



**HAL**  
open science

# L'innovation, la stratégie managériale et l'investissement socialement responsable et durable, les récits utilisés dans le cas de l'industrie de la cosmétique

Jennat Setti

## ► To cite this version:

Jennat Setti. L'innovation, la stratégie managériale et l'investissement socialement responsable et durable, les récits utilisés dans le cas de l'industrie de la cosmétique. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2022. Français. NNT : 2022MON30005 . tel-03697402

**HAL Id: tel-03697402**

**<https://theses.hal.science/tel-03697402v1>**

Submitted on 16 Jun 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par **Université Montpellier III – Paul Valéry**

Préparée au sein de l'école doctorale Territoire, Temps,  
Sociétés et Développement – TTSD ED 60  
Et de l'unité de recherche Acteurs, Ressources et  
Territoires dans le Développement – ART Dev

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Jennat SETTI**

**L'innovation, la stratégie managériale et  
l'investissement socialement responsable  
et durable, les récits utilisés dans le cas de  
l'industrie cosmétique**

Soutenue le 03 mars 2022 devant le jury composé de

M. Zeineddine KHELFAOUI, PR/HDR Université  
Montpellier III

Directeur de thèse

M. Jean-Michel PLANE, PR Université Montpellier III

Président du jury

Mme Latifa ALAOUI, PR Université Mohamed V

Rapporteur

Rabat

M. Sofian TAHI, PR/HDR Université Picardie Jules

Rapporteur

Verne





## REMERCIEMENTS

Les travaux présentés dans ce travail de thèse de doctorat ont été effectués au sein du laboratoire ART-DEV sous la direction de Monsieur le Professeur Zino Khelfaoui. Je souhaite ici remercier de nombreuses personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail de thèse.

Tout d'abord, mon Directeur de thèse, Monsieur le Professeur Zino Khelfaoui. Cette thèse est le fruit d'une collaboration de sept ans à ses côtés. Je le remercie de m'avoir donné la chance et offert la possibilité d'effectuer cette thèse au sein de son unité de recherche. Je le remercie également pour son encadrement, sa gentillesse, son accompagnement et son écoute pour solutionner les difficultés rencontrées. Sans oublier son énergie communicative et sa disponibilité. Zino m'a toujours soutenue et encouragée pour la réalisation de ce travail

Je tiens ensuite à remercier particulièrement Monsieur Mohamed Djouldem pour son encadrement, son aide précieuse et les échanges fructueux que nous avons eu durant ce travail, ainsi que les relectures attentives et constructives qu'il a apporté à ce travail.

J'adresse bien évidemment mes remerciements les plus chaleureux à toutes les personnes au sein du Laboratoire et aux membres du jury ayant contribué de loin ou de près au bon déroulement de cette thèse :

- Monsieur le Professeur Jean-Michel Plane pour avoir accepté d'être Président du Jury de cette thèse.
- Madame Lalla Latifa El Alaoui, Monsieur Sofiane Tahi pour avoir apporté leurs expertises et d'avoir accepté d'examiner mon travail de doctorat en tant que rapporteurs et membre du Jury.

Enfin, je remercie Igor Fisch, Docteur en sciences, mon mari, de m'avoir soutenue, conseillée et motivée durant toutes ces années ainsi que mes parents de m'avoir donné l'éducation et les moyens pour y arriver.

## RESUMÉ

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui a longtemps suscité un intérêt général sans pour autant occuper une place majeure dans l'espace public. Elle est l'objet de débats et de controverses entre chercheurs dans la communauté scientifique. A travers une lecture sélective, on constate deux grands axes chez les chercheurs : des auteurs qui prônent la responsabilité sociétale issue du concept de « corporate social responsibility », tandis que d'autres se mobilisent pour défendre des notions de gouvernance d'entreprises, une entreprise citoyenne, éthique des affaires ou des investissements ou encore développement durable ou soutenable.

Dans ce travail de thèse, nous prenons nos distances avec le postulat selon lequel les entreprises entament des actions de RSE essentiellement en réaction aux pressions extérieures dont elles font l'objet de la part des parties prenantes. Nous voulons ainsi ne pas écarter l'hypothèse selon laquelle des pressions similaires peuvent aussi provenir d'acteurs qui ne sont généralement pas identifiés comme parties prenantes.

Ce travail de thèse est consacré à l'observation des pratiques de deux entreprises de l'industrie cosmétique L'Oréal et Pierre Fabre. Il s'agit à travers ces deux cas de saisir leur mode de gouvernance, leur stratégie, leurs logiques organisationnelles et la manière dont elles s'approprient la démarche RSE.

## ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is a concept that has long aroused general interest without occupying a major place in the public arena. It is the subject of debate and controversy among researchers in the scientific community. Through selective readings, we note two main axes among researchers: authors who advocate social responsibility resulting from the concept of "corporate social responsibility", while others mobilize to defend notions of corporate governance, a corporate citizenship, business or investment ethics or even sustainable or sustainable development.

In this PhD work, we distance ourselves from the assumption that companies initiate CSR actions mainly in response to external pressures to which they are subject from stakeholders. We therefore do not want to rule out the hypothesis that similar pressures can also come from actors who are not generally identified as stakeholders.

This PhD thesis is devoted to observing the practices of two companies in the cosmetics industry, L'Oréal and Pierre Fabre. Through these two cases, it is important to understand their mode of governance, their strategy, their organizational logic and the way in which they appropriate the CSR approach.

# SOMMAIRE

## Introduction générale

### Partie 1 : La RSE au cœur d'un débat controversé

#### Chapitre 1 : Une variété de positionnements en sciences de gestion

Section 1 : La RSE ; un questionnement pour les pratiques managériales

Section 2 : De la réflexion à la diffusion des pratiques RSE

Section 3 : Courants et conceptualisations

#### Chapitre 2 : Une vision institutionnaliste en socio-économie

Section 1 : Théories institutionnalistes et théories des conventions

Section 2 : La RSE, une construction sociale pas à pas

Section 3 : La communication des entreprises et l'enjeu de la réputation

### Partie 2 : Stratégies et pratiques RSE par les entreprises de l'industrie de la cosmétique

#### Chapitre 1 : Présentation et mode d'action de deux entreprises du cosmétique

Section 1 : Les modèles d'affaire et de structuration des deux entreprises

Section 2 : La construction et la mise en œuvre de la démarche RSE

#### Chapitre 2 : La RSE et les interrogations managériales

Section 1 : Les agencements organisationnels, ressources et instruments d'action

Section 2 : Les ambiguïtés et les non-dits des dispositifs RSE

## Conclusion générale

## Introduction générale

Le thème de la « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » (RSE) prolifère depuis quelques décennies et suscite notamment ces dernières années un réel intérêt qui est régulièrement confirmé. Cet intérêt n'est pourtant pas tout à fait récent. Ce qui est nouveau c'est sa visibilité et son audience dans l'espace public. La question d'une responsabilité sociale et environnementale était déjà une préoccupation sociale, avancent certains auteurs, dans les grandes entreprises, sous des formes, des contenus et avec des visions et conceptions plutôt variables. Ces auteurs défendent la thèse selon laquelle « dès la fin du XIXe et début du XXe siècle, notamment outre-Atlantique », la RSE a eu un fort ancrage religieux. Elle a fait l'objet d'études depuis longtemps, et particulièrement depuis la publication de l'ouvrage de référence de Bowen, *Social Responsibility of Businessman*, paru en 1953 et souvent considéré comme l'acte fondateur des recherches sur les enjeux sociaux et environnement.

Le concept de RSE a néanmoins donné lieu à des interprétations et interrogations très diverses, du fait des différences de contextes et de configurations entre pays. La question fondamentale, qui est assez partagée, demeure, toutefois, celle du modèle de développement économique et notamment ses conséquences sur le fonctionnement des entreprises (J.M. Courrent, 2012)

L'introduction du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises en Europe dans les années 1990, véhiculait l'idée qu'il concernait surtout les grandes entreprises. Au niveau de l'Union européenne, le président de la Commission européenne, sous la présidence de Jacques Delors, avait incité en 1993 les dirigeants des grandes entreprises à adhérer à un réseau européen des entreprises pour la cohérence sociale (European Business Network for Social Cohesion) qui allait devenir peu de temps après CSR Europe qui rassemble aujourd'hui des grandes entreprises européennes les plus engagées dans des démarches volontaristes de RSE. En 2001, la Commission de l'Union européenne avait publié le premier texte qui allait faire date et rester pendant de nombreuses années la référence en Europe : le Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (M. Capron, 2012).

Si le concept de « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » est depuis cette date assez largement mobilisé dans l'espace médiatique, social, économique. Il ne fait, toutefois sur le plan académique, guère de doute qu'il pose problème parce qu'il ne fait pas l'unanimité comme en témoigne régulièrement les divers points de vue qui sont exposés par les auteurs au travers de l'abondante et riche littérature qui lui est désormais consacré. Il est objet de débats et controverses entre chercheurs. Autrement dit et au-delà des apparences, il ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. On relève à travers la lecture sélective de cette abondante littérature, que les termes utilisés interpellent le chercheur puisque certains auteurs mobilisent plutôt la « responsabilité sociétale », qui est la traduction française du mot anglais « social », issu du concept de Corporate Social Responsibility, ce qui prête à discussion. D'autres préfèrent plutôt recourir à des notions assez floues d'« entreprise citoyenne », de « gouvernance d'entreprise », d'« éthique des affaires ou des investissements » ou encore de « développement durable ou soutenable ». Si la référence au vocable « RSE » s'est largement étendue, elle demeure d'un point de vue théorique, souvent assez insaisissable. L'imprécision conceptuelle constitue ici un premier obstacle épistémologique qu'il importe de noter avant de tenter de lever ou surmonter. Au-delà de ce constat relatif à la faiblesse théorique, la notion de RSE a donné lieu, cette fois du point de vue des pratiques, à une pluralité et diversité de contenu. En effet, compte tenu du grand nombre de secteurs d'activités concernés, de la variété des

acteurs impliqués et la diversité des intérêts en jeu et la multitude des horizons d'attente, la définition de la RSE apparaît très clairement variable.

Plus précisément, lorsque l'on investit la littérature scientifique, on note immédiatement que les entreprises, grandes, moyennes ou petites n'ont pas forcément la même vision, ni la même conception de la RSE selon la situation de leur secteur d'activité. Sans doute, cela s'explique en raison de leur histoire, de la culture de leurs dirigeants et cadres, des organisations patronales auxquelles elles sont affiliées, des réseaux dans lesquels elles sont ou pas ancrées ou impliquées. Il faut ajouter le ou les territoires d'action où elles mènent leurs activités, les autorités publiques du pays où elles sont implantées mais également son intérêt et son style propre de politiques publiques en matière sociale et environnementale. La politique entrepreneuriale de RSE dépend aussi de la présence, du rôle, du poids et des cultures professionnelles des acteurs qui gouvernent ou participent directement ou indirectement au gouvernement de l'entreprise. On peut ajouter les acteurs extérieurs à l'univers interne de l'entreprise qui se sont construits des rôles qui légitiment leur prise de position sur la politique de la RSE comme les organisations non-gouvernementales, les associations de consommateurs, les associations écologistes, les organisations de défense des droits de l'Homme. La référence à ces éléments concourt et plaide à la contextualisation de la compréhension pragmatique de la RSE.

Certes, tous ces acteurs en fonction de leur appartenance sectorielle et institutionnelle recourent et se positionnent sur la RSE de façons différentes, voire parfois assez contradictoires (Champion, Gendron, Lapointe, 2005). Or, une fois ce constat établi, force est d'observer que le concept de RSE a une portée pratique concrète. C'est sur la base de ces considérations empiriquement fondées que nous pensons que ce concept mérite, qu'on s'y intéresse de plus près et de façon pragmatique. Dans l'univers des entreprises, on remarque qu'elles sont de plus en plus nombreuses celles qui éditent, ne serait-ce que sur leur site internet des informations sur la RSE. De la même manière, les pages sociales et économiques des grands journaux nationaux, certains à audience internationale, publient des articles, des éditoriaux, des commentaires, des points de vue qui portent aussi bien sur les initiatives en la matière que sur les scandales éthiques de telle ou telle entreprise. Le milieu de la finance, notamment bancaire, montre également un intérêt affirmé pour les fonds dits d'investissements éthiques et les indices boursiers socialement et écologiquement responsables (comme le Dow Jones). A ce mouvement d'ensemble, se joignent les grands cabinets d'audit et de conseil (Deloitte, KPMG...) et certains bureaux d'études indépendants (VIEGO, EIRIS...). A une échelle plus globale, on note également la présence et le rôle actif des organisations internationales comme l'Organisation des nations unies (ONU) en tant que telle ou ses agences spécialisées, ou encore l'OCDE ou la Commission européenne. A cette catégorie d'acteurs publics, il faut ajouter les organisations internationales non gouvernementales et les organisations privées d'expertise (les think tanks). Tous ces acteurs institutionnels internationaux publics et privés élaborent, diffusent et font circuler régulièrement des idées, visions, recettes, guides, recommandations ou avis sur la RSE. Ce sont de grands producteurs de récits, référentiels, matrices de sens et de cadres normatifs ou de standards dans ce domaine.

Les activités économiques et les activités discursives de ces divers acteurs situés à différentes échelles territoriales et à différents espaces de pouvoir ont été saisis diversement par la littérature scientifique à travers une profusion d'ouvrages et de revues spécialisées en sciences de gestion notamment, de socio-économie et dans une moindre proportion de sociologie. Parfois, des revues ont publié et publient des numéros thématiques spécifiquement consacrés à la RSE. Quelles sont les questions qui dominent dans ces publications ? En règle générale, la grande majorité des publications scientifiques centre les contributions principalement autour de



deux grandes interrogations. La première interrogation récurrente renvoie à la quête de la mesure de la « performance sociétale, sociale ou environnementale de l'entreprise » (PSE). Cette interrogation suscite un vaste débat sur les dispositifs, les critères à sélectionner et les instruments ou outils de mesure appropriés. L'autre interrogation importante vise à explorer les liens possibles et potentiellement positifs entre performance de la RSE et performance financière (PF).

S'il y'a lieu de se réjouir, en tant qu'individu préoccupé par ces enjeux, de la montée en puissance des préoccupations sociales, sociétales et environnementales à laquelle nous assistons, notamment au sein des entreprises, cette montée en puissance soulève pour le chercheur de multiples et redoutables défis et questions de recherche. En particulier, comment faire pour que les problèmes sociaux sociétaux et environnementaux, malgré leurs complexités et les passions qu'ils suscitent, soient saisis avec un maximum d'intelligibilité et traités avec le maximum de pertinence et d'efficacité. Cette interrogation ne relève sans doute pas du seul monde de la recherche, elle se trouve certainement posée au sein des entreprises et plus largement dans d'autres cercles ou réseaux.

Le concept de RSE ne fait pas, de ce point de vue, l'unanimité si l'on tient compte de sa dimension contextuelle et de la configuration des relations et enjeux qui se nouent entre les diverses catégories d'acteurs. Les définitions et interprétations varient sensiblement d'un espace à un autre, d'un acteur à un autre ou d'un secteur à un autre. Certes, des chercheurs s'intéressent désormais à la problématique de la RSE, mais il nous semble essentiel pour parvenir à une compréhension approfondie des régimes actuels de gouvernance des entreprises d'étudier les firmes au travers de la manière dont elles définissent, construisent et mettent en œuvre leurs actions en matière de RSE. Dans la littérature scientifique, nous avons pu constater un réel intérêt croissant en faveur d'une approche constructiviste de la RSE qui insiste singulièrement sur les interactions qui rythment le processus de mise en forme et en action la RSE.

