

LA RSE DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES :

LE CAS DE LA COSMETIQUE

Julienne BRABET

Frédérique PIGEYRE

Université Paris-Est Créteil – Institut de Recherche en gestion

Frédérique PIGEYRE

Place de la porte des Champs - Route de Choisy

94010 Créteil Cedex

pigeyre@u-pec.fr

Tél : 01 41 78 47 67/ Fax : 01 41 78 47 34

Résumé :

Les travaux que nous présentons dans cette communication font partie d'un programme de recherche plus large visant à évaluer le potentiel régulateur de la RSE. Nous nous centrons ici sur l'un des acteurs qui y joue un rôle central, l'entreprise multinationale, et sur la dimension sociale de la RSE.

Notre objectif est double :

- *Il s'agit d'abord, d'analyser la dynamique de la démarche RSE dans une entreprise.*
- *Il s'agit en même temps de réfléchir aux méthodologies et aux points de vue théoriques qu'elles incarnent, permettant de mener à bien une telle recherche et d'en tirer quelques leçons pour évaluer le potentiel régulateur de la RSE, les conditions nécessaires pour que celle-ci participe à un mode de développement durable, à une meilleure protection des droits humains et de l'environnement.*

Nous commençons par présenter ce cadre de références théorique et méthodologique. Notre approche pourrait être qualifiée rapidement de contextualiste ou institutionnaliste. Nous essayons, en particulier, de comprendre comment les acteurs réagissent aux pressions parfois synergiques, souvent contradictoires de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et de responsabilité sociale, qu'ils participent parfois à construire.

Nous avons enquêté dans une entreprise, « La Cosmétique », figurant parmi les « meilleures de la classe », nous nous sommes aussi appuyées sur les travaux similaires d'autres membres de notre équipe pour disposer d'éclairages comparatifs.

Qu'avons-nous pu observer à la Cosmétique ?

D'abord l'actionnariat stable de l'entreprise lui a permis jusqu'à présent de construire une stratégie RSE de long terme, toujours liée à la recherche de la rentabilité. Ensuite classiquement, comme dans la plupart des multinationales, le domaine du social s'articule autour de deux thématiques principales : la promotion de la diversité (que les critiques subies l'amènent à accentuer), d'une part, et le respect des droits fondamentaux dans la chaîne

d'approvisionnement (qui accompagne ici une stratégie de développement et de centralisation des achats), d'autre part. Dans ces deux domaines, des postes ont été créés et des actions ont été entreprises de manière beaucoup plus systématique dans le second cas. Le cœur de la relation d'emploi ne figurant pas plus au centre de la démarche RSE à la Cosmétique que dans la plupart des autres firmes multinationales, ce sont surtout la générosité de l'accompagnement des restructurations et du « profit-sharing » qui sont mises en relief par la communication de l'entreprise dont les effectifs se réduisent alors que la capitalisation boursière augmente.

Les responsables s'interrogent sur la pertinence de partenariats sectoriels ou élargis, publics/privés pour contribuer à la construction de normes communes. Mais jusqu'à présent, la Cosmétique ne s'est ni associée aux initiatives existantes ni a fortiori montrée leader en ce domaine.

La démarche RSE semble s'ancrer dans la tradition paternaliste d'une entreprise qui valorise l'entrepreneuriat et l'innovation, en même temps qu'elle accompagne des mutations progressives dans ce groupe.

La RSE, en tout cas, ne se traduit pas à la Cosmétique par une révolution dans la manière d'envisager le cœur de métier que les auteurs les plus célèbres appellent de leurs vœux.

Mots clés :

Responsabilité Sociale des Entreprises ; Régulation ; Dispositifs de gestion.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se présente, du moins en Europe, comme une démarche volontaire des entreprises, en particulier des entreprises cotées et transnationales, susceptible de répondre aux défis posés par le développement durable dans un contexte de mondialisation. Les détracteurs autant que les promoteurs de cette démarche ont cessé de la considérer comme un simple phénomène de mode pour lui reconnaître une portée symbolique et pratique de grande envergure. Pourtant, l'accord est loin d'être réalisé sur la définition même de la RSE et sur son potentiel régulateur. Les travaux que nous présentons dans cette communication font partie d'un programme de recherche plus large visant justement à évaluer le potentiel régulateur du champ contesté que constitue la RSE. Nous nous centrerons ici sur l'un des acteurs qui y joue un rôle central, l'entreprise multinationale, et sur la dimension sociale de la RSE.

L'objectif de cette communication est double :

- Il s'agit d'abord, d'analyser la dynamique de la démarche RSE dans une de ces entreprises.
- Il s'agit en même temps de réfléchir aux méthodologies et aux points de vue théoriques qu'elles incarnent, permettant de mener à bien une telle recherche et d'en tirer quelques leçons pour évaluer le potentiel régulateur de la RSE, les conditions nécessaires pour que celle-ci participe à un mode de développement durable et à une meilleure protection des droits humains et de l'environnement.

Nous commencerons par présenter ce cadre de références théorique et méthodologique. Notre approche pourrait être qualifiée rapidement de contextualiste ou institutionnaliste. Nous tentons d'articuler les dynamiques à l'œuvre aux niveaux macro, méso (celles des filières, des régions) organisationnel et micro (celles des enactions et des interactions individuelles). Nous essayons en particulier de comprendre comment les acteurs réagissent aux pressions parfois synergiques, souvent contradictoires de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et de responsabilité sociale, qu'ils participent parfois à construire. Cette approche nous conduit à privilégier, non une enquête par questionnaire auprès des Directeurs du Développement Durable¹ ou de la RSE portant sur leurs pratiques et leur « best practices » mais une investigation plus en profondeur permettant de repérer les logiques à l'œuvre. (I)

¹ Que nous avons par ailleurs menés.

Nous avons enquêté dans une entreprise, « La Cosmétique », figurant parmi les « meilleures de la classe ». Nous nous sommes aussi appuyées sur les travaux similaires d'autres membres de notre équipe pour disposer d'éclairages comparatifs.

Nous nous sommes intéressées à l'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants, à son mode de gouvernance et sa situation financière, sa stratégie et sa situation concurrentielle, ses logiques organisationnelles, sa culture et la manière dont elle gère les ressources humaines pour analyser leurs influences sur la démarche RSE (II).

Nous avons ensuite observé la construction de cette démarche RSE dans son contexte, ses moyens et ses instruments de gestion, les enactions de ses membres, les initiatives collectives auxquelles ils s'associent. Et ceci, pour analyser les transformations introduites dans les opérations et les produits de l'entreprise et tenter de déterminer si elles sont superficielles ou profondes. Nous avons alors aussi comparé les démarches centrées sur l'environnement et celles plus concernées par la gestion des salariés (ceux de l'entreprise elle-même comme ceux de ses fournisseurs et sous-traitants) dont nous avons privilégié l'analyse (III).

Au bout du compte, nous souhaitons évaluer les apports et les limites de la démarche RSE observée et dire si le volontarisme d(es)'une entreprise(s) peut suffire, si la « hard law » même repensée dans ses modes de construction et ses contenus demeure au contraire nécessaire pour l'encadrer, ou si encore, seule une transformation plus radicale de l'ensemble de notre modèle de développement peut le rendre réellement durable.

1. Comment analyser la démarche RSE d'une entreprise ?

Nous ne tenterons pas ici de proposer une définition de la RSE, nous montrerons que des débats autour de la RSE font rage (1.1.) et comment ces débats structurent notre démarche de recherche (1.2.).

1.1. Faut-il définir la RSE ?

Même si certains chercheurs tentent de définir le « concept » de RSE, d'autres, de plus en plus nombreux, conçoivent la RSE comme un champ contesté (Okoye, 2009) où s'affrontent et coopèrent de multiples acteurs, entreprises transnationales souvent organisées en réseaux, investisseurs, syndicats, ONG, Eglises, instances publiques ou privées nationales, régionales, internationales, média, professionnels spécialisés, chercheurs engagés dans la délimitation même du champ (Levy et Kaplan, 2008). La RSE peut, dans ce cadre, être considérée moins

comme un ensemble de nouvelles méthodes de gestion ou de « best practices » à inventer, transmettre et adopter, que comme une bataille idéelle et matérielle se développant non seulement dans les organisations produisant des biens et des services mais aussi à un niveau plus large où interagissent ces multiples acteurs. Tandis que les uns tentent de maintenir l'hégémonie de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, son idéologie et l'ensemble des dispositifs légaux et organisationnels qui l'incarnent, d'autres essaient de l'aménager sans détruire la liberté, l'innovation et le dynamisme qu'incarne à leurs yeux le capitalisme (ou l'économie de marché), ou bien au contraire de proposer des modèles socio-économiques radicalement différents pour assurer un développement durable. L'intérêt général, le respect de l'environnement et des droits humains, une meilleure équité, la lutte contre la pauvreté....sont revendiqués comme des objectifs prioritaires par tous les acteurs du champ mais les analyses diffèrent grandement quand il s'agit des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Parmi les grandes conceptions qui s'affrontent, nous intéresserons plus particulièrement ici, à celles qui se centrent sur l'intégration de la RSE par les entreprises.

1.1.1. Le primat de l'actionnaire

La première conception, sur laquelle nous ne nous attarderons guère affirme encore le primat de l'actionnaire (Friedman, 1962/1982 ; Henderson, 2001). Dans ce modèle, il suffit que les entreprises cherchent à optimiser leur rentabilité, avec la planète comme terrain de manœuvre, pour que la main invisible du marché, l'équilibre des intérêts particuliers, dans le respect de lois minimalistes, assure le bien être sociétal.

Pour d'autres, au contraire, la responsabilité sociale de l'entreprise pose problème. La gouvernance lorsque l'entreprise se délite, se désintègre, devient réseau global et flexible de production, implique une redéfinition du rôle des acteurs qu'ils soient instances nationales ou internationales, consommateurs, producteurs, investisseurs.