Nous avons choisi de nous inscrire dans cette perspective. Notre point de vue consiste à dire que la RSE est une construction sociale, c'est-à-dire une réalité à la fois déterminée socialement et vécue subjectivement. Cette première partie de notre travail présente un cadre d'analyse pour étudier cette construction sociale. La réalité telle que vécue par les acteurs dépend des relations sociales spécifiques dans lesquelles ils se trouvent, et il est dès lors nécessaire d'analyser concrètement ces relations pour mieux comprendre les actions des individus. Au travers de ces relations, chacun tente d'objectiver ses connaissances, de telle sorte qu'elles apparaissent aux yeux des autres comme réalités. Ceci implique que des acteurs développent différents systèmes de signification qui leur permettent de se comprendre, le plus important d'entre eux étant le langage, plus particulièrement dans le cadre de leurs réseaux d'interaction et de discours.

L'étude de la RSE en tant que construction sociale est cohérente avec le concept de parties prenantes, mais la multiplicité des théories y faisant référence a donné naissance à une confusion conceptuelle importante. Dans notre travail, nous prenons nos distances avec le postulat selon lequel les entreprises entament des actions de RSE essentiellement en réaction aux pressions extérieures dont elles font l'objet de la part des parties prenantes. Nous voulons ainsi ne pas écarter l'hypothèse selon laquelle des pressions similaires peuvent aussi provenir d'acteurs qui ne sont généralement pas identifiés comme parties prenantes.

Au-delà des théories des parties prenantes, c'est donc le concept même que nous discutons comme angle d'approche pour étudier la construction sociale de la RSE.

Avant de décliner notre stratégie de recherche, nous entendons avant tout exposer et mettre en discussion les approches gestionnaires et socio-économiques qui ont très largement investi la réflexion sur la RSE. Notre positionnement théorique et méthodologique consistera à soutenir que la RSE est le produit d'activités d'acteurs multiples et multi-situés aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Autrement dit, la RSE est une activité définie, élaborée, appropriée, mise en forme et en œuvre socialement et vécue subjectivement en fonction des contextes et des configurations d'application. Cette approche nous incite à considérer la RSE comme un objet d'action dynamique controversé constamment marqué par un univers caractérisé par l'instabilité et l'incertitude comme le montre l'état de l'art que nous allons examiner maintenant.

La seconde partie de cette thèse sera plus factuelle et essentiellement centrée sur l'observation et l'analyse des pratiques RSE dans deux cas d'entreprises, L'Oréal et Pierre Fabre.

Ces deux entreprises constituent les leaders de l'industrie de la cosmétique. A ce titre, elles sont à la base des processus d'innovation tant technologiques qu'organisationnels. Les pratiques RSE qu'elles développent sont singulières et nous renseignent sur les rapports quelque fois ambigus entre les discours, les méthodes et les leviers de la responsabilité.

## **Partie 1 : LA RSE AU CŒUR D'UN DEBAT CONTROVERSÉ**

La « responsabilité sociale des entreprises » a conquis depuis quelques années une place considérable dans divers espaces sociaux. Dans l'espace médiatique, un simple relevé des occurrences dans la presse écrite nationale française suffit à attester une progression spectaculaire au cours de ces dernières années. Dans l'espace économique, on peut également relever que les grandes entreprises en ont fait un thème majeur de leur communication, que ce soit à travers leur politique de publicité ou sur leurs sites Internet.

A cette large présence dans l'espace médiatique correspond par ailleurs un intérêt lui-même considérable de l'espace académique pour la RSE. Un rapide examen exploratoire des sommaires des revues, des ouvrages et la multiplication des colloques et séminaires durant ces dernières années atteste et confirme bien que la RSE est devenue pour une partie des sciences sociales un objet qui occupe une place importante sur l'agenda de la recherche. Parmi ces disciplines académiques, les sciences de gestion et la socio-économie ont sans aucun doute été les plus actives à manifester leur intérêt pour cette thématique. La manière dont les travaux scientifiques abordent et traitent la question de la responsabilité des entreprises offre au chercheur des regards et des angles d'analyse à la fois assez diversifiés et riches d'un côté et de l'autre, des ressources pour construire son positionnement théorique et définir sa démarche d'investigation.

La RSE est devenue un thème de recherche dominant en sciences de gestion. Dans l'ensemble, les travaux dans cette discipline avancent et défendent l'hypothèse que les entreprises et leurs partenaires (les investisseurs et les gestionnaires financiers) se sentent de plus en plus concernés par la responsabilité sociale et environnementale. On observe le même intérêt en socio-économie. Les travaux dans cette sous-discipline de la science économique partent du constat que la vague de la « responsabilité sociale des entreprises » ne cesse de prendre de l'ampleur. Pour les socio-économistes qui ont investi cette thématique qu'ils qualifient de nouvelle doctrine (la RSE), l'entreprise doit certes viser le profit maximum, mais aussi prendre en compte dans son fonctionnement l'intérêt des « parties prenantes », qui incluent bien sûr les actionnaires mais aussi, les consommateurs, les ONG, voire pour certains, la société dans son ensemble et les générations futures.

On remarque toutefois que l'approche des socio-économistes est assez différente de celle des gestionnaires puisque l'hypothèse avancée consiste à la lire comme une institution nouvelle en cours de diffusion, circulation, appropriation, voire expérimentation. Pour les socio-économistes, la dimension environnementale de la responsabilité sociale des entreprises renvoie à d'autres problèmes que ceux, classiques, du rapport salarial ou de la concurrence marchande. Les socio-économistes considèrent que la manifestation d'une responsabilité environnementale vise à desserrer la contrainte politique que font peser tant l'État que l'opinion publique sur le mode production (P. Chaskiel et M.G. Suraud, 2009)<sup>1</sup>.

Nous procéderons ainsi en deux temps. Nous explorons tout d'abord les travaux consacrés à la RSE en sciences de gestion afin d'analyser le questionnement et le positionnement de cette discipline et la façon dont elle traite effectivement ce concept (chapitre 1). Nous examinerons ensuite, l'apport des travaux des socio-économistes et en particulier le cadre théorique de leurs analyses (chapitre 2).

---

<sup>1</sup> P. Chaskiel et M.G. Suraud, La responsabilité environnementale des entreprises, revue française de socio-économie, n°4, 2009.

## Chapitre 1 : Une variété de positionnements en science de gestion

La responsabilité sociale des entreprises est devenue une thématique importante en sciences de gestion. Les auteurs qui ont ou qui investissent cet objet de recherche s'inscrivent dans une démarche destinée à monter en formalisation en s'appuyant sur de multiples cas de pratiques de RSE dans les entreprises. C'est le cas par exemple de J. Dupuis et C. Le Bras (2009)<sup>2</sup> qui citent dans un de leurs papiers de nombreux auteurs (de Bry, 1998 ; Capron et Quairel, 2004 ; Chauveau et Rose, 2003 ; David et al., 2005 ; De Woot, 2004 ; Dupuis, 2005 ; Dupuis et le Bas, 2005 a et b ; Gendron et al., 2004 ; Iglaens, 2004 ; Loleva, 2005 ; Pesqueux, 2003 ; Perez, 2002 ; 2003). Ces deux auteurs indiquent aussi dans leurs travaux que la RSE est une exigence stratégique portée par les grandes organisations internationales le BIT (Bureau international du travail), la CE (Commission européenne) ou l'ONU (Organisation des nations unies), etc. Leur approche montre bien que la RSE est un sujet récurrent de débats et d'échanges entre praticiens, professionnels, et chefs d'entreprises (*J.C Dupuis et C. Le Bras, 2009*).

Ce débat qui anime la RSE en tant que pratique et objet d'étude couvre une variété de questionnement et de positionnement qui convient de mettre en exergue.

### Section 1: La RSE ; un questionnement pour les pratiques managériales

Les réflexions portées par, G. Branellec, (2011)<sup>3</sup> montrent que le gouvernement d'entreprise ne peut se cantonner à la recherche de solutions aux conflits d'intérêts classiques entre actionnaires et dirigeants mais également prendre en considération les intérêts d'autres parties prenantes dénommées « stakeholders » en se référant notamment aux travaux de Parisot, Folz et Charrière-Bournazel, (2008)<sup>4</sup>. Cette expression « stakeholders » désigne, selon son point de vue, tout acteur externe ou interne à l'entreprise et concerné par son bon fonctionnement. Son regard porte principalement sur ce qui préoccupe à la fois les entreprises et les pouvoirs publics qui ont pris en considération les intérêts des « parties prenantes » en développant la notion de RSE.

Cette réflexion porte dans le débat le questionnement suivant : qu'est-ce-qui préoccupent les entreprises à travers leur responsabilité sociale ?

Le comportement d'une entreprise n'est pas uniquement susceptible d'affecter les actionnaires ou dirigeants ; il peut également concerner d'autres parties prenantes internes (salariés) ou externes (consommateurs, créanciers, clients, citoyens...). Les travaux du juriste M. Hauriou<sup>5</sup> qui insistait dès les années 1980 sur le fait que l'entreprise devait prendre en considération le « groupe des intéressés » fondent un second questionnement sur la RSE relatif aux valeurs sociales et à l'éthique. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) permet de faire entrer les parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise grâce aux valeurs sociales, environnementales et éthiques « parce qu'étant exposé aux risques de l'entreprise, il est juste qu'ils acquièrent, en retour, un droit de contrôle et de participation au gouvernement de celle-ci (Hauriou, 1986).

Si cette prise en compte par les entreprises d'une responsabilité à l'égard de leur environnement est assez ancienne (mécénat, politique sociale de grandes entreprises), elle se développe

---

<sup>2</sup> J.C Dupuis et C. Le Bras, la responsabilité sociale des entreprises, Alternatives économiques n°41, 2009.

<sup>3</sup> G. Branellec, L'entreprise : vers un projet collectif au service de la collectivité, Humanisme et entreprise n°304, 2011.

<sup>4</sup> L. Parisot, J.M. Folz, C. Charrière Bournazel, Ne jetons pas l'autorégulation avec l'eau du bain, La tribune, 2008.

<sup>5</sup> M. Hauriou, la théorie de l'institution, Droit et Société, HAL, 1995.

désormais à cause de pressions sociales, environnementales et économiques. G.Branellec (2011) reprend, partage et défend l'analyse de I.Desbarats (2008)<sup>6</sup> selon laquelle la société civile amène les entreprises à adopter des démarches de responsabilité sociale. De son point de vue, « il peut s'agir d'une démarche sincère d'entreprises soucieuses de considérations éthiques ou d'un souhait d'éviter des mises en jeu de leur responsabilité, voire encore d'une stratégie de marketing visant à améliorer leur image de marque. Cette prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale se caractérise surtout par des démarches volontaristes. »

### 1. Le volontarisme entrepreneurial

Le volontarisme entrepreneurial, si l'on suit G. Branellec, agit sur les entreprises et les conduit à adopter ou à se doter de chartes sociales, de codes de conduite, de codes de déontologie... Il s'agit de « signes de qualités privés » (Blin-Franchomme, 2009)<sup>7</sup> qui se développent en dehors de la contrainte de la loi. Cette démarche est encouragée par la Commission européenne qui met l'accent sur cette autorégulation des entreprises en définissant la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001)<sup>8</sup>.

Cet ensemble d'initiatives privées qui est constitutif d'un droit souple (soft law) se rencontre dans une variété de domaines et sous diverses formes tels que par exemple les accords environnementaux (écolabels, réductions des emballages...), les engagements sociaux (développement durable, commerce équitable...), les règles de conduite financière ou éthique (rémunération des dirigeants, non-discrimination, amélioration des conditions de travail des salariés...). Les domaines d'activité concernés ainsi que les valeurs consacrées sont d'une grande diversité. La forme de ces engagements et les formules employées le sont tout autant. Ces démarches volontaires peuvent prendre des formules souvent ambiguës et floues qui contiennent des engagements imprécis et sans contrainte jusqu'à des injonctions sous la forme de règlements internes des entreprises (B. Pereira, 2009)<sup>9</sup> ou des engagements pris par des entreprises ou branches sectorielles qui sont susceptibles de produire des effets juridiques concrets. Les entreprises sont de ce fait incitées ou amenées à évaluer l'impact en termes d'efficacité et d'efficience de ces démarches RSE en mobilisant les référentiels internationaux ou en élaborant leurs propres référentiels. Ce mode de fonctionnement peut toutefois engendrer un « univers incertain et ambigu » (Arbouche, 2010.)<sup>10</sup> et amener des organismes comme l'AMF à plaider pour une « homogénéisation des indicateurs » (Malecki, 2010)<sup>11</sup>.

La diversité de ces formules comme les chartes et codes de conduites permettent aux entreprises de formaliser et de communiquer sur une démarche responsable. Cependant, leurs multiplications selon Desbarats, (2003)<sup>12</sup> conduisent à s'interroger sur la portée de leur impact juridique. En effet, la plupart de ces chartes et codes éthiques sont des actes unilatéraux qui n'ont pas nécessairement de valeur contractuelle. Pour l'essentiel, « ces engagements de bonne

---

<sup>6</sup> I.DESBARATS, regard sur un instrument majeur de la gouvernance d'entreprise : quid de la nature juridique des codes éthiques ? Revue Lamy droit des affaires, n°32, 2008.

<sup>7</sup> B. FRANCHOMME, De quelques éléments de régulation des démarches volontaires en matière de RSE, Revue Lamy droit des affaires, n°40, 2009.

<sup>8</sup> Livre vert, Promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises, 2001.

<sup>9</sup> B. PEREIRA, chartes et conduites : le paradoxe éthique, revue Management et Avenir n° 21, 2009.

<sup>10</sup> M. ARBOUCHE, La mesure et la responsabilité sociale et sociétale, Humanisme et entreprises, n°297, 2010.

<sup>11</sup> C. MALECKI, Les recommandations de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, Entreprises et affaires, n°51-32, 2010.

<sup>12</sup> I.DESBARATS, Codes et conduites chartes éthiques des entreprises privées, regard sur une pratique en expansion, JCPG, I, n°112, 2003.

pratique ne visent en réalité qu'assez rarement à aller au-delà des exigences légales » (Blin-Franchomme, 2009).

Si l'on admet ce constat, il ne faudrait pas pourtant, selon G. Branellec, nier toute efficacité à ces outils d'action. L'adoption du « Code de gouvernement des entreprises » en est, nous dit-il, une bonne illustration en la matière. Dans le cadre de ce code, a été ainsi discuté, le problème de la rémunération des dirigeants d'entreprise et notamment les indemnités de départ qui a été au cœur de la crise financière qui a ébranlé les fondations du système économique mondial. Le gouvernement (en France) a souhaité que les partenaires sociaux instaurent des mécanismes et des règles consensuelles d'autodiscipline sur la question de la rémunération des dirigeants. C'est ce qu'ont fait les deux organisations patronales françaises AFEP et MEDEF, mais seulement par le biais de recommandations.

Les recommandations de ces deux organisations patronales sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des entreprises, dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé contiennent des règles générales destinées à guider les entreprises. Parmi celles-ci, « l'AFEP et le MEDEF recommandent d'interdire les indemnités de départ abusives lorsque l'entreprise ou les dirigeants sont en situation d'échec.

Ce code de conduite présente toutefois l'intérêt de se référer à la notion d'intérêt social en précisant que « chaque élément de rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise ». L'entreprise doit également privilégier « la création de valeurs pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise (Portier, 2009)<sup>13</sup> ; elle est aussi mise au service des intentions de la collectivité.

Ce caractère volontaire de la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale ne signifie pas que l'État se désintéresse de cette question. Loin s'en faut. En effet, « L'analyse du droit - spécialement français - montre que la responsabilité sociétale s'exerce aujourd'hui dans un cadre juridique dont l'élaboration n'est vraisemblablement pas achevée » (Desbarats, 2008).

En effet, les entreprises ne sont plus les seules à se préoccuper de leur responsabilité sociale ; les autorités publiques se saisissent aussi de ces questions de responsabilité. L'intervention par la loi et/ou les juridictions dans la question de la RSE prennent plusieurs formes qui vont d'une simple incitation à l'imposition de nouvelles contraintes.

## 2. Le poids de l'action publique

Les autorités publiques peuvent avoir un rôle d'incitateur en poussant les entreprises à agir en menaçant d'utiliser l'arsenal légal (cette technique a été utilisée à propos de la rémunération des dirigeants de sociétés cotées). Ils peuvent également avoir un rôle de partenaire dans le cadre d'une sorte de « régulation conjointe » que ce soit par le biais de l'ouverture d'une réflexion commune ou d'une concertation (signature de conventions avec les branches sectorielles dans le cadre par exemple de ce que prévoyait le Grenelle de l'environnement).

Les autorités publiques peuvent par ailleurs surveiller, voir donner force obligatoire aux engagements des entreprises. Ainsi concernant les chartes ou codes de conduite qui traitent des relations de travail, c'est par la voie d'une circulaire (DGT 2008/22 du 19 novembre 2008) que

---

<sup>13</sup> P. PORTIER, Les nouveaux modes de gouvernance n'empêcheront pas les accidents, Les Echos, 2009.

les autorités publiques se donnent un « embryon de cadre juridique » (Deumier, 2009)<sup>14</sup> pour définir et circonscrire « le fil délimitant le champ du règlement intérieur » (Blin-Franchon, 2009).

La jurisprudence n'hésite pas également à invalider les dispositions d'une charte ou d'un code de conduite contraire au droit (Delga, 2005)<sup>15</sup> Sur le plan des pratiques commerciales, la nouvelle légalité (la loi n° 2008 - 3 du 3 janvier 2008 complétée par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008) permet de sanctionner la déloyauté d'une démarche RSE qui pourrait être qualifiée de pratiques commerciales trompeuses. Le juge avait, de toute façon, déjà la possibilité de sanctionner ces comportements sur le fondement de l'action en concurrence déloyale.

Les autorités publiques peuvent enfin mettre à la charge des entreprises de nouvelles obligations ou contraintes afin que celles-ci développent des comportements éthiques. De nouvelles dispositions légales (art.116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001) relatives aux nouvelles régulations économiques ont ainsi soumis certaines entreprises à une transparence environnementale en leur imposant l'obligation de faire figurer un rapport destiné à l'assemblée générale des actionnaires des informations environnementales et sociales. Il s'agit là d'une mise en application du principe de redevabilité qui consiste à « rendre compte pour mieux prendre en compte » (Blin-Franchomme, 2008).

Un renforcement par le droit (la loi du 12 juillet 2010 portant « engagement national pour l'environnement » dite Grenelle 2,) a consolidé encore plus les obligations de reporting social et environnemental. Le dispositif juridique renvoie à un décret sur la question du périmètre d'application ainsi que des critères de certification du reporting social et environnemental des entreprises.

Les autorités publiques prennent des décisions destinées à traduire et à mettre en forme légale leurs préoccupations de responsabilité sociale et environnementale. Il apparaît ainsi clairement, que la gouvernance d'entreprise n'est plus en marge du droit des sociétés mais bien directement visée par celui-ci. L'intérêt des autorités publiques pour les questions de RSE peut s'expliquer par plusieurs raisons.

Il y'a d'abord, le fait que les valeurs mises en avant par les entreprises dans le cadre de leurs démarches RSE renvoient à des considérations d'intérêt général ; les autorités publiques ne pouvaient alors continuer à s'en désintéresser.

Ensuite, le concept de l'éthique de l'entreprise peut favoriser des abus ; il ne pouvait donc échapper à la sphère juridique et à l'arène judiciaire. En effet, comme les chartes et codes de conduite sont adoptés par des actionnaires, ils peuvent éventuellement « devenir un moyen général de gouvernement par et pour les actionnaires » (Delga, 2005), qui en profiteraient pour imposer de nouvelles obligations aux salariés.

Enfin, la multiplication de ces outils fait craindre qu'ils ne soient que des artefacts publicitaires et que, en définitive, « le quantitatif ou le marketing prime sur la qualité (Delga, 2005). Ces différentes raisons ont donc poussé les autorités publiques à « attirer dans le giron du droit certains comportements éthiques » (Desbarats, 2008).

---

<sup>14</sup> P. DEUMIER, Chartes et codes de conduite des entreprises, RTD Civ., 2009.

<sup>15</sup> J. DELGA, Propos iconoclastes sur l'éthique d'entreprise, Revue Lamy droit des affaires, n°84, 2005.



Il semble qu'un pas de plus tend à être franchi en matière de renforcement de la gouvernance d'entreprise avec la volonté des autorités publiques de contrôler ou régler la responsabilité sociale des entreprises. Il apparaît, de ce point de vue, que l'entreprise est une organisation complexe qui doit être au service d'un projet collectif intégrant « le collectif des personnes contribuant à (ou affectées par) la vie de l'entreprise (Segrestin et Hatchuel, 2011)<sup>16</sup>.

Les règles et les normes ont donc un rôle à jouer que ce soit pour aider à mettre en cohérence la diversité des intérêts ou pour créer de nouveaux outils ou dispositifs faisant davantage de l'entreprise un projet collectif.

A partir de ce constat, plusieurs pistes peuvent être explorées pour que l'entreprises intègre davantage le collectif de personnes qui la composent ou peuvent être affectées par elle et agir de façon responsable sur le plan social et environnemental. Pour ce faire, une approche en termes de compétences des acteurs s'impose car il ne suffit pas d'évoquer la RSE sans se préoccuper de savoir si les dirigeants des entreprises ont ou pas des compétences mobilisables pour se l'approprier et la mettre en œuvre.

Cette réflexion est à la base, aujourd'hui, d'un processus de certifications en cours. Son enjeu principal consiste à identifier les compétences et à formuler les étapes nécessaires pour prendre en charge la RSE dans les entreprises.

### 3. Les problématiques de certifications

Les recherches sur l'entrepreneur responsable présentent à ce jour une très forte hétérogénéité et la prise en compte des enjeux du DD dans le périmètre de la RSE récemment consacrée par l'ISO 26000 (AFNOR 2010)<sup>17</sup> complexifie la réflexion.

Comme l'ont souligné de nombreux auteurs (Pasquero, 2007 ; Dahlsrud, 2008 ; Vilanova, Lazano et Arenas, 2009), il n'existe pas de définition communément admise de la RSE avant la publication en 2010 des *lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* par l'International Standard Organization, après plusieurs années d'intenses discussions et négociations multipartites à l'échelle mondiale. Bien que la RSE et le DD se différencient au plan épistémologique tant en raison de leurs origines que de leurs ambitions (Acquier et Aggeri, 2008)<sup>18</sup>, une convergence simplificatrice entre les deux concepts a été retenue dans l'ISO 26000 (2010). La responsabilité sociétale des organisations (RSO) y est définie comme « la capacité d'une organisation à prendre en compte les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable (DD), à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations au sein de sa sphère d'influence » (AFNOR, 2010).

Avec l'ISO 26000, l'exercice de la RSO est donc désormais clairement adossé aux objectifs et enjeux du DD, ce qui ne simplifie pas son intégration au niveau organisationnel.

---

<sup>16</sup> B. SEGRESTIN et A. HATCHUEL, L'entreprise comme dispositif de création collective, 2011.

<sup>17</sup> AFNOR, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO 26000, 2010

<sup>18</sup> A. ACQUIER et F. AGGERI, La pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion, 2008.

En effet, comme le soulignent certains auteurs De Lange, Busch et Delgado-Ceballos, (2012)<sup>19</sup>, « une organisation qui vise la durabilité doit envisager sa performance de façon holiste et à long terme, en intégrant les trois piliers du développement durable : l'économie, l'équité sociale et la performance écologique, afin de satisfaire ses parties prenantes actuelles et futures. »

Plus récemment, Bon et Van der Yeught (2005) distinguent deux grandes perspectives :

1. « Une perspective stratégique selon laquelle l'entrepreneur responsable est avant tout un entrepreneur capable de percevoir et de saisir des opportunités de marché lui permettant de réaliser des profits (Shane et Venkataraman, 2000), tout en contribuant à réduire les impacts environnementaux et sociétaux de ses activités économiques (Cohen et Winn, 2007, Dean et Mc Mullen, 2007). L'accent est mis ici sur les conséquences sociétales de l'acte entrepreneurial et non sur les motivations de l'entrepreneur. Celui-ci est considéré comme un acteur particulièrement efficace en raison de sa capacité à prendre des risques et à innover (Schaltegger et Wagner, 2010), surtout lorsqu'il n'existe pas de consensus quant à la viabilité d'une innovation répondant aux enjeux du DD (York et Venkataraman, (2010). »
2. « Une perspective managériale selon laquelle l'entrepreneur responsable est d'abord mû par des convictions éthiques personnelles qu'il choisit de mettre au service de son activité entrepreneuriale (Clarke et Holt, 2010 ; Parrish, 2010 ; Rodgers, 2010). Il établit des relations de confiance avec les parties prenantes proches (Kechiche et Soparnot, 2012) et sait développer un capital relationnel (Fuller et Tian, 2006).

Lorsqu'il s'agit des dirigeants-proprétaires, le rapport au profit se distingue de celui qui prévaut dans la firme actionnariale car ils considèrent le profit comme un moyen (et non comme une fin) pour investir en RSO et apporter un retour positif à la société (Choi et Gray, 2008 ; Clarke et Holt, 2010 ; Parrish, 2010). Dans son management, il déploie des actions responsables, selon une approche pragmatique, découlant de convictions à la fois éthiques et instrumentales (Murillo et Lozano, 2006 ; Vives, 2006). Ses choix stratégiques et opérationnels sont cohérents avec ce double objectif. En ce sens, l'entrepreneur responsable contribue à la création d'une valeur sociétale bénéficiant simultanément à son entreprise, à ses parties prenantes (internes et externes) et, plus largement à la société. (CE, 2004 ; Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Fassin *et al.*, 2011). »

#### 4. Éthiques et RSE

Dans une démarche moins normative, (Born et Van der Yeught 2005)<sup>20</sup>, soulignent que « les risques d'une approche purement stratégique qui privilégierait l'instrumentalisation de la RSE au détriment de l'éthique. Ils proposent alors de compléter les paradigmes de l'entrepreneuriat identifiés par Verstraete et Fayolle (2005)<sup>21</sup> en y ajoutant une nouvelle dimension, fondée sur les valeurs et les dispositions éthiques de l'entrepreneur ».

La dimension éthique fait intervenir les capacités de jugement réflexif de l'entrepreneur qui lui permettent de prendre des décisions conformes à ses convictions dans un contexte concurrentiel souvent fluctuant, instable et difficile (Clarke et Holt, 2010)<sup>22</sup>. Elle favorise en plus

---

<sup>19</sup> DE LANGE, BUSCH et DELGADO-CELABOS, *Journal of Business Ethics*, 2012.

<sup>20</sup> BORN et VAN DER YEUGHT, 2005.

<sup>21</sup> T. VERSTRAETE et A. FAYOLLE, *Paradigmes et Entrepreneuriat*, Revue de l'entrepreneuriat, 2005.

<sup>22</sup> J. CLARKE et R. HOLT, *Reflective Judgment: Understanding Entrepreneurship as ethical Practice*. *Journal of Business Ethics*, 2010.

« l'imagination morale » susceptible de générer des innovations dans une perspective de RSO/DD (Buschholz et Rosenthal, 2005)<sup>23</sup>.

La dynamique sous-jacente à ce « rapprochement entre l'éthique et la compétence commence à être étudié par certains chercheurs pour donner lieu au concept de compétence éthique considéré par Van der Yeught et *al.*, (2013) comme un déterminant du DD organisationnel. » D'autres chercheurs (Cheetham et Chivers 1996,)<sup>24</sup> ont proposé de définir « les compétences éthiques comme la possession de valeurs personnelles et professionnelles déterminant l'aptitude à exercer des jugements valides dans des situations de travail. Ils soulignent l'importance des valeurs éthiques qui se révèlent d'une faible utilité si elles ne sont pas appliquées. »

De même, dans une étude récente portant sur les compétences clés des auditeurs légaux, d'autres auteurs (Noël Lemaître et Krohmer, 2010)<sup>25</sup> relient le concept de compétence avec celui d'éthique en intégrant les valeurs dans le système de ressources mobilisées. Ainsi, « la compétence éthique se présente alors comme la capacité d'un individu à appliquer des valeurs éthiques de façon efficace, à se comporter de manière juste, équitable et solidaire dans une situation professionnelle donnée. »

Certains auteurs vont jusqu'à définir la compétence éthique en référence à l'éthique des valeurs d'Aristote, une vertu étant une disposition de l'individu à agir de façon juste et équilibrée (Nillès, 2004 ; Arbouche, 2008). « Le concept de compétence éthique paraît pertinent pour saisir les compétences de l'entrepreneur responsable car ce dernier doit démontrer des capacités réflexives et interprétatives afin de reconnaître des situations singulières dans lesquelles il pourra être amené à déroger aux règles et aux procédures en vigueur en inventant de nouvelles (Nillès, 2004)<sup>26</sup>. Ces capacités réflexives et décisionnelles sont particulièrement cruciales en cas de dilemme éthique (Moussé, 1991 ; Mercier, 2004 ; Noël Lemaître et Krohmer, 2010). La capacité d'innovation est alors d'une aide précieuse pour se détacher de toute forme de conformisme (Moussé, 2001 ; Deslandes, 2012). »

Dans la lignée de ce qui précède, une perspective analytique s'organise autour d'une autre question complémentaire qui est au centre des travaux des chercheurs en sciences de gestion (J.P Gond et J. Igalens, 2018)<sup>27</sup>: l'entreprise peut-elle s'affranchir de toutes obligations autres que légales et économiques vis-à-vis de son environnement social, humain, politique et écologique ?

A l'heure du réchauffement climatique, des scandales financiers à répétition, des controverses sur les comportements contraires à l'éthique des dirigeants d'entreprise et de la globalisation des échanges marchands, peu de personnes doutent encore du fait que l'entreprise, en tant qu'organisation localisée au cœur des changements économiques et sociaux contemporains constitue une « affaire de société » (R. Sainsaulieu, 1992)<sup>28</sup>. L'idée de « la responsabilité sociale de l'entreprise répond à un enjeu en proposant une représentation élargie de

---

<sup>23</sup> BUSCHHOLZ et ROSENTHAL, The spirit of Entrepreneurship and the qualities of moral decision making, Journal of Business Ethics, 2005.

<sup>24</sup> G. CHEETHAM et G. CHIVERS Towards a holistic model of professional competence, Journal of European Industrial Training, n°5, 1996.