1.1.2. Auto-régulation et volontarisme des entreprises

Un premier modèle répond aux questions posées par le volontarisme des parties prenantes et en particulier celui des entreprises. Ce modèle est dominant. C'est celui qu'ont adopté les instances européennes (European Commission, 2001 et 2006), le Global Compact de l'ONU (UNGC, 2008). Ici, la RSE est considérée comme parfaitement compatible avec la profitabilité de l'entreprise (ce que conteste Henderson) et les orientations souhaitables ne sont guère ambiguës. Le « business case » de la RSE en constitue le cœur : « Doing well while doing good » le motto. Il ne servirait à rien d'imposer de l'extérieur des contraintes à

l'entreprise puisque la RSE est finalement profitable. Elle l'est parce que les engagements volontaires des entreprises protégeront leur réputation, leurs marques, amélioreront leur image, et accroîtront plus globalement leur légitimité ; parce que ces engagements les inciteront à innover en matière de produits, de services et de manière de produire ; parce que ces engagements faciliteront l'identification et la prévention des risques, l'implication des salariés. La prise en compte des intérêts des stakeholders, un élargissement des missions assignées à l'entreprise par la société (Freeman, 1984), structure en partie la démarche de RSE, et constitue en tout cas une étape fondamentale dans ce modèle. Le terme de stakeholder (ou de partie prenante) procède d'une vision souvent consensuelle du social. Les intérêts des différents acteurs impliqués sont, dans ce cadre, représentés comme convergents sous réserve de bonne communication et de bonne gestion. Si la RSE n'est pas profitable, c'est que les managers, les chercheurs et plus largement les experts ne savent pas inventer des solutions innovantes permettant de surmonter les obstacles, ou bien ne savent pas importer ou diffuser les bonnes pratiques, déjà identifiées ailleurs. Sur le plan académique, c'est dans la littérature managériale/organisationnelle que se développent les travaux portant sur les modalités de cette auto-régulation des entreprises. S'ils accordent une place prioritaire à la démonstration et à la promotion du Business Case (comme le souligne Vogel, 2005), ils ont l'intérêt de prendre au sérieux les processus organisationnels, leur épaisseur et leur dynamique. Ils se centrent ainsi sur le rôle des acteurs, les processus d'apprentissage collectifs en simple ou en double boucle, de décision, d'innovation et de diffusion (par exemple : Porter et Kramer, 2006 et 2011 ; mais aussi Agerri *et al.*, 2005; Orsato, 2006; Sharma, Aragon-Correa, 2005). Porter et Kramer, champions de ce modèle, développent, en 2011, l'approche proposée en 2006. Encore une fois, ils ne se contentent pas de dénoncer des politiques RSE cosmétiques, fragmentées, standardisées, ni opérationnelles, ni surtout stratégiques, élaborées sous la pression des pouvoirs publics, des ONG et des médias. Ils appellent à une nouvelle vision pour « réinventer le capitalisme et débrider l'innovation ». Car le « système capitaliste est assiégé ». Les entreprises sont, à leurs yeux, minées par une recherche de la valeur pour l'actionnaire court-termiste et dépassée. Elles en oublient l'essentiel de leur mission « comment sinon ignorerait-elles le bien être de leurs consommateurs, l'épuisement des ressources naturelles vitales pour leur activité, la viabilité de leurs fournisseurs clés ou la détresse économique des communautés dans lesquelles elles produisent et vendent ? Comment sinon pourraient-elles penser que le déplacement des activités vers des localisations à bas coût de main d'œuvre constitue une “solution” durable ? ». Il s'agit pour eux de dépasser une RSE démonétisée, dans laquelle les enjeux sociétaux restent périphériques. Les

auteurs préconisent ainsi une création de « valeur partagée », qui doit guider toutes les décisions et aboutir à « une conception nouvelle des produits et des marchés, une redéfinition de la productivité dans la chaîne de la valeur, un développement des pôles de compétitivité locaux ». L'initiative est prioritairement conçue comme managériale et les salariés semblent jouer un rôle assez mineur dans cette réflexion qui se présente comme émergente. On les évoque en termes de productivité ; leur santé, leur sécurité, leur compétences constituant ces situations « gagnant/gagnant » bien repérées dans le modèle instrumental de la GRH (Brabet, 1993). Cappelli et al. (2010), comparant les entreprises indiennes et nord-américaines, dans le même souci d'évaluer leur responsabilité sociale, et défendant eux aussi l'idée que la responsabilité sociale rapporte à long terme, accordent à la GRH, à « l'empowerment » des salariés et à leur participation aux processus de décision, une place beaucoup plus importante. Ils mettent aussi l'accent sur les dimensions culturelles de la réussite des entreprises indiennes, négligées par Porter et Kramer qui, dans l'ensemble, analysent peu le niveau macro-social. Ces derniers auteurs font cependant une incursion dans les politiques publiques souhaitables qui, selon eux, se doivent de fixer des objectifs sociaux clairs et mesurables aux entreprises et non des manières de les atteindre, permettre des périodes d'adaptation, de transition, mettre en place des indicateurs de performance sociale et éventuellement empêcher les attitudes d'exploitation de la société (ce qui reste assez vague et plutôt dirigé vers la préservation des ressources naturelles). Dans l'ensemble, c'est avant tout une révolution culturelle chez les managers et les investisseurs qui est attendue. Elle doit porter à la fois sur la manière d'envisager les opérations de l'entreprise et leurs choix de produits et de marchés.

1.1.3. RSE et co-régulation : l'encadrement démocratique des opérations de l'entreprise pour le Développement Durable

Mais le modèle du volontarisme des entreprises, cette perspective d'une révolution culturelle leur permettant de saisir qu'elles doivent avant tout servir la société, apparaît comme trop angélique à certains observateurs de la vie économique. Ceux-ci, s'ils reconnaissent les actions positives de certaines entreprises, constatent aussi les méfaits accomplis par certaines autres. Ils mettent aussi en doute la capacité des entreprises, considérées dans leur ensemble, à tirer de la démarche RSE un avantage concurrentiel et celle du marché à « sélectionner les meilleures » et en particulier les plus responsables. Ils réclament un encadrement démocratique de la RSE et réfléchissent sur les moyens de le faciliter. Cet encadrement s'adresse prioritairement à la manière dont les entreprises doivent mener leurs opérations pour éviter des « externalités » négatives et favoriser, au contraire, les « externalités » positives.

D'inspiration social-démocrate (les deux premiers courants pouvant être situés dans une tradition libérale), ce modèle de la co-régulation reconnaît la conflictualité éventuelle des intérêts qui sont ici présentés comme structurés par un système socio-économique dont les dimensions culturelles pèsent très lourdement dans les évolutions de la société.

Pour les tenants de cette conception, le mouvement de la RSE contient autant les germes d'une régression que ceux d'une progression, en termes d'orientation future de l'activité productive.

Dans le premier scénario pessimiste, la RSE constitue au mieux une démarche très restreinte à l'initiative des entreprises, au pire un frein symbolique (Doane, 2005) au développement d'une régulation collective en déclin dans les pays développés et qui demeure absente à l'échelle internationale. Dans ce scénario, un nombre limité d'entreprises adopte une approche RSE surtout axée sur la communication et/ou sur une stratégie défensive ou proactive qui leur permet de se différencier. La majorité des entreprises multinationales, de leurs fournisseurs et sous traitants, soumis à la pression de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire dans un contexte d'hypercompétitivité, reste étrangère à l'approche RSE ou limite son action à un patchwork mal intégré de pratiques isolées mais médiatiques. Collectivement les entreprises pratiquent un lobbying destiné à éviter des mesures contraignantes. Le processus d'externalisation et de délocalisation, l'individualisation des modes de gestion des ressources humaines, la peur de la précarité et la privatisation des protections sociales, liés à la concurrence internationale, ont miné les possibilités de structuration de mouvements sociaux (Cappelli, 1999) dynamisant un débat démocratique et une recherche de l'intérêt général. C'est de manière communautaire et agressive que s'expriment les exclus de la globalisation tandis que les dégâts écologiques et sociaux d'un mode de développement consumériste et inégalitaire s'accroissent.

Dans un second scénario optimiste, au contraire, la RSE qui concerne le système de production multinationale, participe à sa régulation. Une dynamique vertueuse s'enclenche. La RSE constitue l'un des leviers du développement durable. Les acteurs s'emparent collectivement de la démarche pour l'impulser et la contrôler. Autour de ce projet se mobilisent des entreprises pionnières, d'autres qui au centre de polémiques nuisibles pour leur image ont intérêt à harmoniser les conditions de la concurrence, des syndicats, des ONG, des investisseurs, des professionnels spécialistes de la RSE, des gouvernements nationaux, des instances nationales et internationales qui parviennent progressivement à étendre l'exigence et la portée de normes protégeant les droits humains et l'environnement. Entre coopérations et conflits engageant ces acteurs, dans un contexte où s'accroît la transparence des politiques et

des pratiques, ces normes définissent, au niveau le plus étendu, des principes dont la violation est sanctionnée. Leur construction est caractérisée par des processus :

- *bottom up*, s'appuyant sur des pratiques d'entreprise négociant, avec des parties prenantes et des contre pouvoirs, des initiatives multi *stakeholders*,
- et *top down* au travers de lois, de directives, de conventions nationales, régionales, internationales, sectorielles ou générales, contraignantes ou incitatives, dans la structuration desquelles interviennent des organismes publics et privés.

Soft law et *hard law*, régulation de contrôle et régulation autonome, apprentissages culturels et opérationnels, se conjuguent. Ils incarnent un mode de gouvernance à la fois structuré dans ses principes fondamentaux et souple dans des applications qui peuvent se décliner de manière adaptée selon les situations.

Utting (2005) parle à ce propos de « régulation articulée », Berns et al. (2007) de corégulation, Gendron et al. (2004) de régulation hybride, Palazzo et Scherer (2007) de la politisation de la RSE. Sur le plan académique, les travaux centrés sur la co-régulation sont souvent pluridisciplinaires. D'inspiration institutionnaliste, ils se centrent sur des acteurs multiples et sur les processus d'institutionnalisation. Ils considèrent les organisations comme encastrées dans la société, comme produits d'un fonctionnement social et comme produisant un fonctionnement social. Ils s'intéressent aux entreprises, ONG, syndicats, Eglises, agences créatrices de normes, professionnels, média, institutions publiques, à l'évolution de leurs formes concrètes, à leurs interactions et aux normes formelles et informelles qu'ils produisent. Ils mobilisent le droit, les sciences politiques, les sciences de gestion, l'économie, la sociologie, la linguistique et l'histoire.... Parmi les exemples de réalisations classées et/ ou analysées dans ce modèle, on trouvera les Accords Cadres Internationaux sur la RSE, certaines initiatives multistakeholders sectorielles exigeantes, le Grenelle de l'environnement, la norme ISO 26000 et sa construction. De nombreuses ONG défendent cette approche. Par exemple Amnesty International déclare (Garrigos², 2011) : « Nous ne pouvons nous contenter de quelques règles de bonne conduite et du seul volontarisme de certaines entreprises. Tout l'enjeu consiste donc à installer un cadre réglementaire bien défini aux niveaux international, national et régional, qui incite l'ensemble des acteurs économiques à adopter de bonnes pratiques. Enfin, que les entreprises cessent de faire de l'éthique un instrument de communication ».