<sup>25</sup> C. NOEL LEMAITRE, C. KROHMER, L'éthique est-elle vraiment une compétence clef des auditeurs légaux ? Finance contrôle stratégie, n°4, 2010.

<sup>26</sup> J. J. Nilles, Analyse de l'éthique dans la prise de décision du manager opérationnel. Étude qualitative et proposition d'une échelle de mesure, colloque, ESDES ADERSE, 2004.

<sup>27</sup> J.P GOND et J. IGALENS, La responsabilité sociale de l'entreprise, Poche, 2018.

<sup>28</sup> R. Sainsaulieu, L'entreprise une affaire de société, Paris Presses de la FNSP, 1992.

l'environnement des firmes - entendu dans ses dimensions non seulement économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques - et en posant la question de la capacité des entreprises à en gérer simultanément toutes les dimensions. »

En s'inspirant des travaux des sociologues (L. Boltanski et E. Chiapello, 1999)<sup>29</sup>, ils soulignent que « la RSE renvoie à la fois à l'intégration des dimensions marchandes et non marchandes dans la gestion et la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des entreprises sur la société. Elle se situe ainsi au cœur des dynamiques contemporaines du capitalisme et offre une illustration de la capacité de ce système à s'adapter à ses critiques en les internalisant au sein même du processus de gestion ». En effet, de ce point de vue, « la RSE s'efforce de rendre compte de l'exercice par les entreprises d'une responsabilité vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent -souvent désignés sous le terme de parties prenantes ou *stakeholders* - et qui se situent au-delà de leurs strictes obligations, techniques, légales et économiques. »

Ce premier constat suffit pour les deux auteurs pour « souligner le caractère ambigu et complexe de la RSE en tant que concept et pratique corporative : où commencent et où s'arrêtent ces responsabilités étendues ? Vis-à-vis de quels groupes sociaux l'entreprise doit-elle et peut-elle exercer ses responsabilités ?

Ces d'interrogations sont le point de départ pour analyser et discuter de manière plus approfondie et serrée une notion qui a connu en France et dans le monde, auprès de nombreuses organisations et communautés de professionnels de la gestion, un regain certain d'attention et d'intérêt durant ces dernières années.

J-PGond et J. Igalens reprennent à leur compte l'idée que « la RSE possède aux États-Unis et en France des racines profondes qui remontent loin dans l'histoire contemporaine » et que « ce n'est que depuis peu qu'elle est devenue une préoccupation permanente et parfois une priorité des entreprises. » Les raisons et les explications sont, selon eux, nombreuses. « Elles proviennent à la fois de l'initiative d'institutions internationales, de l'apparition de nouveaux acteurs proposant des services innovants relatifs à la RSE et d'un travail de normalisation important. »

---

<sup>29</sup> L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999.

## Section 2: De la réflexion à la diffusion des pratiques RSE

Au début de l'année 2000, la stratégie européenne connue sous le nom de « stratégie de Lisbonne », a été suivie en 2001, de la publication par la Commission européenne d'un Livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.

Ce document définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

La Commission invitait « les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations internationales, les entreprises, les partenaires sociaux, les ONG, ainsi que toute autre partie prenante ou personne intéressée à exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la RSE, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et diverses parties prenantes ».

En France, c'est également au cours des premières années de la décennie 2000 que des initiatives, essentiellement publiques voient le jour. En 2001, la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques) du 16 mai 2001 a introduit une obligation nouvelle de reddition des comptes pour les entreprises cotées sur un marché financier français (art. 116). Désormais, « le rapport annuel de gestion doit comprendre des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Pour la dimension sociale, on trouve nombre d'informations qui figurent au bilan social de l'entreprise, pour la dimension environnementale, les informations étaient souvent inédites. »

Par ailleurs, des syndicats, (CFDT, CFE, CGC, CFTC et CGT) ont publié en 2002 une déclaration dans laquelle ils convenaient « de développer en commun des solutions pratiques, au service des salariés, afin que ceux-ci maîtrisent leur épargne salariale dans des conditions optimales de sécurité et de justice ». D'un autre côté, à l'occasion du lancement du « Grenelle de l'environnement » en 2007 se sont réunis, les acteurs du développement durable composé de l'État, des collectivités locales, des ONG, des entreprises et des salariés. Entre 2008 et 2010, de nombreuses lois ont été adoptées à la suite des propositions émises consécutivement à ces forums sur l'environnement.

Ces différents changements sont les premiers pas de la structuration du contexte au sein duquel va se déployer la RSE

Ce contexte va se renforcer par les pratiques et les indications d'experts par les pratiques de normalisation et les références internationales.

### 1. Le rôle des experts sur le développement des pratiques RSE

En France, un premier cabinet spécialisé voit le jour en 1993, sous la forme associative. Il s'agit du cabinet Utopies. Il se transforme, l'année suivante, en organisme commercial, stabilise son offre autour de la production de rapport d'expertise sur le développement durable avec la publication de l'entreprise *Nature et Découverte*. Puis, de nouveaux cabinets vont progressivement faire leur apparition, tandis que les grands cabinets internationaux et nationaux vont inscrire à leur catalogue ces nouveaux services que sont la RSE et le développement durable. D'après J-P Gond et J. Igalens, plus de 400 cabinets de conseil ont, en 2007, une offre structurée autour des questions de responsabilité sociale et de développement durable.

J-P Gond et J. Igalens comparent de façon assez curieuse les préoccupations et la mise en marché d'offres d'expertise et de conseil en matière de RSE et de développement durable avec ce qui s'est passé avec la crise des relations sociales au sein des entreprises lors du tournant néolibéral. Pour eux, pour important que soit ce développement, il est sans doute banal, et on pourrait trouver l'équivalent autour d'autres sujets, ce fut le cas dans les années 1980 avec les cercles de qualité, dix ans plus tard avec le tableau de bord prospectif.

Dans le cas de la RSE, les marchés sont porteurs, et ils s'organisent, pour l'essentiel, autour de deux thèmes, l'investissement socialement responsable (ISR) et la consommation socialement responsable. Cette vision est réductrice et simplifie à l'extrême la problématique de la RSE et du développement durable.

Dans le domaine de l'ISR, le cabinet Novethic qui est une société privée dont l'actionnaire unique est la Caisse des Dépôts et Consignations. Elle a été créée au début des années 2000. Elle publie régulièrement « le baromètre de l'investissement responsable » qui a fortement contribué à l'institutionnalisation de l'ISR en délivrant gratuitement une information de qualité et en proposant un label.

L'information doit être recueillie selon un protocole bien défini et mise en forme selon des règles et des procédures par l'entreprise qui aspire à figurer dans les fonds ISR. C'est par ce processus que se construit le rapport au développement durable des entreprises. La qualité de cette information sociale et environnementale doit, pour être crédible, faire l'objet d'examen et de processus d'assurance, et c'est souvent le travail des auditeurs.

Ces derniers vont produire des analyses qui permettront à des gestionnaires de fonds, eux aussi spécialisés, de prendre des décisions d'investissement. Ainsi, toute une « chaîne financière » a été créée, le plus souvent pour développer l'ISR. Il existe un label ISR qui relève du champ de compétence des autorités publiques. Il est attribué pour trois ans au terme d'un processus d'attribution strict réalisé par des organismes tiers spécialement accrédités.

J-P. Gond et J. Igalens montrent que la montée en puissance des préoccupations autour de la responsabilité sociale et environnementale ne se limite pas à la mise en marché de conseils, elle résulte aussi d'un travail de normalisation à la fois national et international. En effet, « l'importance de la normalisation dans le domaine de la RSE s'explique par la conjonction d'une attitude et d'une demande. L'attitude des entreprises qui refusent la contrainte et souhaitent avancer volontairement sur le chemin de la RSE et la demande de nombreuses parties prenantes qui ont besoin d'éléments de jugement ou de comparaison entre entreprises, notamment les participants de la « chaîne financière », mais aussi les organisations de consommateurs et/ou les Organisations non gouvernementales (ONG). Selon les formes, les rythmes et le contexte de sa mise en œuvre la norme peut générer pour ceux qui s'y impliquent et participent à sa traduction pratique dans un secteur d'activité des apprentissages constitutifs d'une communauté de pratiques avec une certaine transparence. De ce point de vue, les organismes normalisateurs aussi bien internationaux que nationaux se montrent intéressés par ces pratiques de la RSE.

## 2. Les effets de la normalisation

L'International Standardization Organization (ISO), composée d'un réseau de membres issus de 162 pays différents, est « le plus grand éditeur et producteur mondial de normes internationales » et se présente comme une organisation sans but lucratif dont l'objet est d'offrir

une procédure permettant à des acteurs de créer une norme en fonction des besoins du marché. C'est une institution qui dispose avec la série de normes concernant la qualité (ISO 9000), d'une expertise reconnue. C'est dans « le domaine de la gestion environnementale que l'ISO propose les premières normes ayant trait à la RSE avec la série ISO 14000 (2004). Comme pour la gestion de la qualité certaines normes de la série sont des outils (ISO 14004, 14010 à 14012), tandis que la norme 14001 contient les exigences qui servent de référence aux organismes certificateurs. »

La norme « ISO 14001 ne comporte pas d'exigence absolue en matière environnementale mais, l'obligation d'être en conformité avec les différentes réglementations. » Dans ce sens, « la direction doit prendre des engagements dont la norme exige le suivi. Une réglementation européenne EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*), reprend les exigences d'ISO 14001 en ajoutant l'obligation de mettre à disposition des parties intéressées une déclaration environnementale. » Pour attester de la conformité des pratiques, plusieurs organismes effectuent des audits et attribuent le certificat aux sites qui répondent et satisfont aux exigences de la norme.

Le cas de la norme ISO 26000, première norme internationale portant sur la responsabilité des organisations est exemplaire. Publiée en novembre 2010, ISO 26000 est le résultat d'un processus de négociation qui aura duré au total plus de cinq ans. Cette norme intitulée « lignes directrices relatives à la responsabilités sociétale » a été élaborée suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales. Ces experts étaient originaires de six groupes différents de parties prenantes : les consommateurs, les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs, les ONG et les services (e conseil, la recherche et l'enseignement). Dans ce cadre, la norme est définie comme « un document établi par consensus approuvé par un organisme reconnu qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles et des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » (J. Igalens et H. Penan, (1994)<sup>30</sup> ; B. LeLong et A. Mallard, (2000)<sup>31</sup>.

Il en résulte, par conséquent, que « le principal objectif assigné à cette norme est de fournir un cadre international à la responsabilité sociétale. Des lignes directrices dans ce domaine sont ainsi proposées à tout type d'organisation, quelle que soit sa taille ou sa localisation. Plus précisément, il s'agit non seulement de proposer une définition internationale consensuelle du concept de responsabilité sociétale et de clarifier la terminologie qui y est associé, mais également de fournir des conseils sur la manière de le mettre en œuvre et d'améliorer la crédibilité de la communication en la matière (Ruwet, 2010)<sup>32</sup>. »

La norme 26000 a identifié sept questions centrales qui reflètent un point de vue actuel des « bonnes pratiques de la responsabilité sociale ». Ces points de vue seront probablement modifiés dans le futur et d'autres questions aussi importantes peuvent survenir comme nouveaux éléments de la RSE.

De façon plus précise, les sept questions centrales comprennent une variété de recommandations qui permettent à une organisation d'identifier les principaux impacts sociaux et environnementaux de ses activités. Nous proposons d'exposer, pour les reprendre et les

---

<sup>30</sup> J. Igalens et H. Penan, *La normalisation QSJ ?* PUF, 1994.

<sup>31</sup> B. Long et A. Mallard, *a fabrication des normes*, Hermès science publications, 2000.

<sup>32</sup> C. Ruwet, *Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000*, *Revue Française de science politique*, 2010.

discuter ensuite dans le chapitre consacré à notre cadre théorique et méthodologique, une brève synthèse des sept points essentiels de la norme.

1. La gouvernance est le système par lequel une organisation fait et met en œuvre les décisions dans la poursuite de ses objectifs. C'est le facteur le plus crucial qui permet à une organisation de prendre la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités. Il devrait être le point de départ de l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans l'organisation. Une gouvernance efficace doit être basée sur l'intégration des principes de la RSE (obligation de rendre compte, la transparence, le comportement éthique etc.) dans la décision et la mise en œuvre.
2. Les droits de l'homme sont des droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit. Il y a deux grandes catégories de droits de l'homme. La première concerne les droits civiques et politiques et inclut ces droits comme droit à la vie et la liberté d'expression. La seconde catégorie concerne les droits économiques, sociaux et culturels tel que le droit au travail, le droit à l'alimentation, le droit de jouir du meilleur état de santé, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale. Les questions concernant les droits de l'homme sont d'une diligence raisonnable ; les droits de l'homme dans des situations à risque ; l'évitement de complicité ; résoudre des griefs ; la discrimination et les groupes vulnérables, les droits civiques et politiques ; les droits économiques, sociaux et culturels, les principes et les droits fondamentaux au travail.
3. Les pratiques du travail est un terme qui englobe toutes les politiques et les pratiques en matière de travail exécuté pour l'organisation, y compris le recrutement et la promotion des travailleurs ; les procédures et grief et disciplinaires ; transfert et réinstallation des travailleurs ; cessation d'emploi ; développement de la formation et des compétences ; santé, sécurité et hygiène ; et toute politique ou pratique affectant les conditions de travail. Les contributions socio-économiques les plus importantes d'une organisation sont la création des emplois, les salaires et d'autres formes de compensation des paiements, pour le travail effectué, entre autres.
4. La responsabilité environnementale est une condition préalable pour la survie et la prospérité des êtres humains. Étant donné que la population mondiale et la consommation mondiale continuent d'augmenter, plusieurs menaces environnementales et sociales se constituent. La pollution, l'utilisation des ressources naturelles, les changements climatiques, la destruction des habitats naturels et la perte de la biodiversité sont quelques-uns des problèmes des problèmes environnementaux couverts par la norme ISO 26000. Au cours des dernières années, de nombreux organismes ont entrepris des démarches pour devenir écologiquement et socialement responsables.
5. La loyauté des pratiques de fonctionnement concerne la façon dont une organisation utilise sa relation avec d'autres organismes pour promouvoir des résultats positifs. Il s'agit notamment des relations entre les organismes et les agences gouvernementales ainsi que qu'entre les organismes et leurs partenaires, les fournisseurs, leurs sous-traitants, leurs clients, leurs concurrents et leurs associations auxquelles ils appartiennent. La loyauté des pratiques de fonctionnement couverte par la norme ISO 26000 est l'anti-corruption ; la responsabilité pour l'implication politique ; la compétition équitable ; la promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur ; et le respect des droits de propriété.
6. Les problèmes touchant les consommateurs concernant la responsabilité sociétale sont liés entre autres aux problèmes, les pratiques de marketing équitables, la protection de



la santé et de la sécurité, la consommation durable, la résolution des litiges et la réparation et la protection de la vie privée, l'accès aux produits et aux services essentiels, la référence aux besoins des consommateurs vulnérables et défavorisés et l'éducation.

7. L'implication et le développement de la communauté sont deux des initiatives les plus importantes que tous les organismes, publics et privés, pour un développement durable d'une société. Les problèmes de la responsabilité sociétale à travers lesquels un organisme peut contribuer aux communautés comprennent leur implication et les soutiens des institutions civiles, la promotion de la culture, la création des opportunités d'emploi et la fourniture d'un accès complet et sûr à la technologie moderne. Il peut également contribuer à travers l'investissement social ; la création de la richesse et des revenus et la promotion de la santé.