² Présidente d'Amnesty International France

1.1.4. Production de Biens Publics pour le Développement Durable

Pour d'autres chercheurs plaissant pour des changements plus radicaux, ce modèle d'un encadrement démocratique de la RSE reste insuffisant. En effet, il ne résout pas le problème du choix des priorités en matière d'activités de production que Porter et Kramer (2010) imputent au management éclairé des entreprises et au marché tandis que, dans ce dernier modèle, il doit être le fruit d'un processus démocratique et de la solidarité. C'est autour d'une transformation des modes de définition et de financement des Biens Publics que les auteurs de ce dernier courant voient donc la clé du développement durable.

Volontarisme et co-régulation contribueraient à produire des Biens Publics, nationaux, régionaux et mondiaux, par la production de biens et services répondant aux besoins des populations, en évitant également une partie des externalités négatives (souvent des maux publics comme la pollution ou la pauvreté), en facilitant ensuite au contraire des externalités positives (l'élévation du niveau de formation, grâce à la formation professionnelle par exemple). Mais sans doute en quantité insuffisante : on reconnaît en effet généralement que les biens publics ne sont pas adéquatement produits par le marché, par l'agrégation des intérêts individuels solvables. Pour certains tenants dispersés du courant encore mal structuré des Biens Publics (Hughon, 2003), la RSE peut constituer un danger car elle risque d'entretenir l'illusion que le marché, et plus largement notre actuel mode de développement, fut-il socialement responsable et régulé, peut suffire à assurer l'intérêt général, le développement durable. La coopération, la solidarité et la démocratie deviendraient alors inutiles, en tant que modes de définition et de financement de biens publics, locaux, régionaux ou mondiaux. Ils plaident donc pour la restauration sous des formes renouvelées de l'intervention publique démocratique, pour une société plus frugale repensant le sens même du développement et du travail humain. La cosmétique n'a jamais à notre connaissance été une activité incluse dans une quelconque des listes plus ou moins extensives illustrant les biens publics, qui comprennent souvent la santé, l'éducation, la lutte contre la pauvreté et l'épuisement des ressources naturelles..... Elle ne nous semble donc concernée par ce modèle que dans la mesure où un arbitrage plus fort en faveur des biens définis comme publics diminuerait sans doute les ressources qui lui sont consacrées³.

³ Dans ce sens le cancérologue et académicien Lucien Israel déclarait qu'il faudrait bien que nos sociétés choisissent entre les soins palliatifs et la liposuction.

1.2. Dimensions et limites de l'observation

C'est dans le cadre de ces débats que nous avons voulu observer concrètement la démarche RSE dans les entreprises. Il ne s'agissait pas pour nous, on l'aura compris, de recueillir une information standardisée sur les « bonnes pratiques » mises en œuvre par les entreprises mais de comprendre les logiques à l'œuvre dans leur contexte. Pouvions-nous identifier des modifications des règles du jeu informelles et formelles, du Business Model, ou bien plutôt un discours adressé à l'extérieur sans grande évolution des représentations et des pratiques ? Et cela en resituant la dynamique de la RSE dans celle du capitalisme, dans un champ défini prioritairement par la rupture du compromis fordien (Boyer et Drache, 1996), la structuration de grands réseaux transnationaux de production flexible (Berger, 2006 ; UNCTAD, 2002), la montée de la pression à la maximisation de la valeur (Morin, 2006).

Les grands groupes du secteur de l'industrie et des services ont adopté une stratégie de recentrage et de globalisation, de course à la capitalisation et au leadership sur les marchés, dans un contexte de dérégulation, de montée en puissance des investisseurs institutionnels et développement des transports et des technologies de l'information et de la communication. La localisation de la chaîne de la production, dont une part de plus en plus importante est assurée par des sous traitants, dépend des politiques fiscales des pays, des compétences disponibles et du coût du travail, de la proximité des marchés... Les entreprises multinationales disposent donc d'un pouvoir de négociation accru et peuvent peser sur les politiques des Etats Nations.

Elles se sont organisées en réseaux flexibles. Les fusions acquisitions, les cessions, les externalisations, le recentrage et la rationalisation productive dans laquelle elles se sont engagées induisent un nouveau mode de gestion du travail à l'échelle de la planète. Ce phénomène s'accompagne de contestations fortes, portées par des mouvements alter mondialistes ou moins radicaux, des syndicats, et parfois relayées par des institutions politiques.

Nous avons réalisé des monographies d'entreprises multinationales destinées à répondre aux questions suivantes :

Comment et quand les entreprises s'engagent-elles dans une démarche RSE ? Y a-t-il des événements perçus comme déclencheurs ? Quelles sont les définitions et les dimensions affichées de la RSE et quels en sont les enjeux déclarés dans les textes officiels, dans les discours des différents protagonistes ? Quels sont les référents guidant la démarche ? Comment ceux-ci ont-ils été construits ou adoptés ? Sont-ils autonomes, s'appuient-ils sur des

recommandations, des directives, des initiatives multi parties? Qui participe à la conception de la démarche, à sa mise en œuvre et son contrôle, quelles fonctions, quels niveaux hiérarchiques, quels partenaires ? Comment cette démarche s'inscrit-elle dans l'organisation (par exemple création d'une fonction spécialisée), ses dispositifs de gestion ? Comment la chaîne d'approvisionnement est-elle intégrée dans la démarche ? Quelles sont les représentations de la démarche et de ses résultats, des apprentissages opérés, des obstacles et des tensions rencontrés, fournies par les acteurs de l'organisation et les autres parties prenantes dans les discours et les documents ? Au-delà de la mise en œuvre de la RSE dans leur propre organisation, les directions des entreprises étudiées s'impliquent-elles dans des initiatives plus larges, visant à étendre ou au contraire restreindre les normes RSE s'appliquant à un secteur, un pays, sur le plan international ?

Pour interpréter les modes d'appropriation et la portée de la démarche RSE, les études de cas situent celle-ci dans l'histoire de l'organisation, sa situation financière et concurrentielle, son système de gouvernance, sa stratégie, sa configuration organisationnelle, ses modes de gestion du travail. Elles analysent aussi les stratégies d'acteurs et explorent les identités au travail, les opportunités, les contraintes et les tensions vécues. La question de l'articulation de la démarche RSE avec celles induites par la recherche de profitabilité des activités est au centre de l'interprétation et l'on cherche à analyser le niveau d'intégration, de juxtaposition des politiques et des pratiques autant que les manœuvres d'évitement parfois masquées par une communication efficace.

Nous avons, dans ce cadre, enquêté à la Cosmétique, une des entreprises « meilleures de la classe ». Nous avons réuni les données secondaires disponibles (internes et externes) permettant de retracer l'histoire de l'entreprise et sa situation actuelle. La Cosmétique nous a ouvert ses portes, alors que celles-ci restaient souvent fermées dans des entreprises beaucoup plus soumises au feu de la critique en matière sociale et environnementale. Nous avons réalisé trente entretiens semi-directifs avec des représentants des différentes fonctions de l'entreprise au niveau Corporate, avec des opérationnels dans les usines, à différents niveaux hiérarchiques. Nous avons rencontré des représentants syndicaux mais nous n'avons pu nous entretenir avec les fournisseurs et le périmètre de notre investigation, déjà extrêmement coûteuse en temps, s'est limité à la France.

Nous avons ainsi rencontré une entreprise qui inscrit sa démarche RSE à la fois dans :

- sa tradition paternaliste et valorisant l'individu ainsi que l'innovation entrepreneuriale,

- sa tradition de maîtrise du risque,
- ses réactions à des menaces pouvant entacher sa réputation et à des contraintes ou des anticipations de contraintes législatives,
- son accompagnement des transformations d'un modèle productif autrefois décentralisé et intégré, s'orientant aujourd'hui vers plus de centralisation et d'externalisation.

2. La Cosmétique et son histoire

A la fin des années 2000, alors même que sévit une crise financière sans précédent, la Cosmétique fête avec discrétion son centième anniversaire et le place sous le signe de l'engagement solidaire.

Comment l'histoire de l'entreprise (2.1), ses logiques financières, stratégiques et organisationnelles, les modes de gestion du travail qu'elle déploie et les cultures qui structurent ses actions et que celles-ci influencent (2.2), permettent-ils de mieux comprendre la manière dont la Cosmétique conçoit et met en œuvre sa responsabilité sociale ?

2.1. La Cosmétique et la création d'un secteur

Le fondateur de la Cosmétique dont la fille contrôle encore aujourd'hui la destinée, crée au début du vingtième siècle, dans sa propre cuisine, une teinture capillaire synthétique. Deux ans plus tard, il fonde une société qui prendra ensuite le nom transformé de cette teinture.

Dès avant la première guerre mondiale, il vend le produit à des coiffeurs, ceux-ci constituent encore aujourd'hui l'un des réseaux de distribution préférés de l'entreprise. C'est après la première guerre mondiale, au cours de laquelle il s'illustre par sa bravoure, que commence vraiment l'épopée de cet entrepreneur schumpétérien. Il rachète des marques de savon, crée une nouvelle teinture capillaire au moment où s'ouvrent en France 40 000 salons de coiffure en quelques années et lance une huile solaire en 1936, alors que des millions de travailleurs vont profiter sur les plages de leurs premiers congés payés, ainsi que le premier shampoing grand public. A l'aube de la deuxième guerre mondiale, la Cosmétique compte déjà plus de 1000 salariés. Elle a contribué à la construction d'un nouveau secteur d'activité. Et l'ingénieur chimiste innovateur qui l'a créée a aussi été l'un des inventeurs de la publicité moderne. Malgré une approbation très publique des thèses nationales-socialistes pendant la seconde guerre mondiale qui ont terni sa belle image, et celle de son entreprise dont la réputation sera

très longtemps fragilisée, le fondateur de la Cosmétique a aussi été le promoteur de l'entreprise citoyenne. Il a très précocement compris que les salaires devaient participer à une redistribution permettant la consommation, que les gains de productivité ne devaient pas entraîner le chômage, si l'on ne voulait pas que se reproduisent les errements qui ont mené au grand krach de 1929. Il a donc été l'un des premiers initiateurs de la « participation » dont il a diffusé les principes en fondant le bureau d'étude du salaire proportionnel.

Après la guerre, la Cosmétique se lance dans une politique de croissance interne, de diversification et d'acquisitions ciblées. Le fondateur a appelé à ses côtés dès ce moment, le directeur d'une filiale pour préparer sa succession, celui-ci prend seul les rênes de l'entreprise dix ans plus tard. Il mènera une politique fondée sur la recherche et l'expansion dans les différents canaux de distribution qui permet d'amortir les coûts de la R&D. L'internationalisation du groupe, déjà amorcée dans les périodes précédentes (en 1970 déjà, le CA réalisé à l'étranger dépassait celui de l'Hexagone), s'accélère à partir de 1984. A la fin des années 1980, commence le règne d'un flamboyant dirigeant, dont le profil même (il est britannique) incarne cette dimension. Cette internationalisation qui a commencé par des exportations puis par l'ouverture de filiales de commercialisation ou la création d'alliances stratégiques, se poursuit par la construction (ou le rachat) de sites de production et de recherche. Les produits sont conçus comme des produits globaux. Malgré la forte internationalisation, le groupe reste profondément français et lié aux élites politiques de ce pays. L'arrivée d'un nouveau dirigeant pour le groupe au milieu des années 2000, marque un nouvel épisode de la vie d'une entreprise qui approfondit et adapte progressivement à un contexte en mutation, la stratégie structurée dès le départ par son fondateur. En cent ans, la Cosmétique n'aura connu que cinq dirigeants. Tous sont sortis du sérail la Cosmétique, aucun d'entre eux n'a été « chassé » dans une autre multinationale.

Cette stabilité de la direction générale fait écho à celle de l'actionnariat du groupe.

2.2. Gouvernance, stratégie, mode de gestion et culture de la Cosmétique

A la fin des années 2000, la structure de l'actionnariat de l'entreprise fait toujours apparaître la domination des successeurs du fondateur (avec 30% des actions détenues par la famille) et le contrôle qu'ils exercent sur l'entreprise grâce à leur accord avec une multinationale de l'agro-alimentaire (29% des actions). Si la Cosmétique n'a pas connu une décote liée au manque d'intégration des actionnaires minoritaires dans les processus de décision, c'est que

ses résultats financiers ont été excellents sur une longue période. La santé financière de la Cosmétique est solide.

Plusieurs questions sont cependant répétées par les analystes : comment s'exprimeront les appétits de la multinationale de l'agro-alimentaire par rapport à la Cosmétique, alors même que la conjugaison de l'alimentation et de la beauté est de plus en plus à l'ordre du jour et donc les synergies entre les deux groupes plus facilement identifiables ? Que se passera-t-il à la mort de la fille du fondateur ?

En tout cas, jusqu'à présent, le contrôle familial d'une entreprise, exercé par son fondateur puis par une fille qui admirait son père et l'œuvre de celui-ci, a permis à la Cosmétique de mener des politiques de long terme dans un secteur où la demande et les circuits de distribution se sont développés très vite au cours du « siècle la Cosmétique ».

Les dirigeants et le président du groupe déclarent à l'envi que malgré la crise, leur stratégie consiste à poursuivre celle engagée depuis fort longtemps par l'entreprise : spécialisation dans la beauté, recherche de la qualité et de l'innovation, portefeuille de marques, présence dans tous les canaux de distribution. Il s'agit donc d'abord de développer les parts de marché de chacune des divisions de l'entreprise pour renforcer le leadership mondial du groupe. Pour cela, celui-ci continuera à miser sur la recherche et l'innovation : si Revlon prétendait « vendre du rêve », cela n'a jamais été le cas de la Cosmétique. Malgré les énormes efforts pour faire briller sa marque ombrelle et ses vingt marques mondiales (ses dépenses publicitaires restent dix fois plus élevées que ses dépenses en R&D), l'entreprise a toujours voulu vendre des produits apportant un réel bénéfice beauté à ses clients. Le groupe poursuivra son expansion internationale. Malgré la crise, ses budgets marketing ne sont pas revus à la baisse, et le groupe qui a toujours privilégié la croissance interne continue à regarder les marques qui ont un potentiel global. Au travers du rachat de deux entreprises, le groupe s'est adjoint des marques et des compétences qui portent des pratiques « bio » et éthiques.

Ces marques globales doivent incorporer la diversité des cultures, des représentations, des valeurs et des modes de vie mêmes. Le secteur est en développement, mais son caractère très compétitif rend parfois les experts financiers prudents dans leurs analyses prospectives.

L'organigramme matriciel de la Cosmétique est d'une extrême complexité et nos interlocuteurs ne l'ont pas sorti de leur tiroir pour nous informer. Ils avouent parfois, pour le regretter ou s'en réjouir, que cet organigramme reste peu formalisé créant des ambiguïtés mais aussi des opportunités d'occuper de manière entrepreneuriale les espaces laissés ouverts. Il en va de même pour les descriptions de poste qui laissent place à l'initiative. En tout cas

l'organisation matricielle de la Cosmétique conjugue quatre divisions opérationnelles (qui correspondent à des couples produits/circuits de distribution dont on va constamment s'assurer qu'ils ne se cannibalisent pas), trois zones géographiques et enfin six directions fonctionnelles et de support.

Les divisions étaient la base de la structure avant l'introduction des zones, qui a traduit la progression de l'internationalisation, et elles ont continué à jouir d'une large autonomie. Cependant dès 2007, le projet d'une organisation progressivement plus transversale de la production et de la logistique est avancé par le patron d'une quarantaine d'usines. Les achats vont aussi être centralisés avec une plateforme mondiale et un nouveau système d'information déployé dans l'ensemble du groupe. La rationalisation productive est en marche, les différentes entités sont mises en concurrence et constamment « benchmarkées ». Cette rationalisation sera accélérée par la crise qui induira plusieurs fermetures d'usines dans les pays de production traditionnels même si elles s'accompagnent d'ouvertures dans les pays émergents (à plus bas coûts de main-d'œuvre) justifiés par la nécessité de produire où l'on vend.

L'entreprise est fort intégrée. Elle achète et sous-traite peu, ce qui constitue sans aucun doute une spécificité forte au temps des multinationales creuses⁴. Elle produit 94% de ses produits finis et n'en achète, en 2008 que 6%. Cependant l'entreprise avait annoncé en 2007 un inflexionnement de sa politique en ce domaine et son intention de parvenir rapidement à 10 ou 15% pour améliorer sa productivité.

Il semble donc que le modèle productif de la Cosmétique évolue et que l'entreprise adopte des pratiques aujourd'hui largement partagées par les entreprises multinationales : centralisation, « transversalisation », rationalisation incluant la réduction du nombre d'entités sur les mêmes territoires, sous-traitance, pression à la productivité, concurrence entre sites productifs. Ces transformations devaient s'opérer de manière très progressive, dans le style cher à la Cosmétique ; la crise risque de les accélérer tant par les exigences de pression sur les coûts que par les nouvelles normes productives qu'elle encourage.

En décembre 2008, la Cosmétique emploie environ 70 000 personnes dans le monde appartenant à une centaine de nationalités. 75% des managers ne sont pas français. La gestion des ressources humaines est considérée comme généreuse sur le plan de la rémunération, même par les syndicalistes les moins pro-patronaux. En France les pratiques d'intéressement et de participation ont été mises en œuvre dès 1988, mais comme nous l'avons indiqué, la

⁴ Multinationales qui externalisent et sous-traitent la plus grande partie de leur production.

Cosmétique a joué un rôle très précurseur dans ce domaine et les programmes de *profit-sharing* se sont progressivement déployés dans l'ensemble des pays où la Cosmétique produit et où, en moyenne, les rémunérations versées sont largement supérieures aux moyennes nationales ou sectorielles. Les relations sociales sont donc plutôt paisibles bien que les tentatives d'accroître, en France, la part variable des rémunérations des salariés de base au détriment des augmentations collectives aient déclenché de courtes grèves. Cependant les pressions à la productivité et les réductions d'effectifs s'accroissent. Le paternalisme qui marquait l'entreprise depuis sa fondation semble régresser au profit d'un modèle plus individualisant.

Ce modèle individualisant marque depuis longtemps la gestion des managers, laquelle se différencie toujours largement de celle des autres salariés pour lesquels le passage au statut cadre est difficile. Pour les managers, en effet, la pression est intense. Ils doivent la supporter et suivre les pas du fondateur, cet entrepreneur innovateur, bourreau de travail. Les cadres doivent réussir, au travers d'initiatives acceptées (et porteuses de risques), de mobilités géographiques, fonctionnelles et hiérarchiques fréquentes, ou bien partir. Ces départs se sont faits, semble-t-il, trop nombreux et l'entreprise s'en inquiète bien qu'il ait été admis de longue date qu'une expérience chez la Cosmétique constitue une excellente carte de visite.

Quant à la culture de l'entreprise, bien avant qu'elle ne devienne un(e) mode de management, elle constituait donc déjà un sujet de préoccupation pour la direction de la Cosmétique. Mais des éléments indépendants de cette volonté semblent aussi l'avoir aussi structurée.

La personnalité des dirigeants, qui se transmettent le flambeau, joue bien entendu un rôle fort dans cette structuration car l'entreprise a été longtemps gérée sur un mode familial où paternalisme et parole du père pèsent de tout leur poids. Au moment où la taille de l'entreprise pourrait interdire la prééminence du fonctionnement oral et informel qui avait été privilégié jusqu'alors, les messages du dirigeant charismatique, qui incarne l'entreprise au moins pour ses salariés français, continuent à compter fortement car les hiérarchies intermédiaires sont tellement mobiles qu'elles ne sauraient assurer la permanence des objectifs et des engagements. Lorsque ceux-ci ne sont pas formalisés, seule la parole de dirigeants stables peut les traduire.

Finalement, la culture (et les sous-cultures) de la Cosmétique semble se construire par l'intégration (à notre avis réussie) de moult contradictions. Celles de la tradition et de l'innovation, du secret et de la communication, de la pression et de la protection, paraissent centrales.

Les leaders visionnaires montrent les chemins de l'innovation dans la tradition mais doivent constamment s'adapter aux crises et aux transformations. Ils s'inscrivent dans la globalisation d'une économie qui se traduit par le passage d'une forme d'entreprise, plutôt nationale et intégrée verticalement, à une autre : celle des entreprises organisées en réseaux flexibles transnationaux se livrant une concurrence sans merci et répondant à la diffusion des nouvelles normes de maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Cela s'accompagne de phénomènes qui vont figurer au cœur des problèmes qu'aura à traiter la RSE, par exemple :

- la croissance des achats, des fournisseurs et des sous-traitants qui permettent de faire pression sur les coûts, mais font courir des risques nouveaux en matière de qualité et de réputation et peuvent compromettre l'innovation,
- le développement des transports dû aux nouvelles localisations de la production qui, alors même que les réponses aux questions environnementales sont perçues comme cruciales et urgentes, obligent à penser cette phase importante du cycle de vie des produits,
- une évolution de la relation d'emploi. Alors que l'emploi à vie est relégué au rang des anachronismes par les multinationales têtes de réseau, au nom de la flexibilité et de la compétitivité, une pression s'exerce sur les salariés du cœur de l'entreprise. Exigence accrue de productivité et de mobilité, réduction des effectifs, fermetures de site et parfois réduction des salaires caractérisent les politiques de gestion des ressources humaines.