La norme ISO 26000 est une norme internationale qui fournit les lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociale et environnementale et les manières pour que les organisations intègrent le comportement de responsabilité dans une organisation.

Au-delà et en dehors des organisations internationales et nationales spécialisées dans la fabrication et la diffusion des normes relatives à la RSE, il y a eu des sommets internationaux et existe également d'autres organisations internationales qui se sont préoccupées de la question de la RSE. Ainsi, on peut noter que l'OCDE a adopté en 1976 et profondément modifiés en 2000, ses principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. Ces principes constituent, selon l'OCDE, « le plus complet des instruments qui existent aujourd'hui concernant la responsabilité des entreprises et bénéficient de l'appui des pouvoirs publics. »

### 3. La référence aux pratiques internationales

La RSE a été également portée à l'agenda du G8 comme le confirme la déclaration du sommet du 7 juin 2007. Ainsi les participants au sommet annoncent au paragraphe 24 de cette déclaration ce qui suit : « en vue de renforcer le respect des principes de la responsabilité sociale des entreprises, nous nous engageons à promouvoir activement les normes du travail et de responsabilité sociale des entreprises internationalement reconnues (tels les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et la Déclaration tripartite de l'OIT), des normes strictes en matière d'environnement et une meilleure gouvernance par l'intermédiaire des points de contacts nationaux pour les Principes directeurs de l'OCDE. Nous invitons les entreprises privées et les organisations commerciales à adhérer aux principes énoncés dans les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Nous encourageons les économies émergentes et les pays en développement à adhérer aux normes et aux valeurs figurant dans ces principes directeurs et nous invitons les grandes économies émergentes à participer à un dialogue de haut niveau sur la responsabilité sociale des entreprises et utilisation de la plate-forme qu'offre l'OCDE ».

L'OCDE organise chaque année une table ronde sur la responsabilité des entreprises afin d'examiner les problèmes qui se font jour et les faits nouveaux dans ce domaine. Ainsi en 2008, la conférence OCDE-OIT a porté sur la responsabilité sociale des entreprises. Plus précisément, la table ronde a été consacrée à un dialogue sur la responsabilité sociale des entreprises, entre les gouvernements, les entreprises, les travailleurs et d'autres parties prenantes sur des questions de fond s'articulant autour du thème « Emploi et relations professionnelles : promouvoir un comportement responsable des entreprises dans une économie mondialisée ». L'OCDE et l'OIT partagent la conviction exprimée dans la Déclaration de 2007 du G8 qu'« une

mondialisation complétée par le progrès social profitera durablement aussi bien aux pays industriels qu'aux pays en développement »

Comme le fait remarquer à juste titre un rapport de France Stratégie de janvier 2016 « la responsabilité sociale des entreprises s'est imposée depuis quelques années comme un sujet majeur. Elle se définit comme une manière dont les entreprises intègrent, sur une base volontaire, des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques comme dans leurs interactions avec toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes (dirigeants, salariés, actionnaires, etc.) ou externes (fournisseurs, clients, etc.). La crise financière de 2008, avec ses conséquences économiques et sociales, a conduit de nombreux responsables associatifs et syndicaux, hommes politiques, experts et chefs d'entreprises à réclamer une mobilisation collective en faveur d'une plus forte « responsabilité sociale des entreprises », sous différents aspects. Ils y voient une occasion de repenser le modèle de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle et de susciter de nouvelles dynamiques de croissance durable et inclusive. La commission européenne incite les États membres à adopter une approche résolument « stratégique » de la RSE avec l'objectif de concilier exigence de compétitivité et de responsabilité sociale ».

Comme on peut le constater, la RSE apparaît comme une préoccupation majeure de tous les acteurs, internationaux et nationaux, publics et privés. Le mouvement de la RSE propose de ne plus analyser l'activité des entreprises au travers du seul prisme financier, mais plus largement, sur la base de leurs performances économiques, sociales et environnementales. On retient plus précisément que désormais, dans la continuité de la norme ISO 26000 et des incitations de la Commission européenne, cette nouvelle responsabilité repose sur une hybridation normative, publique/privée. En effet, comme le suggère I. Desbarats (2013), les autorités publiques ne sauraient ignorer ou rester indifférentes à la montée en généralité des préoccupations sociales et environnementales. C'est, selon cette auteure, ce qui explique que « l'adoption de comportements socialement responsable est désormais encouragée par les autorités publiques elles-mêmes comme le montre la multiplication des règles incitatives destinées à orienter les comportements des acteurs privés dans les domaines social et environnemental ainsi que dans celui de la gouvernance. ». Il s'agit bien là, d'une certaine façon, pour les autorités publiques mobiliser les instruments juridiques pour structurer et gouverner les conduites des entreprises (Dubuisson-Quellier, 2016)<sup>33</sup>.

Il est, de ce point de vue, incontestable que la promotion de la RSE occupe une place importante sur agenda de tous les acteurs, internationaux et nationaux, publics et privés. Cependant, il faut noter que « quels qu'ils soient, la plupart des textes internationaux, déclarations, avis émanant d'institutions, ONG ou organismes ont ceci de commun qu'ils privilégient l'exhortation plutôt que la contrainte : un constat qui vaut également pour la plupart des dispositifs nationaux adoptés dans la logique de valorisation de cette responsabilité sociétale ».

### Section 3: Courants et Conceptualisations

Les différents aspects que nous venons de présenter brièvement ont pour but de s'interroger sur les bases théoriques de la RSE en sciences de gestion. Dans une récente contribution au questionnement théorique sur la responsabilité sociale de l'entreprise, J. Pasquero (2007)<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> S. DUBUISSON-QUELLIER, Gouverner les conduites, Presses de Sciences Po, 2016.

<sup>34</sup> J. PASQUERO, La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, Presses de l'université du Québec, 2007.

retrace la trajectoire de cette idée notamment sur deux points, d'une part ce qu'il nomme « l'élan théorique américain » et d'autre part, « l'enrichissement théorique ».

Comme dans beaucoup d'autres travaux sur cette thématique, J. Pasquero, revient sur la temporalité de la RSE. Pour lui, « le terme de Responsabilité sociale (Social Responsibility) est ancien : Il était déjà employé dans la discours économique et légal américain des années 1940. Un débat était alors en cours depuis trente ans autour de la légalité de la philanthropie d'entreprise. Au sortir de la guerre, des cercles de réflexion, tel le *Committee for Economic Development*, s'interrogeaient sur les obligations non économiques des entreprises. C'est toutefois le livre (*Social Responsibility of the Businessman*, 1953)<sup>35</sup> qui porte le concept. Son livre est simultanément une enquête, une réflexion critique et un ensemble de propositions. » (...). Le livre, poursuit J. Pasquero, « rencontra assez vite une opposition soutenue de la part des intellectuels libéraux dont le plus connu fut Milton Friedman (*Capitalism and Freedom*, 1962)<sup>36</sup>.

Pour J. Pasquero, l'enrichissement théorique du concept de RSE se réalise par « la construction disciplinaire ». Autrement dit, selon l'auteur, « l'ambition des chercheurs est de le transformer en un concept interdisciplinaire, c'est-à-dire intégrant des apports théoriques distincts en un tout cohérent, et pas seulement par juxtaposition de disciplines qui normalement s'ignorent. » (...). « La RSE se trouve, de son point de vue, au confluent d'au moins de plusieurs disciplines, complémentaires mais distinctes ». Mais celles qui investissent le plus cette thématique sont surtout les sciences de gestion et la socio-économie. Toutefois, « l'intégration du concept est cependant loin d'être achevée ».

Pour J-P. Gond et J. Igalens (2018), « si les pratiques de la RSE se sont diffusées, puis institutionnalisées, les débats relatifs à la définition de la RSE et à son bien-fondé économique ont continué, conduisant à une fragmentation des approches théoriques. Il est possible de saisir le champ de la RSE dans toute sa diversité à partir d'une grille de lecture simplifiée qui articule les approches de la RSE à des représentations de l'interface entre l'entreprise et la société. Une telle grille s'offre comme une synthèse des travaux sur la RSE. Cet outil permet de clarifier les positionnements des acteurs de la RSE ».

Les auteurs retracent dans la durée la carrière théorique de la RSE. Pour eux, elle a « fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1950, dans la lignée des débats suscités par les écrits de Friedman, Levitt ou encore Bowen. » Ils se réfèrent, pour attester de la généalogie de la construction théorique de la RSE à un article de 1999, Carroll<sup>37</sup> qui « ne dénombrait pas moins d'une vingtaine de définitions différentes, mettant toutes l'accent sur l'idée que la RSE renvoie à la fois aux obligations des entreprises qui s'entendent au-delà des dimensions purement techniques, financières, légales et économiques et aux actions des entreprises qui affectent potentiellement ou concrètement les groupes qui sont en relations avec l'entreprise. » Cette idée ou vision on la retrouve dans le contenu de la norme ISO 26000.

## 1. Un enrichissement théorique progressif

Deux grandes approches ont, selon J-P. Gond et J. Igalens (2018)<sup>38</sup> dominé les développements théoriques. L'une « pose la question de la définition de la RSE et s'attache à préciser la nature

---

<sup>35</sup> H. BOWEN, *Social Responsibility of the Businessman*, 1953.

<sup>36</sup> M. FRIEDMAN, *Capital and Freedom*, 1962.

<sup>37</sup> A. CARROLL, *Corporate social responsibility, Business and society*, 1999.

<sup>38</sup> J.P GOND, J. IGALENS, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 2018.

et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises », alors que l'autre « s'efforce d'analyser envers qui les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsables ». Là également, les deux auteurs reprennent à leur compte les visions normatives déjà présentes dans la norme ISO 26000.

En s'appuyant sur les travaux de W.C Frederick (1978)<sup>39</sup> et de Donna Wood (1991)<sup>40</sup>, ils distinguent trois grandes phases dans l'élaboration théorique du concept de RSE. La première phase renvoie aux « débats des années 1950 et 1960, elle a été dominée par la question de la définition des frontières et du concept de RSE ainsi que par les discussions relatives aux fondements éthiques et économiques de cette notion., dans le cadre de controverses ».

La seconde phase d'élaboration du concept se situe dans les années 1970. Elle prend forme dans « un contexte où les mouvements sociaux et environnementaux prennent souvent pour cible les entreprises ». Pour J-P. Gond et J. Igalens (2018), « la recherche sur la RSE prend un tournant plus pragmatique et managérial. » Ce tournant « est bien illustré par les travaux d'Ackerman et Bauer (1976)<sup>41</sup>, qui se concentrent sur la question de la gestion très concrète des problèmes sociaux et environnementaux qui s'attachent à étudier les modes de réaction des entreprises aux pressions externes issues de l'environnement marchand et non marchand. » Ils introduisent ainsi la notion de « réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise qui renvoie au processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et la mise en œuvre des pratiques de RSE. »

Les années 1980 et 1990 constituent une troisième phase où « un nouveau concept s'impose à son tour et succède à la notion de sensibilité sociétale : la Performance sociétale de l'entreprise (PSE) (*pour Corporate Social Performance*). La PSE s'offre tout à la fois une tentative de synthèse des deux approches antérieures et comme une nouvelle perspective focalisant l'attention sur les capacités de gestion de la RSE, les impacts de politiques de RSE et la mesure de ces impacts. » Dans le contexte de cette dernière phase, « la PSE intègre tout à la fois le niveau de principes de responsabilité sociale (débats normatifs des années 1950 et 1960) avec celui des processus de gestion des problèmes sociaux (sensibilité sociale des années 1970). ». Ces approches intègre dans leur vision d'ensemble les dimensions concernant les résultats et les impacts concrets des politiques de RSE.

Comme on peut le relever, le concept de RSE se veut englobant, au niveau des principes, puisqu'il distingue et intègre « quatre niveaux de responsabilité sociale : les responsabilités économiques et juridiques - qui correspondent à la vision restrictive de la RSE défendue par Milton Friedman - et les niveaux éthiques et discrétionnaires - qui renvoie aux dimensions de la RSE qui vont au-delà d'une bonne gestion et du respect du cadre légal. » Ces quatre niveaux de responsabilités sont ainsi explicités : « les responsabilités éthiques correspondent aux normes sociales implicites - non codifiées par la loi - dont le respect est requis par la société, tandis que les responsabilités discrétionnaires renvoient aux comportements des entreprises qui dépassent ces attentes, au travers de la réalisation, par exemple, d'activités philanthropiques (ex-mécénat). » En s'appuyant sur les travaux de Carroll (1979)<sup>42</sup>, il est possible de représenter sous

---

<sup>39</sup> W.C FREDERICK, *The Maturing of business society thought*, working paper 1978, published, 1994.

<sup>40</sup> D. J. WOOD, *Corporate social performance revisited*, *Academy of management review*, 1991.

<sup>41</sup> R. W. ACKERMAN, R. A. BAUER, *Corporate social responsiveness, The modern dilemma*, 1976.

<sup>42</sup> A. CARROLL, *A Three dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of management review*, 1979.

une forme pyramidale quatre niveaux dont la base serait constituée des responsabilités économiques, et le sommet des responsabilités discrétionnaires.

Cette vision de la PSE qui souvent mobilisée apparaît bien plus large. Comme le souligne Donna Wood (1991) la PSE est identifiée comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilisation sociétale ainsi que de politique, de programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ».

J-P. Gond et J. Igalens (2018) résume « le changement théorique qui a permis de spécifier progressivement les dimensions de la RSE entre les années 1950 et 2000 » qui a abouti « à une approche qui distingue trois niveaux : les principes et les valeurs qui guident la RSE, les processus de gestion de la RSE et les résultats et impacts obtenus en matière de RSE. » Ils complètent cette présentation en mentionnant un « courant théorique issu de la stratégie d'entreprise et de l'éthique des affaires » qui s'est posé « la question de savoir vis-à-vis de qui l'entreprise est socialement responsable. ». Cette dernière question est déjà contenue dans la norme ISO 26000.

## 2. La théorie des parties prenantes

Dès les années 1980, la théorie des parties prenantes (stakeholders theory) s'est imposée comme un cadre de référence qui vise à préciser les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce ou devrait exercer ses responsabilités sociales. Elle constitue, pour S. Mercier (2006)<sup>43</sup> « une tentative de reformulation de la nature de l'entreprise et cherche à être, à la fois, une théorie managériale et une théorie éthique. De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers les stakeholders. ». Comme le suggère A. Minvielle (2006)<sup>44</sup>, « cette posture nous conduit à maintenir la question de la responsabilité sociale de l'entreprise à l'état de possibilité. Elle invite tout d'abord à s'intéresser, non pas à l'« entreprise socialement responsable » comme quelque chose de donné sur le mode de l'évidence que l'expérimentation collective pourrait contribuer à découvrir ou qu'elle pourrait définir, voire théoriser, mais à l'ensemble des pratiques déployées (agences de notation, investisseurs, groupements d'entreprises, associations, entreprises, chercheurs, etc.) pour donner corps à cette entreprise socialement responsable (...). »

De ce point de vue, l'auteure avance que la notion de « parties prenantes » peut donc être considérée comme un des opérateurs de passage, une des propositions pour élargir le cadre. Elle fait partie des concepts, des outils pratiques vecteurs de la réalisation de notre responsabilité initiale – une possible appréhension des activités de l'entreprise socialement responsable. » Elle pose la question de savoir quelle est la singularité de cette notion.