3. La démarche RSE de la Cosmétique

Les éléments de contexte que nous venons de brosser à grands traits constituent des clés de compréhension de la façon dont la démarche de RSE est conçue.

Comme nous l'avons observé, la Cosmétique n'a pas attendu l'émergence de la notion de RSE pour assumer des responsabilités, tant vis-à-vis de son personnel que des personnes, entités ou organisations en relation plus ou moins proche avec elles (ce que l'on nomme plus communément les « parties prenantes »). Nous expliciterons ci-dessous comment la démarche, qualifiée aujourd'hui de RSE, s'est progressivement mise en place chez la Cosmétique et de quelles manières différenciées, l'entreprise aborde la question environnementale et la question sociale, en nous centrant sur cette dernière (3.1). Nous

montrons ensuite comment la RSE s'inscrit dans les dispositifs de gestion et les enactions de l'entreprise (3.2.)

3.1. Les choix en matière sociale et environnementale

3.1.1. Une dynamique qui s'appuie sur l'histoire de l'entreprise

Depuis longtemps, la Cosmétique a mis en place une politique de protection de l'environnement. Des indicateurs de réduction des déchets et de limitation de la consommation d'eau et d'énergie sont suivis très régulièrement et revus annuellement dans le sens d'une protection sans cesse améliorée. L'entreprise a également toujours pris en compte les problèmes de sécurité liés aux risques inhérents à l'industrie chimique à laquelle elle appartient. Aujourd'hui, la volonté de réduire encore les emballages, tant ceux liés au transport et à la distribution des produits, que ceux des produits eux-mêmes, semble un nouveau mot d'ordre lié à l'anticipation de nouvelles demandes des distributeurs comme à celle de nouvelles mesures législatives. Mais sa mise en œuvre se heurte à des difficultés. Cela suppose de contrôler les pratiques des fournisseurs, dans le cadre de la démarche plus globale déjà engagée (cf. plus bas). Il s'agit aussi de faire face à la grande diversité et l'extrême disparité des normes de tous ordres auxquelles l'entreprise est soumise, qu'elles soient promues par les consommateurs, les distributeurs ou les Pouvoirs Publics. L'entreprise s'efforce ainsi de limiter le risque que représentent toutes ces sollicitations. Il semble que des négociations soient en cours avec d'autres entreprises, productrices ou distributrices pour traiter ensemble ces problèmes. Dans le domaine environnemental, l'entreprise a récemment (en 2010), formulé et publié des objectifs ambitieux et quantifiés.

En matière sociale, la RSE s'appuie sur des valeurs qui ont toujours été portées par le groupe : paternalisme et entrepreneurship. Désormais, elles s'explicitent : faire le bien et procurer aux salariés un endroit « où il fait bon travailler » et ce, partout dans le monde. Elles ont été déclinées dans la charte éthique, revue en 2007 : reconnaissance des talents et du mérite personnel, valorisation de la diversité, respect de la vie privée, juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

A de nombreux égards, la démarche RSE n'est venue qu'officialiser et rendre plus visibles des pratiques déjà existantes. C'est un peu le « syndrome de M. Jourdain » qui s'exprime : on a toujours fait de la RSE, sans le savoir. La volonté de « faire du social » a sans cesse animé

l'entreprise, démarche par ailleurs largement reconnue par les salariés conscients de bénéficier d'avantages réels. Par exemple, comme nous l'avons mentionné plus haut, bien que les législations ne l'imposent pas, le groupe a décidé d'offrir à ses salariés dans le monde entier une forme de « *profit-sharing* », dans la mesure où il lui semblait difficile de ne restituer qu'aux seuls salariés français une part des profits que les 70 000 salariés ont tous largement contribué à créer.

Aujourd'hui, à la Cométique comme dans les autres multinationales, le volet social de la RSE porte en priorité sur la lutte contre les discriminations d'une part, et sur le respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement, d'autre part (cf. plus bas). Ainsi, la Cosmétique affiche au premier rang de ses priorités, la diversité, présentée comme l'une des bases du fonctionnement de l'entreprise : « *C'est un peu l'étendard de la RSE* » (Cadre, RH). Un procès pour discriminations ethniques exercées au début des années 2000 n'est peut-être pas étranger à l'actuelle promotion de la diversité⁵. Mais ce choix est justifié par des arguments de type « *business case* » : « *Pour faire le lien avec la question de la performance, pour nous, elle est évidente, diversité et performance, à la fois économique et humaine. En tous cas, nous c'est aussi notre modèle de développement, on y croit. [...] C'est un cercle vertueux : qui dit plus de diversité dit plus d'innovation puisque c'est un peu notre cheval de bataille, dit plus de performance économique, financière et donc effectivement aussi performance humaine parce que la diversité s'attelle aussi au bien-être de la communauté et aussi au bien-être de nos effectifs.* » (Cadre, RH).

La démarche RSE reste cependant modeste dans le domaine social dans la mesure où elle ne porte pas sur le cœur de la relation d'emploi, autrement dit ni sur les salaires, ni sur l'emploi. Les réorganisations envisagées (pas de tabou, reconfiguration, externalisation possible, etc., cf. partie I) sont même présentées comme exemptes de risque social, dès lors qu'elles sont bien menées. Ainsi, les destructions potentielles d'emplois provoquées par les restructurations, le gel actuel des embauches, la diminution des effectifs en l'absence de tout plan social ou la systématisation de l'individualisation des salaires ne sont pas considérées comme significatives d'un certain recul social. De même, si l'entreprise apparaît comme une « bonne entreprise » pour les employés et les agents de maîtrise, des critiques s'expriment, de façon plus ou moins directe, par la voix de nombreux cadres. Et on peut se demander si la pression qu'ils subissent au quotidien, la charge de travail toujours plus forte liée à un surcroît de responsabilités souvent provoqué par une réduction des effectifs qui ne dit pas son nom,

⁵ La Charte Diversité a été promulguée au milieu des années 2000.

sont bien compatibles avec le respect d'un juste équilibre vie professionnelle/vie personnelle revendiqué dans la charte éthique ou avec le nouveau slogan « manager avec générosité », présenté comme l'une des actions clés en faveur d'un meilleur respect des individus.

Si la sincérité des messages ainsi affichés n'est pas en cause, le fait de laisser ensuite au management le soin de les concrétiser, peut poser question. Il semble évident que l'entreprise ne pourra pas faire beaucoup plus longtemps l'économie de s'interroger sur la cohérence de ses modes d'organisation et de management avec les principes mis en avant.

C'est en tout cas l'argument du *business case* qui justifie la légitimité de la démarche RSE. Et cela d'autant plus que les valeurs toujours prônées par l'entreprise cadrent particulièrement bien avec les « exigences » de la RSE. Se donner la valorisation de la diversité comme priorité permet de faire « d'une pierre deux coups » : on affiche une préoccupation sociale évidente, devenue par ailleurs quasiment incontournable, tout en s'assurant d'œuvrer en même temps pour l'innovation, la créativité et donc la performance de l'entreprise.

Il reste à en assurer la pérennité dans un contexte devenu moins favorable. Les actions aujourd'hui menées sous la bannière de la diversité peinent à atteindre le corps social stable de l'entreprise. Lorsque les embauches sont gelées, le recrutement de handicapés ou de personnes issues d'origine sociale ou ethnique différente, se restreint au personnel précaire (CDD, stagiaires, apprentis).

3.1.2. Comment la RSE revisite les pratiques anciennes ?

Tant en matière sociale qu'environnementale, la démarche RSE ne découle pas d'une stratégie résolument offensive et planifiée. Au contraire, elle apparaît plutôt comme une stratégie qu'on laisse émerger de manière décentralisée, à laquelle la direction donne ensuite une impulsion par la reconnaissance des individus qui en sont porteurs, d'une part, et par la diffusion de mots d'ordre mobilisateurs qui insufflent cohérence et motivation, d'autre part. Le passage d'une politique implicite à une démarche de RSE plus explicite se traduit essentiellement par une plus grande activité de communication, notamment au travers de plusieurs slogans marquant l'engagement de l'entreprise. Contrairement à d'autres entreprises, on n'observe pas ici de systématisation des modes d'action en matière de RSE. La démarche se construit plutôt au travers d'aménagements ponctuels et progressifs dans une entreprise très prospère qui crée

de la valeur à long terme et se trouve aujourd'hui confrontée à une crise sérieuse⁶ et à l'hypercompétition.

En quoi le « passage à la RSE » est-il donc porteur de changements ? La question mérite d'être posée pour saisir la dynamique à l'œuvre en la matière.

La loi NRE de 2001 a contribué à une certaine systématisation de la démarche RSE de la Cosmétique, via la réalisation du rapport annuel de développement durable et l'élaboration d'une nouvelle charte éthique. La direction du développement durable, essentiellement en charge de la rédaction de ce rapport, reste cependant très modeste et dispose de peu de moyens. Elle apparaît davantage comme une fonction de consolidation et de communication extérieure que comme dotée d'un réel pouvoir d'impulsion en matière de RSE. Cette dernière relève exclusivement de l'initiative managériale, qu'elle soit relayée ou précédée par des slogans d'ordre général (« un endroit où il fait bon travailler », « manager avec générosité ») qui sonnent comme autant de leitmotifs ou de points de repères en interne. Contrairement à ce que l'on peut observer dans plusieurs autres multinationales, il n'existe pas à la Cosmétique d'ACI (accord collectif international), ni d'initiative plus globale, qu'elle soit sectorielle et/ou *multistakeholders*. Cependant, le groupe a adhéré au Global compact en 2003 et contribue à diverses actions au-delà de son seul périmètre.

Aujourd'hui, la dynamique de la RSE de la Cosmétique consiste en la formalisation et le développement d'idées et d'initiatives au départ dispersées, le plus souvent impulsées à leur niveau par des individus « militants ». L'environnement général, à savoir la pression tant directe et institutionnelle (loi NRE, rapport de Développement Durable) qu'indirecte et d'origine variée (analystes financiers, notation extra-financière, concurrence), conduit désormais l'entreprise à développer une stratégie plus ouverte et plus offensive, même si elle repose avant tout sur l'expression de slogans censés autant fédérer les acteurs en interne que prouver à l'extérieur son caractère d'entreprise responsable. La phase suivante de déploiement de la RSE risque d'être plus difficile. *In fine*, il apparaît que les contraintes actuelles, notamment économiques, pèsent à la fois sur le « paternalisme » originel dans le domaine social, et sur le volontarisme « avant-gardiste » affiché en matière environnementale.

Au-delà des discours et des ambitions énoncées, il reste à analyser leur mise en œuvre dans le fonctionnement concret de l'entreprise.

⁶ Notons que la Cosmétique semble traverser la crise économique sans dommages majeurs en matière de chiffre d'affaire et de cours boursier et cela grâce notamment à des économies de coûts.

3.2. Inscription de la démarche dans le fonctionnement de l'entreprise

Pour rendre compte de la manière dont la démarche se met concrètement en œuvre dans l'entreprise, nous allons maintenant expliciter la manière dont elle s'incarne dans les structures et les dispositifs de gestion et comment elle imprègne, peu ou prou, les manières de penser et d'agir des acteurs de l'entreprise.

3.2.1. L'évolution des configurations

Une première approche de la mise en place de la RSE et de l'importance qui lui est accordée consiste à analyser son articulation avec les structures existantes ainsi que l'éventuelle création d'entités dédiées.

Une nouvelle fonction : la direction du développement durable

Créée en 2005, la direction du développement durable s'insère dans la Direction Générale de la communication et des relations extérieures, à l'intérieur de ce second pôle. Elle est essentiellement chargée de la réalisation du rapport annuel de développement durable en lien avec les différentes sources d'information internes. Elle effectue donc avant tout un travail de coordination et de mise en réseau. La philosophie managériale de l'entreprise qui laisse une assez grande liberté aux personnes dans la définition de leur poste (cf. partie I), *a fortiori* à l'œuvre dans une fonction qui se crée, donne aux responsables la plus grande latitude pour développer les projets qui leur tiennent à cœur. Il semble que le changement de direction générale, intervenu à peu près au même moment que la création de la fonction, ait largement facilité la mise en place de projets innovants en matière de solidarité, d'ouverture sur l'extérieur, compatibles avec les objectifs économiques de l'entreprise. La Direction du développement durable intervient enfin comme force de proposition (ou de sensibilisation) et en appui aux différentes marques désireuses de se lancer dans tout type de projet s'inscrivant dans une logique de RSE, notamment au niveau de l'environnement.

Il faut noter qu'au sein de cette Direction Générale, d'autres directeurs concourent à des missions liées plus ou moins étroitement à la RSE : directeurs de l'environnement (France), de la sûreté ou de la gestion des crises. Dans les autres directions, fonctionnelles et opérationnelles, des postes ont été créés, surtout pour répondre aux priorités environnementales mais aussi pour des préoccupations sociales. Cependant, les liens entre ces différents postes restent lâches, et la définition des postes n'existe guère au départ. Ainsi à la Direction du développement durable, c'est sous l'impulsion d'une ancienne bénévole d'une

ONG qu'ont été développées les relations avec ce type d'organisation et qu'il a été proposé aux salariés de s'investir dans des projets humanitaires. Bien qu'il existe déjà un comité Développement durable qui se réunit sous l'égide du directeur, certains cadres souhaiteraient que les réseaux de correspondants RSE et leur coordination soit systématisée.

Nouvelles missions et nouveaux postes dans les fonctions traditionnelles

Il apparaît que la mise en place de la RSE ne s'est pas limitée à la seule création de la nouvelle direction du développement durable. Deux fonctions classiques, les RH et les Achats, ont pris véritablement en charge l'essentiel de la démarche⁷. Mais il faut souligner encore une fois que cela ne procède pas d'une volonté explicite de « faire de la RSE ». Ces engagements correspondent à des réactions à des menaces ou à des choix stratégiques forts, qu'a accompagnés une démarche qualifiée de RSE. Par ailleurs, du fait de la complexité des structures au niveau mondial, le mode d'action choisi n'est pas le même dans les deux cas. Ces spécificités témoignent de la volonté de mettre en place les solutions les plus adaptées à chaque problème traité.

- La Fonction Ressources Humaines

La diversité occupant la première place symbolique en matière de politique de RSE, elle a été intégrée aux missions de la fonction RH par le biais de la création d'une direction mondiale de la diversité basée au Siège Social sous l'autorité du directeur du recrutement. La politique de diversité vise à promouvoir l'équité notamment en ce qui concerne l'âge, le genre, la nationalité, le handicap, l'origine sociale et l'origine ethnique, autant de critères qui constituent les six « piliers » de la diversité. Plusieurs personnes ont ainsi en charge le développement de ces nouvelles missions, en plus de leurs tâches habituelles.

Par exemple, une personne est chargée d'intégrer au niveau RH la diversité déjà présente dans le « business model » de l'entreprise :

« Il y a vraiment une double approche : des enjeux sociétaux pour rester en phase avec l'évolution de la population parce que notre clientèle finale est la population mondiale. D'autre part, nous sommes une entreprise internationale et notre volonté est vraiment d'inclure dans nos effectifs, d'intégrer les populations locales des pays dans lesquels on s'établit, et ce, à tous les niveaux de postes, dans tous les métiers ». (Cadre, RH)

⁷ Précisons que la fonction production est également concernée par la RSE, au travers d'actions de réduction des déchets et des consommations sur chaque site de production. De même la fonction Packaging travaille à la prise en compte d'impératifs environnementaux dans les emballages (réduction, matériaux recyclables, etc.)

Sa mission consiste essentiellement à structurer et à impulser en interne, depuis le niveau corporate, des initiatives jusque là très locales et ponctuelles, en matière de recrutement, de formation, de management et de communication. Ces actions concernent parfois l'environnement de l'entreprise, par exemple au travers d'un partenariat avec Sciences Po Paris pour y favoriser l'intégration des étudiants en provenance des ZEP (Zones d'Education Prioritaire). De même, la traditionnelle mission relative au développement de l'apprentissage se voit aujourd'hui complétée par un objectif de diversité, *via* l'élargissement des sources habituelles de recours à l'apprentissage par le ciblage de nouvelles catégories de jeunes.

Ces actions sont relayées sur le terrain, au niveau des sites de production par exemple, par la mise en place d'« observatoires de la diversité ». Ceux-ci fonctionnent en réalité davantage comme des opérations pilotes entièrement laissées à l'initiative des promoteurs locaux, que comme de véritables observatoires, et ceci dans la droite ligne du slogan « *un bon citoyen du monde* » appliqué au lieu d'implantation de l'entité concernée. Parmi les actions menées, on trouve l'accueil de salariés handicapés, l'aide à l'insertion professionnelle de jeunes défavorisés, la participation à diverses opérations caritatives, etc. Le dynamisme de ces observatoires est ainsi directement lié au contexte spécifique dans lequel ils sont créés. Ils peuvent se substituer à certaines défaillances ressenties de la part des partenaires habituels du site, comme les agences d'intérim ou le Pôle Emploi, par exemple.

De façon générale, il faut préciser que, conformément à l'habitude de l'entreprise, l'ensemble des missions intégrées sous la large appellation de diversité ne constitue pas un tout homogène et parfaitement défini. Quelques grandes généralités suffisent à définir un cadre dans lequel chaque manager chargé d'un domaine spécifique, aura loisir de développer les actions qui lui semblent les plus pertinentes. Et cela, sans que des budgets spécifiques, hors ceux mobilisés par ces postes ne soient attribués. Ils doivent être ainsi inclus dans les budgets des *Business Units* ou des marques.

Cependant, une opération globale de sensibilisation est aussi menée au travers d'une formation à la diversité s'adressant à la totalité des managers, mettant ainsi l'accent sur une priorité de la Direction dont on attend qu'elle soit incarnée dans tous les comportements.

- La Fonction Achats

Le volet social de la fonction Achats, qui concerne le respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement constitue certainement le domaine dans lequel la démarche de RSE a été le plus largement prise en compte. Elle s'y organise de façon beaucoup plus structurée et systématique que dans le domaine des RH. Elle accompagne une recentralisation des achats de production destinée à faire pression sur les coûts, dans un contexte

d'externalisation, sans pour autant remettre en cause qualité, innovation et image sociale de l'entreprise. Un poste Achats responsables a été créé. De lourds moyens ont été investis pour instaurer des relations de long terme avec les fournisseurs. La volonté de centraliser la fonction traduit clairement l'importance que l'entreprise accorde à la nécessité de rationaliser les pratiques de tous les acheteurs du groupe. Le nombre de pôles d'achats a donc été réduit de trente-sept à sept et c'est désormais la direction générale des achats, et non plus les patrons des divisions, qui assure la responsabilité hiérarchique sur l'ensemble de ces sept patrons Achats du groupe.

La démarche de RSE a essentiellement consisté en une formalisation des engagements de la Cosmétique vis-à-vis de ses fournisseurs sur cinq critères : RSE, qualité, logistique, innovation, compétitivité. Ils représentent les domaines dans lesquels l'entreprise s'engage à développer de bonnes pratiques et à aider ses fournisseurs à les partager. L'objectif est de fidéliser des fournisseurs sélectionnés pour leur compétence et de coopérer avec eux pour réaliser des économies sur les coûts de production soigneusement analysés avec eux et non sur des prix d'achat qui les mettraient en difficulté et les amèneraient à faire pression sur leurs salariés.

Pour ce faire, l'entreprise a mis en place une démarche centrée sur l'innovation en commun entre toutes les équipes du groupe, sensibilisées et formées aux exigences retenues en matière d'achats responsables, et les fournisseurs identifiés comme stratégiques. L'entreprise s'est également engagée dans une vaste campagne d'audits sociaux de ses fournisseurs dont elle prend en charge le coût, pour ensuite céder les droits au fournisseur de façon à ce que ce dernier puisse en faire valoir les résultats auprès d'autres clients potentiels sans avoir à subir de nouvel audit. Ces audits sont devenus le préalable indispensable pour attribuer un marché à un fournisseur, contribuant aussi à mieux encadrer les pratiques des acheteurs.

La principale difficulté de cette démarche, qui vise la convergence des intérêts entre la Cosmétique et ses fournisseurs, réside dans la labilité de ces derniers : entre cessions, acquisitions, mobilités de managers, tout bouge chez les fournisseurs et les partenariats sont difficiles à maintenir.

Concernant les achats hors production (publicité, promotion, etc.), l'ambition est identique mais en raison de l'hétérogénéité des fournisseurs concernés, la mise en œuvre se révèle beaucoup plus difficile. En effet, alors que le risque pour le groupe est élevé (un fournisseur qui ferait travailler des enfants pour fabriquer l'objet promotionnel proposé lors de l'achat d'un flacon de parfum de marque, par exemple), la difficulté de contrôler les pratiques des

fournisseurs est bien réelle. Ces derniers sont en effet nombreux, lointains (essentiellement en Asie) et non directement accessibles (recours à des intermédiaires d'import-export). Cependant, en raison des enjeux majeurs en termes d'image, malgré les difficultés attendues, une fois achevée la démarche de centralisation des achats de production, le groupe a décidé de procéder de la même manière pour l'ensemble de ses achats.