Pour elle, « elle est à la fois un outil conceptuel travaillé dans les champs académiques des sciences de gestion et en économie, un outil pratique utilisé par les acteurs de l'évaluation et du diagnostic de la responsabilité sociale de l'entreprise, et au moment de l'enquête ou de l'organisation du dialogue elle désigne ceux qui participent à l'action. »

---

<sup>43</sup> S. MERCIER, Analyse historique des parties prenantes, quelles leçons pour l'avenir, Management et avenir, 2006.

<sup>44</sup> A. MINVIELLE, Les parties prenantes : un objet de frontière. La découverte, 2006.

A la lecture de la littérature qui lui est consacrée « la théorie des parties prenantes a connu une carrière pratique et académique incontestable. Du point de vue des pratiques, les approches par les parties prenantes ont été largement diffusées par les consultants comme grille stratégique d'opérationnalisation de la RSE et du développement durable. Du point de vue académique, outre le fait que les approches par les parties prenantes sont désormais intégrées et opérationnalisées dans de nombreux manuels de stratégie, la théorie des parties prenantes est souvent mobilisée comme grille d'étude des interactions entre entreprise et société. »

Cette théorie bénéficie incontestablement, d'une forte capacité d'attraction. « Elle semble susceptible de donner un nouveau souffle aux autres parties prenantes que les seuls actionnaires, sans le concours desquels le développement durable de l'entreprise serait impossible. Dans un contexte de domination des actionnaires comme principaux interlocuteurs des dirigeants, et de la quête de renouvellement des théories de la firme et de la gouvernance, la théorie des parties prenantes serait ainsi sur une vision plus équilibrée et réaliste de la firme et de ses responsabilités, susceptibles d'offrir un contrepoids à la théorie de l'agence, devenue la référence dominante en matière de gouvernance (A. Acquier et B. Girard, (2006)<sup>45</sup>). Les chercheurs de l'école de Montréal s'interrogent pour savoir comment cette littérature s'est-elle développée, quel est son potentiel réformateur et quelle contribution pourrait-elle y apporter à la connaissance ?

Ces préalables réflexifs permettent de revenir sur la manière dont un large corpus de travaux descriptifs interprète la théorie des parties prenantes comme grille de description des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes autour de controverses environnementales et sociales. Ces travaux discutent, à la suite de l'ouvrage de Freeman (1984), les stratégies d'influence des parties prenantes sur l'entreprise, ou les des demandes (en termes de légitimité, de pouvoir et d'urgence) qui rendent plus probable une prise en compte de leurs revendications par l'entreprise. Comme le suggère certains auteurs (A. Acquier et B. Girard 2006) « en tant que théorie des interactions entreprises/sociétés, ces travaux tendent à véhiculer une vision de la société comme désencastrée des institutions. Toutes les relations y sont a priori négociations entre l'entreprise et ses parties prenantes. »

Cette façon de déplacer et de fixer le regard sur « les activités de l'entreprise sous un autre mode que celui économique et financier (marché, concurrence, bilan, rentabilité etc.) n'est pas une démarche nouvelle, mais, depuis des années 1990, celle-ci s'énonce sous le vocable : responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ou encore contribution de l'entreprise au développement durable. » Ce constat suggère plusieurs questions parmi lesquelles certaines concernent les parties prenantes : « quelles sont les parties prenantes de l'entreprises ? Quelles sont leurs attentes ? Comment prendre en compte leur attentes ? Comment organiser le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise ? Comment les associer ? (A. Minvielle, 2006) »

Ces questions ont eu des réponses différentes selon les auteurs. Pour certains, « la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relations directe avec elle. L'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfaction. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs. (S. Mercier, 2006) ». Cette vision pose problème. En effet, il reste à savoir « comment hiérarchiser les parties prenantes, et comment opérationnaliser cette injonction de « prendre en compte les intérêts de

---

<sup>45</sup> A. ACQUIER, B. GIRARD, 2006.

l'ensemble des parties prenantes » ? Toutes les demandes et toutes les parties prenantes ont-elles nécessairement la même valeur à l'égard de l'entreprise. Comment statuer sur la légitimité de leurs revendications vis-à-vis de l'entreprise ?

La grande majorité des approches en sciences de gestion adopte une vision positiviste des parties prenantes selon laquelle les parties prenantes existent, leurs intérêts et leurs attributs – en termes de pouvoir, légitimité et urgence sont objectifs, il reste seulement à d'identifier les lois qui permettent de prédire l'issue d'une tension ou d'un conflit. La plupart des auteurs se retrouvent, pour l'essentiel, autour des trois perspectives suivantes, étudiées par S. Mercier (2006) ou par Y. Pesqueux (2006)<sup>46</sup> et reprises par J-P Gond et J. Igalens (2018) :

1. D'abord, dans une optique descriptive, selon S. Mercier, « l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents ; les organisations ont des parties prenantes et leurs activités ont des impacts sur ces dernières. ». Pour Y. Pesqueux, « cette théorie, de nature descriptive, considère que l'organisation est au centre de coopération et de compétition possédant chacune leur valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme par exemple, la nature de la firme, la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers, comment certaines organisations sont actuellement gérées, la diffusion d'informations sociétales, les parties prenantes visées, l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'entreprise. » J-P Gond et J. Igalens adoptent cette *perspective descriptive* qui soutient que « cette théorie (*des parties prenantes*) s'efforce de montrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par « parties prenantes » serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires, car spontanément adoptée par les managers. »
2. Ensuite, d'un point de vue normatif, S. Mercier avance que « l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des parties prenantes et leur prise en compte dans la gouvernance de l'entreprise. La théorie peut conduire, par exemple, à formuler et prescrire des actions managériales en faveur d'une meilleure prise en compte de leurs intérêts. Y. Pesqueux insiste aussi sur les bases normatives de la théorie de parties prenantes. Il s'agit ici de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque. Au regard de cette perspective normative, la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise est de vouloir répondre aux attentes des entreprises. » Ce point de vue est repris par J-P Gond et J. Igalens pour qui la « *perspective normative* de la théorie des parties prenantes vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes de groupes qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte. Cette approche s'appuie sur l'éthique des affaires et des fondements philosophiques, (...) ou encore des droits de propriétés afin de justifier la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise. »
3. Enfin dans une vision instrumentale, S. Mercier soutient l'idée que « la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les parties prenantes et

---

<sup>46</sup> Y. PESQUEUX, Décider avec les parties prenantes, La Découverte, 2006.

performance organisationnelle. Pour atteindre de la création de valeur, il convient de prendre en compte leurs intérêts. » Y. Pesqueux aborde l'approche instrumentale en considérant que « l'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. On admet alors que « certains » résultats peuvent être obtenus par l'adoption de « certains » comportements. La théorie instrumentale est donc une théorie contingente (à un type de comportement). » Dans la veine, pour J-P Gond et J. Igalens la « *perspective instrumentale* s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? »

Le point commun à ces travaux sur les parties prenantes est que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société se caractérise une interface de l'entreprise et de la société. Il en résulte de ce point de vue que la politique de RSE incorpore nécessairement une représentation de cette interface, c'est-à-dire articule une vision du monde à une théorie de l'entreprise. A partir de ce postulat, il est possible d'organiser les définitions et les approches de la RSE qui se sont développées en fonction des représentations de l'interface entreprise/société.

On peut, à priori et au regard de ce qui précède, considérer qu'il existe une grande variété d'interface entreprise/société et en conséquence un grand nombre de cadres théoriques de la RSE. Il est possible, comme le font J-P Gond et J. Igalens (2018) sur la base de cette variété d'interactions entreprise/société de conceptualiser la RSE, comme fonction de régulation sociale, comme produit culturel, comme relation de pouvoir, et enfin comme construction socio-cognitive.

Dans la conceptualisation de la RSE comme fonction sociale, « l'entreprise et la société y sont conçues comme deux sous-systèmes en interaction poursuivant chacun des buts spécifiques. Leur interface se caractérise par la recherche de stabilité et le maintien de l'équilibre entre les deux systèmes. Idéalement, les objectifs des deux entités devraient pouvoir s'intégrer à long terme, et la régulation s'effectue grâce à un contrôle social de la société sur l'entreprise, lié à un contrat social implicite reliant les deux entités. Si l'entreprise abuse de son pouvoir, la société peut le lui retirer ». Cette première conceptualisation postule que le monde des affaires est lié à son environnement social. En conséquence, selon les deux auteurs, « la RSE *peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme es buts de l'entreprise et de la société.* »

La question de recherche qui domine ici est de savoir « comment faire converger les buts de l'entreprise et ceux de la société, en étudiant la nature de la relation entre comportement socialement responsable et performance financière. La RSE est souvent envisagée dans cette perspective comme un instrument permettant de concilier recherche de profit et bien-être social. Elle est ainsi appréhendée comme un outil de gestion des employés, une application marketing ou encore une forme de stratégie. » Cette vision est très présente dans « les discours des entreprises, des cabinets de conseils et des associations s'efforçant de promouvoir la RSE dans le monde des affaires. Elle se traduit concrètement par la volonté de construire un *business case* pour la RSE, c'est-à-dire de démontrer que les bénéfices associés aux actions de RSE dépassent leurs coûts et donc que l'adoption de pratiques socialement responsables est économiquement bénéfique. » Il s'agit d'identifier les stratégies où les entreprises et d'autres parties prenantes retirent un avantage de la mise en œuvre de la RSE.



Dans la version qui conçoit la RSE comme une relation de pouvoir, « la représentation sociopolitique des interactions entre l'entreprise et la société met en question la compatibilité de la recherche de profit et de l'adoption de comportements responsables. Les objectifs des entreprises et de la société sont considérés comme potentiellement divergents. L'entreprise est vue comme une « arène politique » soumise à des jeux de pouvoirs et en relation de dépendance ou en position de force vis-à-vis des groupes localisés dans son environnement. L'interface entreprise/société est comme un lieu où s'exercent des relations de pouvoir, où chaque entité s'efforce de dominer l'autre. » De ce point de vue, selon les auteurs, « *la RSE peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler.* »

Cette approche interroge les fondements politiques de la RSE et les risques inhérents à l'influence sociale et politique dont les entreprises peuvent bénéficier grâce à la RSE. Autrement dit, la RSE est la manifestation des rapports macrosociaux, « l'expression des dynamiques politiques et des tensions à l'œuvre dans le capitalisme contemporain. Cette approche s'attache à rendre compte des agendas politiques réels des acteurs économiques et questionne le rôle que peut jouer la RSE.

### 3. La RSE comme produit culturel

Les questions de recherche cherchent, dans le cadre de cette perspective, à clarifier la nature des rapports de force entre l'entreprise et la société. Il s'agit de savoir si « l'entreprise domine ou si elle est dominée par la société ? En d'autres termes, quels rôles politiques les entreprises, notamment les multinationales, exercent-elles grâce à la RSE ? Celle-ci n'est-elle qu'un outil de manipulation de l'opinion publique, un leurre visant à masquer la recherche du profit dans une économie mondialisée ? » La mise en perspective de la RSE comme relation de pouvoir peut être illustrée empiriquement sur la base des observations sur les excès du capitalisme contemporain qui permettent de formuler des critiques de la RSE et son caractère potentiellement trompeur de ces pratiques. « Les discours de groupes syndicaux et d'associations mettent parfois radicalement en question le bien-fondé du caractère supposé « volontaire » de la RSE. »

L'interprétation de la RSE comme produit culturel se focalise sur l'explication de la coexistence et de l'intégration de l'entreprise et de la société. Elle l'appréhende comme un échange réciproque de valeurs et de référents culturels stables et s'attache à comprendre la façon dont les entreprises s'adaptent ou influencent leur environnement socio-culturel. Il en résulte, selon cette perspective, que « *la RSE est définie comme le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète des relations désirables entre entreprise et société telle qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel.* Selon cette approche, la définition même de la RSE varie en fonction du contexte organisationnel et national. » Les questions de recherche sous-jacentes à cette perspective visent à savoir « comment les entreprises intègrent les valeurs et les cadres culturels des sociétés dans lesquelles elles opèrent ? Dans quelle mesure les politiques de RSE et la gestion des parties prenantes sont influencées par les facteurs institutionnels nationaux et régionaux ? La notion de RSE est-elle globale ? Les politiques de RSE des multinationales sont-elles transposables d'un pays à un autre ? Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans le déploiement de la RSE ? »

La RSE comme produit culturel a été interprétée de deux manières. Dans un cas, elle a été définie comme le résultat d'une culture organisationnelle et dans l'autre le regard s'est focalisé sur la façon dont les facteurs institutionnels, historiques et culturels influencent la RSE au niveau organisationnel, national et global. Les entreprises sont, d'après D. Swanson (1999)<sup>47</sup>, « plus ou moins perméables aux valeurs de l'environnement et sensibles aux dimensions éthiques du fait de facteurs liés à la culture des organisations, aux valeurs des dirigeants et la structure organisationnelle. L'orientation éthique des dirigeants et des managers ainsi que la culture organisationnelle jouent ici un rôle crucial pour déployer la RSE. » L'objectif visé ici était de décrire les processus d'inscription et d'institutionnalisation des démarches de RSE au sein des organisations.

Au-delà de la démarche de spécification des caractéristiques de la RSE dans différents pays, l'objet de certaines recherches était de comprendre comment les configurations contextuelles socio-historiques nationales impactent et jusqu'à quel point la définition de la politique de RSE. Il en résulte selon certains auteurs que les acteurs privés comme les entreprises interviennent dans la politique des problèmes sociaux et environnementaux comme au Canada ou aux États-Unis. La configuration institutionnelle du régime économique de ces pays les incite à la conduite de politiques plutôt discrétionnaires et volontaires de responsabilité sociale. À l'inverse, dans des pays européens comme l'Allemagne ou la France, la configuration et le rôle du contexte institutionnel, notamment l'État cherche à imposer aux entreprises des conduites sociales et environnementales dans la perspective qu'elles incorporent et adoptent des comportements socialement et environnementalement responsables. Plus globalement, les modes de circulation et d'appropriation contemporaines des politiques de RSE informent sur les mécanismes et les logiques des transformations des relations triangulaires entre l'État, la société et les entreprises.

La dernière approche identifiée par J-P Gond et J. Igalens met l'accent sur l'importance des représentations sociales, des normes et des systèmes de valeurs dans l'analyse de la RSE tout en reconnaissant aux acteurs la possibilité de se saisir de ces dimensions et de les modifier afin de promouvoir de nouvelles formes de RSE. L'interface entreprise/société est identifiée comme un lieu où les deux entités s'influencent réciproquement et se co-construisent conjointement. Les auteurs interprètent, de ce point de vue, la RSE comme le résultat d'une construction sociocognitive, c'est-à-dire le produit d'un « ordre négocié. »

L'hypothèse sous-jacente est que, « *la RSE se définit comme une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.* » Elle renvoie aux pratiques de négociation, c'est-à-dire à des situations où les entreprises et les parties prenantes échangent au travers de processus de cadrage et contre-cadrage sur les effets externes négatifs de leurs activités comme la pollution ou les déchets par exemple. Le sens et le contenu légitime de la RSE sont ici des objets négociables. Pour les auteurs, « la RSE est un ordre négocié, toujours susceptible d'être modifié ou altéré par les stratégies des acteurs. »

Sous cet angle, les questions portent sur la construction réciproque des entreprises et de la société. Autrement dit, « l'entreprise construit-elle la société ou est-elle construite par elle ? Comment le contenu de la RSE est-il négocié entre les acteurs ? Quel rôle joue ce concept dans la façon dont la société cherche à réguler les pratiques des entreprises ? Quelles sont les stratégies mobilisées par les parties prenantes pour stabiliser la définition de la RSE à une

---

<sup>47</sup> D. SWANSON, Toward an integrative theory of business and society, The Academy of management review, 1999.

période donnée ? Quels dispositifs ou technologies cadrent les comportements des entreprises pour leur faire ré-internaliser les externalités ? Quels acteurs provoquent, facilitent ou freinent les processus d'institutionnalisation de la RSE ? Cette perspective s'inscrit bien dans le champ des préoccupations de la sociologie du conflit et de la négociation qui se sont développées ces dernières années.