Les rôles corporate/ divisions/ métiers face à la RSE

Du fait de la tradition décentralisatrice de la Cosmétique, d'une part, et de la volonté de ne pas figer les structures de façon trop formelle d'autre part, la démarche de RSE n'est pas considérée comme devant fonctionner selon un schéma unique. Censée irriguer l'ensemble de l'entreprise, la démarche peut prendre sa source aussi bien au niveau Corporate que dans chacune des entités du groupe. De plus, elle est aussi portée par la grande liberté laissée aux managers désireux de prendre des initiatives, ce qui renforce la nécessité de prévoir un fonctionnement « ad hoc ».

C'est pourquoi les liens entre les différents niveaux de l'organisation restent à la fois flous et différenciés. On peut identifier trois cas de figure, d'une absence totale de centralisation à une réelle emprise du niveau corporate sur les entités.

Le premier cas de figure est celui des actions développées dans les entités locales et les marques puis promues par la direction du développement durable. Il apparaît clairement qu'aucun rôle d'impulsion n'est donné là au niveau Corporate.

Le second cas de figure, celui de la fonction RH, illustre davantage d'implication du niveau Corporate, dans une démarche de systématisation parfois en réponse à une situation critique mettant en jeu la réputation de l'entreprise. Nous avons ainsi observé que les programmes de formation à la diversité avaient été systématiquement offerts à tous les managers du groupe. Mais en matière de recrutement de populations diversifiées, l'initiative est davantage laissée aux entités locales, même si celles-ci sont sensibilisées aux objectifs politiques du groupe.

Le troisième cas de figure, dans lequel on assiste à une centralisation des politiques et des décisions, concerne clairement les Achats qui deviennent stratégiques et dont l'expansion et la rationalisation doivent s'accompagner d'une prise en compte du respect des droits humains.

3.2.2. La RSE dans les dispositifs de gestion

Le management de la RSE est souvent présenté dans la littérature spécialisée, de manière très rationaliste. Il s'agirait pour l'entreprise, à partir d'un diagnostic approfondi, de définir une stratégie, de la traduire en objectifs (de préférence quantifiés), de définir les moyens (organisationnels, humains et financiers) pour la mise en œuvre et de planifier puis de contrôler cette dernière. Quel que soit le domaine considéré, cependant, l'entreprise emprunte souvent des voies beaucoup moins cartésiennes. Limitations des rationalités, jeux d'acteurs, innovations et inerties, événements inattendus catalysant parfois des courants lourds, interdisent fréquemment le déroulement systématique de ce processus.

Pourtant, en matière financière, le fonctionnement des marchés, le rôle des analystes et des gestionnaires de fonds, la loi, ont incité les entreprises à une démarche et à une communication très systématiques et formalisée. Le poids des agences de notation sociale et plus largement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), la loi NRE, ne conduisent pas à une telle systématisation pour la stratégie RSE, qui est par ailleurs rarement intégrée dans le cœur de métier de l'entreprise. Qu'en est-il pour la Cosmétique ?

Il faut d'abord constater que les objectifs de la démarche sont souvent encore présentés en termes très généraux, même s'il faut noter une différenciation forte entre les objectifs en matière environnementale qui se structurent progressivement et ceux qui concernent le social, plus fréquemment énoncés en termes d'orientations générales. En outre, aucun budget spécifique n'est affecté aux objectifs RSE et les postes spécialisés nécessaires à la prise en charge de ces objectifs sont difficiles à obtenir. Les responsables fonctionnels du déploiement et les managers opérationnels s'en plaignent parfois tout en reconnaissant que cela les oblige à être « meilleurs », à se battre pour leurs projets, à convaincre.

Par ailleurs, la Cosmétique, pas plus que les autres entreprises que nous avons rencontrées, n'a intégré le contrôle de ses objectifs RSE dans ses outils de gestion traditionnels qui restent centrés sur les dimensions financières et comptables de l'activité. Malgré les recommandations de nombreux chercheurs et praticiens, un « *sustainable balanced scorecard* » comprenant un volet développement durable, ne s'est pas substitué au contrôle de gestion classique. Nos interlocuteurs se demandaient même pourquoi nous imaginions un quelconque rapport entre contrôle de gestion et RSE.... On observe ainsi des systèmes de contrôle RSE peu développés et sans intégration aux outils traditionnels auxquels ils sont plutôt juxtaposés.

Dans le même sens, le rapport de développement durable fait l'objet d'une publication séparée du rapport d'activité, d'une structure et d'une tonalité fort différente, centrée plus sur

les *best practices* que sur des bilans et des objectifs structurés. Et cela bien que ce dernier rapport intègre dans les stratégies annoncées la responsabilité sociale.

Enfin, en matière d'audit, on note la présence de plusieurs formes d'audit - audit financier et comptable, audit social, audit qualité, audit fournisseur-, mais sans articulation entre elles.

L'évaluation des performances des managers, d'après nos interlocuteurs, ne comprend pas d'objectifs en matière de RSE, lorsque ces objectifs n'ont pas d'implication financière directe. Et cela même lorsqu'il s'agit de l'évaluation des cadres responsables de la conception et de la mise en œuvre de la RSE. Cependant, le critère « Manager avec générosité » a récemment été introduit dans les évaluations.

RSE et dispositifs de communication interne

C'est certainement au niveau de la communication que la démarche RSE est porteuse de réels changements. Elle marque en effet la mise en lumière d'actions qui ne sont pas nouvelles à proprement parler, mais qui ne faisaient pas jusqu'alors l'objet d'une large publicité, réservée aux produits et aux marques. L'un des effets de cette traditionnelle absence de communication se traduisait, assez naturellement, par un manque crucial de connaissance, par les salariés eux-mêmes, des actions menées au sein de leur propre entreprise. Celle-ci a donc désormais décidé de communiquer, ne serait-ce que pour se conformer aux pratiques actuelles des autres multinationales. Il semblerait bien difficile, voire risqué de ne rien faire savoir des actions engagées en matière de RSE. Pour nos interlocuteurs, cette volonté est aussi nettement liée à l'arrivée du nouveau dirigeant, seule la direction générale pouvant dans cette entreprise provoquer une rupture dans les normes.

Cependant, il s'agit davantage d'une communication au coup par coup que systématique et régulière. Ainsi, la communication accompagne certains moments-clés de la vie de l'entreprise : le Grenelle de l'Environnement a permis une vaste opération de communication en lien avec la fondation Nicolas Hulot. Elle est également mobilisée en période de crise : lorsque l'entreprise est attaquée par la presse suite à une décision de justice pour discrimination, une communication tous azimuts est mise en œuvre, depuis les pleines pages dans tous les quotidiens, jusqu'aux messages électroniques adressés individuellement à chaque collaborateur. Elle a été organisée par un noyau de fidèles réunis autour du dirigeant charismatique.

Ces quelques exemples illustrent la prééminence des dispositifs de communication à initiative managériale. Une grande importance est ainsi donnée aux groupes informels et à la parole du leader. La pratique des slogans en constitue par ailleurs une très bonne illustration.

Dispositifs de communication avec les parties prenantes

La notion même de parties prenantes n'est pas mobilisée explicitement au sein de l'entreprise. Il n'en reste pas moins que la démarche RSE se traduit par une plus grande ouverture vers l'extérieur.

Tout d'abord, il faut noter la prise de conscience relativement récente de l'image d'une entreprise « forteresse » que la Cosmétique, du moins son Siège Social, renvoie à son environnement immédiat, à savoir la « communauté » des habitants de la ville où son siège est implanté. Le groupe a donc décidé de remédier à cette situation en développant diverses actions : accueil de collégiens pendant une semaine à l'occasion de stages de « découverte de l'entreprise », partenariat avec des entreprises d'insertion pour le lavage et le gardiennage des voitures des collaborateurs du siège, développement de l'apprentissage en partenariat avec des établissements scolaires locaux, etc.

Ces exemples illustrent le slogan « *un bon citoyen du monde* » qui constitue désormais l'un des mots d'ordre caractéristique du comportement visé par l'entreprise. Puisqu'elle veut afficher des comportements citoyens, ceux-ci sont attendus des collaborateurs eux-mêmes. Au-delà de l'engagement de l'entreprise, en tant qu'institution, des actions sont proposées aux salariés (projets humanitaires, par exemple) pour qu'ils développent de tels comportements citoyens vis-à-vis des autres. Cependant, il n'existe pas de réel budget pour le mécénat de compétence.

Concernant les ONG, on observe une évolution assez nette dans la manière de les prendre en compte. Longtemps, elles ont été soigneusement tenues à l'écart de l'entreprise qui les considérait comme des menaces. Aujourd'hui, le groupe reste prudent vis à vis de ces organisations, dont certaines sont toujours perçues comme fort dangereuses. Cependant, certaines ONG sont récemment entrées dans le périmètre des relations avec la Cosmétique, en raison de leur capacité à répondre à des besoins particuliers. Leur choix résulte d'un long et rigoureux processus de sélection porté par des collaborateurs « militants » qui ont souvent été recrutés dans des postes liés à la RSE. C'est, par exemple, le cas de l'UNICEF avec qui la Cosmétique collabore pour ses compétences dans les pays émergents lorsqu'il s'agit de rescolariser des enfants de moins de seize ans employés, au mépris des lois sur le travail des enfants, par des fournisseurs de l'entreprise, lui faisant ainsi courir des risques majeurs.

Par ailleurs, la communication externe accompagne systématiquement les différentes actions de mécénat, qu'elles soient ponctuelles ou de long terme. Par exemple, depuis plus de dix ans, dans le cadre de son action vis-à-vis des femmes en général, la Cosmétique soutient la

recherche scientifique en décernant un prix de la recherche scientifique sur les cinq continents, manifestation largement médiatisée.

Enfin, la prise en compte des agences de notation et des index extra-financiers, est fréquemment citée comme facteur de structuration de la RSE dans l'entreprise.

En revanche, il faut souligner que les syndicats ne sont jamais associés à la conception des initiatives développées sous l'étendard de la RSE et que la Cosmétique ne s'est pas engagée dans un Accord Cadre International, au travers duquel les représentants des salariés auraient pu participer à la définition des enjeux sociaux (et éventuellement environnementaux) de la démarche.

Partenariats, relations à la soft law et la hard law

D'une manière plus générale, au-delà de relations avec des « parties-prenantes » visant des actions spécifiques, les responsables s'interrogent sur d'éventuelles coopérations plus larges à mettre en œuvre pour construire des normes communes.

Pour beaucoup des responsables interrogés, il faut s'attendre à des pressions accrues de la part des associations et des instances publiques nationales, européennes et internationales en particulier dans le domaine environnemental où joue aussi la pression des distributeurs, essayant de répondre aux attentes « vertes » des consommateurs. Les réglementations, ou les codes professionnels, qui peuvent en découler sont parfois souhaités, car investissements lourds et équité de la concurrence en dépendent. Nos interlocuteurs jugent alors souvent nécessaire pour l'entreprise de participer à l'élaboration de ces normes afin qu'elles tiennent compte de leurs contraintes économiques et productives. Se pose, dans ces conditions, la question d'une collaboration avec d'autres multinationales et éventuellement des partenaires plus diversifiés. L'entreprise tente déjà avec d'autres grands groupes (non concurrents) et les instances publiques de contribuer à cette construction. La démarche est considérée à la fois comme indispensable et difficile. Avec, les instances publiques, elle paraît plus facile à réaliser sur le territoire français qu'au niveau européen ou international.

Par contre, dans le domaine social, où des initiatives réunissant les distributeurs et leurs grands fournisseurs existent, définissant des codes sociaux et des méthodologies d'audit pour les faire respecter et où les ACI se répandent, la Cosmétique ne s'est pas engagée bien qu'elle ait été beaucoup sollicitée. Est-ce parce qu'elles sont parfois perçues comme des « initiatives parapluies » sans grande influence sur les conditions de travail ? Ou parce qu'elles manquent de cohérence ? Ou encore parce qu'elles n'associent pas suffisamment les fournisseurs aux yeux de la Cosmétique, ou que la RSE doit prioritairement participer à la différenciation et à

la construction de l'avantage compétitif ? Toutes ces réponses nous ont été fournies par les responsables interrogés et il nous a semblé que la culture de la Cosmétique demeurait plutôt individualiste et que le groupe préférait une approche originale et managériale lorsque celle-ci lui apparaissait viable.

3.2.3. L'appropriation de la RSE par les acteurs

Comme nous l'avons déjà évoqué, la direction du développement durable, en charge de l'élaboration du rapport du même nom, n'est pas investie d'une mission politique vis-à-vis de la RSE. Cette dernière est avant tout le fait d'acteurs militants, souvent anciens membres d'ONG, ou personnellement impliqués dans des causes sociales ou de protection de l'environnement. A eux s'ajoutent des acteurs opportunistes. Ensemble, ils s'emparent des problématiques de RSE telles que la diversité, les achats responsables ou la défense de l'environnement et agissent comme « ambassadeurs » de la RSE : ils intègrent les discours et les représentations du « *business case* » et forment un réseau plus ou moins homogène. Ainsi la Direction du Développement Durable ne constitue pas un « entrepreneur institutionnel » venant transformer les règles du jeu ; elle consolide les initiatives locales dispersées et représente l'entreprise à l'extérieur.

La culture de l'entreprise est très centrée sur les individus et leurs valeurs. Cela permet sans doute de comprendre pourquoi on observe une certaine conviction, exprimée au moins dans les discours, relativement aux valeurs éthiques revendiquées par l'entreprise : « *Je fais le bien autour de moi, je sensibilise en interne, on en ressort tous plus riches, et on a avancé tous ensemble* ». (Cadre, RH). En outre, le leadership apparaît comme une valeur-clé : à l'intérieur de cadres d'action définis dans leurs grandes lignes, l'initiative laissée aux managers leur permet d'agir et d'imposer leur marque, chacun à son niveau. Les difficultés inévitables que cela provoque pour les individus eux-mêmes, principalement en raison des incohérences, conflits voire contradictions de tous ordres, sont facilement laissées de côté. Cela correspond bien à l'un des mots d'ordre les plus largement partagés par l'encadrement supérieur : il faut savoir « gérer les paradoxes ». On n'ignore pas que l'initiative et le flou, laissés aux individus, sont potentiellement porteurs de contradictions mais c'est à chacun à son niveau de s'en débrouiller.

Conclusion

Nous interrogeant sur le potentiel régulateur de la RSE sur ses conditions et ses limites, qu'avons-nous pu observer à la Cosmétique ?

D'abord l'actionnariat stable de la Cosmétique lui a permis jusqu'à présent de construire une stratégie RSE de long terme, toujours liée à la recherche de la rentabilité. Ensuite classiquement, comme dans la plupart des multinationales, le domaine du social s'articule autour de deux thématiques principales : la promotion de la diversité, d'une part, et le respect des droits fondamentaux dans la chaîne d'approvisionnement, d'autre part. Le cœur de la relation d'emploi ne figurant pas plus au centre de la démarche RSE à la Cosmétique que dans la plupart des autres firmes multinationales, ce sont surtout la générosité de l'accompagnement des restructurations et du « *profit-sharing* » qui sont mises en relief par la communication de l'entreprise dont les effectifs se réduisent alors que la capitalisation boursière augmente. En matière de diversité, l'entreprise s'est sans aucun doute illustrée et elle continuera probablement à systématiser et diffuser progressivement une démarche qui demeurait au moment de notre enquête au stade de l'impulsion, de la sensibilisation et des expérimentations, et que certains gels des recrutements ont peut-être rendue difficile. En matière d'organisation des achats, bien que nous n'ayons interviewé ni fournisseurs ni acheteurs, ce qui constitue une limite de notre étude, la comparaison avec les autres entreprises fait ressortir le caractère très structuré d'une démarche relationnelle, prenant en compte le respect des droits humains, qui accompagnera probablement l'extension des externalisations. Enfin, dans le domaine de la protection de l'environnement, l'entreprise a joué un rôle de précurseur et se fixe aujourd'hui des objectifs ambitieux. Mais elle se heurte à la variété et à la complexité des normes ainsi qu'aux coûts que peuvent engendrer de nouvelles pratiques.

Dans ce cadre, comme dans le domaine du social, les responsables s'interrogent sur la pertinence de partenariats sectoriels ou élargis, publics/ privés et même de réglementations. Si les relations sont recherchées, l'entreprise n'a pas pour l'instant, nous semble-t-il, joué un rôle de leader pour entraîner les autres entreprises (sauf ses propres fournisseurs) dans un cercle vertueux de production de normes communes. L'exemplarité de ses politiques est sans nul doute positive, mais peut-elle suffire à diffuser la démarche RSE hors de ses murs, fussent-ils ceux de l'entreprise étendue, à dépasser les obstacles sérieux qui jonchent le chemin? Le fondateur avait compris que les entreprises devaient participer collectivement à une

redistribution intelligente des richesses. Aujourd'hui, il est reconnu qu'elles doivent, de plus, contribuer collectivement à la protection de l'environnement. Au cours de notre enquête, nous avons observé les efforts de la Cosmétique pour « faire le bien en faisant le beau ». A nos yeux, pour réaliser les engagements de la RSE, la concurrence ne peut s'exercer sur les fronts du social et de l'environnemental. Dans ces champs, la coopération est indispensable.

Quant à la transformation du cœur de métier mettant l'entreprise au service de la société au travers de ce qui est produit, que Porter et Kramer (2011) appellent de leurs vœux, nous attendons avec impatience que ces auteurs nous disent comment ils l'imaginent dans les domaines du luxe, de la mode et de la beauté ! Les exemples qu'ils fournissent concernent plus les secteurs de l'énergie, de la santé, de l'éducation, de la communication.....Et dans notre société consumériste, ce sont probablement des arbitrages qui n'appartiennent pas prioritairement aux entreprises qui permettront de définir la place respective que nous leur accordons.

REFERENCES

- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*. Paris : Vuibert.
- Berger, S. (2006). *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*. New York: DoubleDay
- Berns, T., Docquir, P.-F., Frydman, B., Hennebel, L., Lewkowicz, G. (2007). *Responsabilités des entreprises et corégulation*. Bruxelles: Bruylant.
- Boyer, R., Drache, D. (Eds.). (1996). *States Against Markets: the limits of globalization*. London and New York: Routledge.
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing The Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., Useem, M. (2010). Leadership lesson from India. *HBR*, March
- Doane, D. (2005). The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, Fall: 23-27.
- European Commission (2001). "Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility". http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_en.pdf, accessed December 2008.
- European Commission (2006). "Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility". COM (2006) 136 final, accessed November 2008.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

- Friedman, M. (1982). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press. First edition, 1962.
- Garrigos, G. (2011). On ne compense pas les droits humains. *Contribution de Total au débat sur l'énergie*. 8:3
- Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue: False notions of Corporate Social Responsibility*. London: The Institute of Economic Affairs.
- Hugon, P. (2003). L'économie éthique publique: Biens Publics Mondiaux et Patrimoines Communs. *Economie Ethique*, n°3. Paris : Editions de l'UNESCO
- Kaul, I., Grunberg, I., (1999). *Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century*. New York: Oxford University Press.
- Levy, D., Kaplan, R. (2008). Corporate Social Responsibility and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (Eds.). *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Lille, F., Verschave, F.-X. (2003). *On peut changer le monde : la recherche des biens publics mondiaux*. Paris: La Découverte.
- Marniesse, S. (2005). *Biens Publics Mondiaux et développement : de nouveaux arbitrages pour l'aide*. Agence Française de Développement, Document de Travail, septembre
- Matten, D., Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Conceptualisation. *Academy of Management Review*, 30:166–179.
- Morin, F. (2006). *Le nouveau mur de l'argent : Essai sur la finance globalisée*. Paris: Seuil.
- OCDE (2000). OCDE Guidelines for multinational enterprises. <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>, accessed December 2008.
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89:613–627
- Orsato, R. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48 (2): 127-143.
- Palazzo, G., Scherer, A. (2007). Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4):1096–1120.
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *HBR*, December
- Porter, M., Kramer, M. (2011). Shared Value. *HBR*, January-February
- Preston, L., Post, J. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23 (3): 56-62
- Reich, R. (2008). *Supercapitalisme: le choc entre le système économique émergent et la démocratie*. Paris : Vuibert. First edition, 2007.
- Sharma, S., Aragon-Correa, J.-A. (eds.) (2005). *Corporate Environmental Strategy And Competitive Advantage*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub
- The European Alliance for CSR. (2007). "The Alliance Progress Review 2007". <http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html>, accessed December 2007

- UNCTAD (2002). International production systems. In *World Investment Report 2002*. New York and Geneva: United Nations, pp 121-142.
- UN Global Compact. (2008). “Why the UN Global Compact and Corporate Sustainability Are Needed More Than Ever”. Paper Presented for Public Comment by the UN Global Compact Office, www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2008_10_17.html, accessed December
- Utting, P. (2005). *Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control*. UNSRID, Technology, Business and Society Program, paper n° 15, September.
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington DC: Brookings Institution Press.