Dans l'ensemble les travaux de sciences de gestion dont nous venons de faire un bref état de l'art sont, malgré leur apparente robustesse, nés et se sont développées corrélativement au moment du « tournant néolibéral » de la décennie 1980. La théorie des « parties prenantes » est une conception autocentrée de l'entreprise qui est nourrie par une série de fausses évidences (Y. Pesqueux, 2006).

La première fausse évidence de cette théorie est liée à son caractère descriptif. En effet, la référence aux « parties prenantes » induit la fausse idée d'une interdépendance mutuelle de chacune d'entre elles par rapport aux autres. C'est ce qui vient questionner la dichotomie entre l'usage descriptif (une meilleure description ?) et l'usage normatif (toutes les parties prenantes seront des interlocuteurs valables et égaux). L'usage descriptif masque les univers complexes et conflictuels des enjeux cruciaux sociaux et environnementaux et apparaît comme une sorte de renouvellement de la représentation des partenaires sociaux, renouvellement lié à la financiarisation du capitalisme contemporain.

La seconde évidence est celle de la fusion possible entre la théorie des « parties prenantes » et les « nouvelles théories de la firme ». Les tentatives de relier la théorie des « parties prenantes » aux « nouvelles théories de la firme » se heurtent à plusieurs postulats en particulier le postulat de l'efficacité des marchés dans la mesure où le fondement des intérêts des parties prenantes conduit à leur reconnaître une épaisseur sociale et vient troubler la pureté des signaux économiques. La perspective normative se trouve également en décalage avec le postulat de l'individualisme méthodologique. Enfin, le contractualisme interindividuel est remplacé par un contractualisme de catégories de dimension métaphorique (clients, consommateurs, ONG, société civile etc.)

La troisième fausse évidence réside dans la nature sociologique de « parties prenantes ». Elle figure des sujets génériques (clients, fournisseurs, salariés etc.), sujets qui ne sont pas pour autant des catégories sociales. La théorie des « parties prenantes » offre ainsi une sorte de fausse illustration sur la culture non plus au regard des liens « culture-nation » mais au regard du lien « culture-groupes sociaux ».

La lecture critique de la littérature des sciences de gestion sur la RSE indique bien son ancrage positiviste qui cherche à faire valoir une perspective selon laquelle les parties prenantes existent, leurs intérêts et leurs attributs sont donnés et objectifs. Par contraste, une perspective constructiviste s'interroge sur la construction des catégories de l'action collective, ses règles et processus d'apprentissage (P. L., Berger et T. Luckmann, 1966)<sup>48</sup>. Selon cette perspective, les catégories, valeurs, comportements et règles sont historiquement et socialement construites, influencés par les contextes dans lesquels ils se déploient et les rendent intelligibles et possibles. Autrement dit, les politiques de RSE sont socialement construites et négociées entre acteurs capables d'apprentissage et d'inventivité (A. Aquier, 2006)<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> P. L. BERGER T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, 1966.

<sup>49</sup> A. ACQUIER 2006

On peut faire également une autre lecture des approches gestionnaires que nous venons d'exposer dans les grandes lignes. En effet, si l'on examine attentivement cet éventail d'interprétations des travaux en sciences de gestion pour apprécier les postures adoptées, il est possible de résumer leurs démarches principalement à trois approches. Le discours dominant est sans doute, selon A. Bory et Y. Lochard, (2009)<sup>50</sup> celui qui « identifie, implicitement ou explicitement, RSE et réponse du monde de l'entreprise à une forme de demande sociale. Il semblerait ainsi qu'à force d'être interpellés par la « société civile », les dirigeants d'entreprise auraient fini par entendre l'invitation à adopter un comportement « citoyen ». L'entreprise aurait d'une certaine manière manifestée ou cédée à une demande de d'éthique exprimée ou formulée au nom de la « société civile » par les ONG et les associations.

A l'inverse, toujours selon les travaux en sciences de gestion, d'autres travaux avancent que la RSE est une réponse économiquement et parfaitement rationnelle à plusieurs problèmes tels que « l'impact de l'image publique et de la réputation sur les ventes et la contestation, y compris interne, de mode de production trop polluants, ou socialement destructeurs (comme par exemple, le travail des enfants dans les pays du Sud). » On relève, enfin dans la littérature gestionnaire, une vision qui envisage « la RSE comme le résultat de préoccupations morales de certains chefs d'entreprises. Sensibles aux « externalités négatives » engendrées par l'activité de production, ils accepteraient d'en assurer la responsabilité au nom d'une conscience civique plus élevée que leurs confrères. Dans cette logique, est alors rappelé l'attachement à des valeurs de ces personnages souvent considérés comme pionniers. »

Notre approche, en inscrivant la RSE dans l'histoire qui déborde les limites étroites des dernières décennies, cherche à se donner les outils théoriques et méthodologiques pour mieux apprécier sereinement la politique de RSE et ce dont elle est porteuse sans céder à « l'illusion du jamais vu » (Passeron, 1987)<sup>51</sup>. L'objectif est aussi d'aller au-delà d'une « critique qui se limiterait à dénoncer la mise en place de politiques de développement durable ou plus largement de RSE parce qu'elles serviraient les intérêts économiques du monde de l'entreprise, ou, dit autrement, parce qu'elles auraient une visée purement utilitariste. »

Notre analyse des formes de discours des chefs d'entreprise ou promoteurs de la RSE vise à explorer et à rendre compte à quel point les stratégies discursives sur la responsabilité sociale dépassent la seule logique économique pour « proposer une vision institutionnelle de l'entreprise comme entité dotée d'une mission. Ces stratégies discursives envisagent leur vision de la RSE comme source de valeurs sociales et politiques valides pour l'ensemble de la société. Les pratiques discursives pourraient explicitement soutenir et légitimer une implication active du monde de l'entreprise dans la configuration et la définition des enjeux d'intérêt général. Cette prétention à intervenir dans la définition du bien commun est un enjeu à analyser parce qu'il est trop souvent occulté derrière des motifs gestionnaires.

Contrairement aux approches gestionnaires, nous défendons l'hypothèse que « loin d'être l'initiative de patrons pionniers et sensibles à la question sociale et environnementale comme tendrait à le présenter une explication culturaliste par la motivation personnelle, la RSE apparaît désormais comme un projet collectif dans lequel sont impliquées les plus importantes organisations du monde patronal. Elle est prise en charge par un projet collectif avec son organisation structurée, sa division du travail, ses spécialisations, ses cibles dans l'opinion. La forte structuration qui caractérise avec sa multiplicité de structures (Institut de l'entreprise, Institut Montaigne, cabinets de conseil et d'audit, etc.) et la multi-appartenance de ses dirigeants

---

<sup>50</sup> A. BORY, Y. LOCHARD, La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique, Sociologies pratiques, 2009.

<sup>51</sup> J.C. PASSERON, Attention aux excès de vitesse, Esprit, 1987.

en font un dispositif au service d'une politique. A travers la RSE, une nouvelle vision de l'entreprise tente de s'imposer par l'idée de « parties prenantes ».

En effet, il apparaît bien si l'on tient compte de la temporalité, c'est dans les années 1980, c'est-à-dire au moment du « tournant néo-libérale » qu'apparaît le mouvement de réhabilitation de l'entreprise (A. Salmon, 2009). C'est à cette date que les expériences participatives encadrées par les lois Auroux confortent l'idée que l'entreprise est le creuset d'identités et de liens sociaux. Dans un moment où les institutions traditionnelles semblent durablement fragilisées, elle serait, selon R. Sainsaulieu (1990), une institution majeure de la société. (...). »

De ce point de vue, le regard que suggère A. Salomon (2009)<sup>52</sup> est éclairant. En effet, « si des formes de retrait des salariés étaient déjà perceptibles dans les années 1980, elles deviennent une véritable préoccupation des directeurs qui finissent par se rendre compte que la souffrance au travail touche aussi les cadres. L'entreprise comme espace d'intégration sociale et culturelle, est sérieusement ébranlée. Les valeurs que l'on cherche à enraciner dans le terreau de la culture relèvent peut-être moins du fait réalisé que d'une construction volontariste. La culture d'entreprise apparaîtrait justement au moment où les liens sociaux seraient soumis à rude épreuve par la nouvelle organisation du travail. » C'est ainsi qu'« au début des années 1990, l'adhésion à une « éthique du travail » est considérée comme problématique. C'est à cette époque que l'entreprise relayée par des ouvrages de consultants et par d'autres vecteurs de communication (presse grand public, colloques) vont affirmer de plus en plus vivement leur vocation éthique. ». L'éthique d'entreprise est présentée comme une prise de conscience de dirigeants de leur responsabilité face aux « risques éthiques » liés aux activités de leurs entreprises dans les domaines financiers, sociaux et environnementaux. « Ces patrons se sont organisés au sein de groupements ou d'associations patronales qui ont joué un rôle important dans la structuration de ce mouvement : CNPF avec la publication, au début de années 1990 d'un texte intitulé Entreprise, éthique, justice et responsabilité, le Centre français du patronat chrétien, le Centre des jeunes dirigeants, l'entreprise de taille humaine indépendante et de croissance, l'Association des cadres de direction, le Centre d'études et de réflexion des dirigeants, le Centre d'éthique de l'entreprise. »

Ainsi, les dirigeants ont été les acteurs de l'institutionnalisation de l'éthique de l'entreprise en l'intégrant au cœur de la communication stratégique des groupes qui s'est diffusée à travers les organes de communication institutionnelle : les journaux d'entreprises, puis les chartes éthiques. Par ailleurs, des institutions de formation comme « les écoles de management ont créé des chaires. Des sociétés de conseil ont conçu des séminaires, des consultants ont publié de nombreux ouvrages. » Comme le montre bien l'étude de A. Salmon (2009), « l'éthique d'entreprise n'est pas assimilable à une éthique sociale transcendante comme avaient pu l'être par exemple l'éthique protestante dans la phase de rationalisation de l'économie puis l'éthique progressiste dans la phase de rationalisation du travail industriel au XIXe siècle.

Ces deux éthiques, dont les racines étaient enfouies bien au-delà du terreau du capitalisme qui les a pourtant cultivées, n'ont pas été produites par les acteurs économiques pour soutenir le capitalisme. » Face à la fragilisation de ces deux grandes éthiques transcendantes, la tentation est forte de leur substituer une éthique purement économique pour répondre à des besoins propres du capitalisme. » En effet, dans ce cas, « les valeurs mobilisées en devenant des moyens pour l'économie ont pour principe un ordre extérieur à elles-mêmes. Elles ne sont plus

---

<sup>52</sup> A. SALMON, 1999.

considérées comme des fins en soi mais comme des instruments utilisés à d'autres buts estimés supérieurs. »

En d'autres termes, « elles sont hétéronomes puisque leur valeur dépend non d'elles-mêmes, mais de l'efficacité qu'on leur attribue sur un plan économique et gestionnaire : l'éthique est mise au service d'un projet visant à justifier et légitimer l'ordre économique face à la dissociation de l'économique et du social, à motiver et à mobiliser les salariés sur les objectifs de croissance dans un climat de malaise au travail. » D'une certaine manière, les entreprises cherchent à affirmer et à s'émanciper des régulations publiques et montrer qu'elles disposent d'une capacité d'autocontrôle, qui, sans le dire, sous-entend aussi le contrôle de leurs salariés

A regarder de près, on relève que « les notions d'éthique ou de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise sont imbriquées dans des textes diffusés par les entreprises. Elles participent d'un même mouvement qui tente d'instiller une moralisation des comportements. Ce mouvement est introduit dans un contexte plus général d'identification des problèmes sociaux à des problèmes moraux qui conduit à mettre en avant la responsabilité individuelle : les maux collectifs trouveraient solutions en chargeant les individus du poids de la responsabilité morale. A ces derniers d'adopter une conduite éthique pour que se règlent les dysfonctionnements identifiés. » Dès lors, on peut légitimement se poser des questions pour savoir si l'on peut encore parler d'éthique ou s'il faut considérer qu'il s'agit d'un système de règles techniques à valeur éthique. Ces interrogations interpellent. En effet, « face à la difficulté de restaurer une éthique au travail, ce qui supposerait une conception non instrumentale des valeurs et la restitution d'une autonomie aux collectifs de travail, l'entreprise paraît tentée par des formes beaucoup plus coercitives d'inculcation de normes au sein d'un espace sous contrôle économique. » Dans ce cas, on peut aussi se poser la question de savoir sur quelle légitimité elle pourra s'appuyer pour asseoir son autorité et pour susciter un tant soit peu le désir d'obéir à ces règles technico-éthiques ?

## Conclusion Chapitre 1

La montée en généralité de la contestation sociale et environnementale a placé les entreprises et l'État devant une situation nouvelle. Si les entreprises et l'État étaient des acteurs-clés tournés vers le traitement des problèmes liés à la reproduction du rapport salarial et la régulation de la concurrence marchande, Ils sont aujourd'hui régulièrement interpellés de façon radicale par divers groupes contestataires qui manifestent leurs inquiétudes à propos des décisions dans les domaines social et environnemental. Face à cette contestation, les entreprises comme l'État semblent démunis d'expérience et de capacité d'action (P. Chaskiel et M.G Suraud, 2009).

Les exigences de défense de l'environnement sont particulièrement marquées par des revendications qui se situent en dehors des règles du jeu du marché et par référence à des principes éthiques et de responsabilité juridique. Il en découle par conséquent que les pratiques traditionnelles des entreprises et de l'État (la négociation collective, les modalités de gestion de la concurrence, les arrangements négociés) se révèlent décalées par rapport à la publicisation des enjeux sociaux et environnementaux. Les politiques de « relations publiques » affichent leurs inefficaces face à l'ampleur et la permanence des mouvements contestataires. Les entreprises éprouvent un manque de maîtrise dans leur rapport avec l'univers social à proximité des sites industriels. Le montage de multiples instances de concertation publique en ces lieux traduit l'existence d'une tension croissante liée aux nouvelles problématiques sociales et environnementales.

L'institutionnalisation de la concertation sur les risques industriels et sociaux a bousculé la situation antérieure par les rapports privilégiés qui se développent dans le cadre des relations entre les entreprises et l'État par l'intermédiaire des services administratifs de contrôle (Lascoumes, 1991)<sup>53</sup>. Cette régulation mixte est de moins en moins tenable en raison de la pression civique. Face à cette pression civique, les pratiques des entreprises et de l'État sont amenées à se transformer. Cette conclusion suggère que la responsabilité sociale et environnementale des entreprises peut être interprétée comme le symptôme d'une crise des institutions de régulation et de la recherche négociée de d'un nouveau compromis social. La responsabilité sociale de l'entreprise pose ainsi la question du statut, du rôle de l'entreprise en tant qu'institution sociale. La politique de RSE a fait, de ce point de vue, l'objet d'analyses socio-économiques qui privilégient une perspective institutionnaliste dont nous allons maintenant exposer les lignes directrices.

---

<sup>53</sup>P. LASCOUMES, De l'atteinte à la prévention des risques industriels, conquête de la sécurité, gestion des risques, 1991.

## Chapitre 2 : Une vision institutionnaliste en socio-économie

Les socio-économistes (Dupuis et Le Bas (2009)<sup>54</sup>, abordent la thématique de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises à partir de trois approches institutionnalistes, la théorie évolutionniste moderne, la théorie des conventions et la théorie de la régulation. Ils « proposent d'éclairer une partie de l'institutionnalisation de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. » De leur point de vue, « si la théorie évolutionniste donne à voir l'institutionnalisation plutôt comme un processus « écologique », l'économie des conventions et la théorie de la régulation insistent sur ses dimensions politiques. Ces différentes lectures les conduisent à converger sur les conditions à satisfaire pour que la RSE puisse s'institutionnaliser. »

### Section 1: Théories institutionnalistes et théories des conventions

Dans une première lecture les auteurs analysent la responsabilité sociale des entreprises comme une institution. Pour eux, il en fait pas de doute que « le contenu de cette notion fait aujourd'hui l'objet d'une définition largement stabilisée. » La RSE se caractérise, selon leur propos, d'un côté, par des démarches volontaires visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives et, de l'autre, par un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, riverains etc.) et, enfin, par un engagement à une certaine transparence (Commission européenne, 2001). Ils en déduisent de ce qui précède que « la RSE renvoie ainsi à une proactivité des entreprises en matière environnementale ou écologique (réduction des déchets, des différents types de pollution, promotion de la diversité écologique, etc.) et/ou sociale (promotion de l'employabilité des ressources humaines, de leur diversité etc.) et/ou sociétale (mécénat, développement des territoires, etc.). Par conséquent, pour les socio-économistes « la RSE concrétise donc un modèle de gouvernance d'entreprise plural, s'opposant en quelque sorte au modèle financier et moniste dans lequel la responsabilité de la firme se limite au respect des lois et à la maximisation du profit. »

De ce point de vue, ils avancent une position selon laquelle « la RSE n'est pas un épiphénomène, ni un effet de mode sans lendemain. Elle correspond à un ensemble de pratique lourdes, bien diversifiées, et à une vision de la place de l'entreprise dans son environnement économique, sociétal et écologique, conduisant et/ou incitant à des comportements « nouveaux ». En tant que tendance forte, la RSE peut se lire comme une institution économique nouvelle, c'est à dire un ensemble de règles, de normes et de cultures en cours d'émergence, d'expérimentation, de mise en pratique et de diffusion. L'hypothèse fondamentale fondatrice des auteurs est de penser la RSE comme une institution nouvelle (ce qui n'exclut pas une certaine évolution de ses formes). D'où leur positionnement qui est d'analyser la RSE à travers les grandes approches de l'Économie des institutions, de manière à saisir ce que ces discours livrent en termes de prédication concernant sa possible institutionnalisation.

Au sein des approches institutionnalistes, il existe une ligne de partage entre « celles qui postulent que les institutions mises au point par les agents sont nécessairement efficaces (puisque on ne voit pas pourquoi des agents économiques rationnels mettraient au point des

---

<sup>54</sup> J.C. DUPUIS, C. LE BAS, Analyser le processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale des entreprises, Revue française de socio-économie, 2009.



arrangements qui seraient sous-optimaux) » et « les approches qui soulignent la complexité du processus d'émergence et de consolidation des institutions et admettent que des institutions ne soient pas nécessairement efficaces. » Pour ce qu'ils savent de la RSE, les deux auteurs avancent clairement que son émergence est beaucoup mieux décrite comme processus historique que comme un pur processus de rationalisation de comportements d'acteurs. Autrement dit, « la multiplicité de ses formes, la variabilité de ses rythmes de diffusion selon les pays, les secteurs, les types d'entreprises, font de la RSE une pratique en cours d'expérimentation quasi spontanée, quelques fois également contestée. Elle n'est pas un ensemble de règles ou de normes « contraignant » les acteurs à adopter des comportements spécifiques. »

Les auteurs proposent, de ce fait, de comprendre la RSE comme un ensemble de règles, de comportements et de conduite en cours d'institutionnalisation. L'importance de processus a été déjà largement pointé (Petit 2003)<sup>55</sup>. Il renvoie à l'émergence et la diffusion de normes et de dispositifs sociaux. Toutefois, « l'institutionnalisation ne correspond pas à la définition rigide de comportements ou l'imposition stricte d'une règle. » Les agents y disposent, au contraire, de marges de manœuvre et d'appréciation et comme la frontière du délibératif restant encore assez floue, ils mettent enjeu des valeurs, des rapports de forces et de sens.

Que disent ces trois approches institutionnalistes sur la RSE ?

### 1. Une méta technologie sociale

Dans un premier temps, *la RSE est pensée dans un premier temps comme une sorte de méta-technologie sociale*. En effet, du point de vue évolutionniste, « les institutions sont définies comme « une sous-classe » de technologies sociales (Nelson, 2003)<sup>56</sup>. D'une certaine façon, cette définition est très proche de celle donnée dans les autres approches institutionnalistes. Elle centre son regard sur la façon dont se gouvernent ou sont gouvernées les conduites et, en particulier les rapports que les acteurs entretiennent avec les normes. En retenant la métaphore du jeu, les auteurs soutiennent qu'il s'agit d'une certaine façon de jouer entre acteurs et/ou organisations. Autrement dit, une spécification des règles du jeu. Souvent d'ailleurs, cette approche incorpore une vision normative dans la mesure où elle cherche à identifier les meilleures façons de jouer entre acteurs les « bonnes » règles, normes ou croyances. Les auteurs retiennent cette définition des institutions et envisagent d'analyser comment la RSE peut être analysée à travers ce prisme.

Mais qu'implique effectivement cette notion de technologie sociale ? Le point de départ des auteurs est de constater que le savoir dans/des organisations est nécessairement divisé en de multiples fragments élémentaires de base. Ceux-ci sont distribués à/entre des agents, services, départements différents de l'entreprise. Cette distribution est conçue de manière à agir efficacement. La question est de dire comment le savoir peut-il être séparé, distribué et coordonné ? Le processus et les modalités de séparation, distribution et coordination dépendent de « technologie sociale » (Nelson et Sampat, 2001)<sup>57</sup>. En d'autres termes, cela renvoie aux formes de division du travail dans l'entreprise en général et sans doute également entre les

---

<sup>55</sup> P. PETIT, Responsabilités et Transparences dans les économies fondées sur le savoir : Une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains. Economie appliquée, 2003.

<sup>56</sup> R.R. NELSON, Physical and social Technologies and their evolution, Économie appliquée, 2003.

<sup>57</sup> R.R. NELSON, B. N. SAMPAT, Making sense of institutions as a factor shaping economic performance, Journal of economic behavior & Organization, 2001.

entreprises, mais également des procédures et convention de coordination. On pourrait sans doute ajouter également que cela dépend principalement du mode de management, c'est-à-dire de la « main visible ». Dit autrement, cette coordination se met en œuvre hors du marché c'est à dire « la main invisible »).

De ce point de vue, on peut avancer que certains modèles généraux de management peuvent être qualifiés comme de véritables technologies sociales génériques. Cette thèse est proche des travaux de sociologie sur les outils de gestion ou des travaux de science politique sur les instruments d'action publique ou le gouvernement des conduites. Ainsi, « ces modèles impliquent à la fois un ensemble d'actions sur le processus et une division du travail et des mécanismes de coordination des actions Nelson (2003). » Là également, on peut rapprocher cette analyse des travaux de Moidson, sur le mode d'existence des techniques ou ceux de Latour sur le mode d'existence des objets. Ce qui est fondamentalement envisagé à travers cette notion de « technologie sociale », c'est la manière dont sont organisés le manufacturing et le process de production dans leur ensemble. Elle permet de comprendre comment est généré le changement technique, c'est-à-dire comment la technologie évolue.

Le but recherché par Nelson (2003) est très intéressant dans la mesure il propose de montrer pourquoi le développement de ce type particulier de technologie apparaît beaucoup plus difficile que celui des technologies « physiques ». Pour cet auteur, en effet, les technologies sociales ne peuvent être spécifiées en détail, répliquées parfaitement et totalement expérimentées. Autrement dit, ce qui est pratiquement impossible ou du moins difficile, c'est l'apprentissage à l'identique. Dans le cas des technologies « physiques », les critères de sélection sont plus « aiguisés », standardisés, ce qui fait que les performances peuvent être plus aisément identifiées et analysées. A l'inverse, avec les technologies sociales, (l'auteur prend l'exemple des cercles de qualité et des modes d'organisation des entreprises - forme U et forme M), il est très difficile de mesurer l'efficacité de chaque technologie, de procéder à des expérimentations (comme dans le cas des vaccins ou de médicaments nouveaux par exemple). Quelle en est la raison ? Selon l'auteur, « le fonctionnement de l'environnement de sélection ne se présente pas de la même façon dans les deux types de technologies. Il fonctionne bien et clairement dans le cas des technologies physiques qui sont d'une certaine manière, si l'on peut dire, faciles à répliquer et à évaluer. A l'inverse, « c'est beaucoup moins bien avec les technologies sociales qui sont peu « répliquables » et peu évaluables. » Autrement dit, le transfert, la réception et la mise en œuvre des « technologies sociales » dépendent largement des enjeux et des intérêts, de la configuration des rapports entre acteurs et du contexte organisationnel.

Selon les auteurs, ces éléments préalables constituent là d'une approche évolutionniste du changement dans les organisations. De ce point de vue et à l'opposé de l'approche avancée par Hayek, « le modèle de variation-sélection élaboré pour les technologies physiques ne peut s'appliquer dans toutes ses dimensions pour expliquer la mise en place et la diffusion d'institutions nouvelles (technologies sociales). Par conséquent, suivant les auteurs, « on pourrait, non pas considérer la RSE comme une simple technologie sociale, mais plutôt comme une « méta-technologie sociale », c'est-à-dire une « grande » institution pour faire écho à la notion de grande convention. Sa vocation aurait pour objet, pour ainsi dire, de contribuer à ajuster ou « à régler le comportement de l'entreprise avec son environnement, entendu au sens large c'est-à-dire les parties prenantes, l'ensemble de la société (et de ses membres, citoyens), les générations futures (*via* notamment les questions d'environnement). »

La validité heuristique de cette notion de « technologie sociale » offre un avantage en termes d'intelligibilité des problèmes du changement dans les organisations. Elle permet de mettre en

évidence une prédiction cruciale, celle des difficultés inhérentes à la mesure de performance des technologies sociales. Le cas de la RSE illustre bien ces difficultés comme le montre un document de l'ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) de juillet 2003 intitulé « les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? ». Dans ce document, sont envisagées « plusieurs relations possibles entre performance sociétale et performance financière. En citant le travail de Gond (2001) qui a recensé plusieurs cas d'études, principalement américaines sur le sujet, il fait ressortir que 124 études font état d'un lien positif entre les deux phénomènes, 42 une absence de lien et 42 des liens négatifs. Il faut, bien entendu, interpréter ces résultats avec prudence, car les études ne retiennent pas nécessairement le même concept de RSE, ni *a fortiori* les mêmes indicateurs de mesure. » Si l'on cherche à conclure à un effet positif, « il reste que la grande variété des approches des interactions entre les deux types de performance ne permet pas à ce jour d'envisager ni d'identifier les vrais facteurs qui agissent au cœur des relations entre les deux variables. Cela étant, le rapport note quatre mécanismes qui pourraient expliquer l'effet positif de la RSE sur la performance économique des entreprises : l'avantage de marché de l'entreprise lorsqu'elle est perçue comme socialement responsable, la meilleure anticipation des contraintes et la prévention des risques ; l'amélioration durable de la réputation ; et la réduction des coûts due à la réduction de la production des déchets. »

Bien que les conclusions des travaux académiques n'attestent pas de l'existence de liens de causalité entre la RSE et performances économiques et financières, le document conclut au final « que les entreprises incorporent de plus en plus de critères relevant du développement durable et de la responsabilité sociale. » La question de la rentabilité de la RSE est ainsi régulièrement saisie de façon trop définitive par les différentes catégories d'auteurs et souvent avec des conclusions contradictoires. D'un côté, certaines institutions internationales produisent des récits à travers lesquels elles affirment que la RSE est rentable. De l'autre, les travaux empiriques observent et pointent que « la rentabilité de la RSE est problématique, en particulier, pour la dimension environnementale. » On ne peut pas être plus explicite à propos de la délicate et complexe question de l'évaluation des impacts d'une technologie sociale.

## 2. Une vision évolutionniste

L'enjeu central de l'interrogation abordée ici est que d'une certaine façon le processus de circulation et de diffusion de nouvelles technologies sociales, c'est-à-dire la dynamique d'institutionnalisation « obéit bien à certains invariants d'un processus évolutionniste. » Une technologie sociale nouvelle qui est supposée « supérieure » parce qu'elle permettra la croissance de l'unité économique qui la met en œuvre, elle pourra, en conséquence, être répliquée en son sein, et entraînera la croissance relative de l'unité économique qui la réplique. Elle fera probablement l'objet d'un travail d'imitation par d'autres organisations. Elle s'imposera alors comme un dispositif à saisir. Cependant, le processus de sélection qui est en action, n'est en rien un processus purement « systématique » car ce qui est à l'œuvre est très souvent rythmé, marqué par des rites et des manières de faire des agents socialement situés. Les auteurs signalent une autre dimension importante qui pourrait éclairer l'approche évolutionniste des technologies sociales, celle qui porte sur le difficile apprentissage entre firmes. De ce point et sur ce domaine en particulier, il est particulièrement difficile de soutenir ou d'affirmer qu'ils existent de bonnes pratiques que les entreprises pourraient aisément imiter des autres, et cela même quand elles font partie du même secteur. Autrement dit, le mimétisme en la matière connaît bien des limites qui sont inhérentes aux configurations singulières propres à chaque organisation.

Voilà pourquoi cette approche socio-économique, qui part et compte de l'ancrage des organisations, défend l'idée que le processus évolutionniste de sélection des technologies sociales ne peut être que nécessairement imparfait, moins « pure » et plus « complexe » que le processus de réplcation/sélection des technologies physiques.

Dans deuxième temps, les auteurs suggèrent un autre regard en suggérant de saisir *la RSE comme une forme de transformation de l'identité des entreprises*. L'approche économique des conventions que les auteurs mobilisent est celle de l'Économie des conventions (Orléan 1994)<sup>58</sup> ; (Batifoulier 2001)<sup>59</sup>, plus précisément l'approche dite interprétative des conventions. Leur hypothèse de base est que la convention (au sens de convenir, faire ce qui convient selon un accord partagé) est le résultat d'une interaction stratégique. Ils la définissent comme « une règle de comportement qui permet aux individus de se coordonner ou de coopérer. » Les auteurs avancent que les conventions ne sont pas, dans l'approche interprétative, seulement des règles de comportement, elles sont aussi des modèles d'évaluation qui permettent d'interpréter et d'évaluer les règles de comportement. On peut comprendre par-là que les auteurs incorporent dans les normes, les valeurs. C'est pourquoi, la convention n'apparaît pas, pour eux, seulement comme le moyen de coordonner les actions. Elle est plutôt avant tout penser comme un moyen de coordonner les représentations et, avec elles, les individus inscrits dans un collectif.

En d'autres termes, dans cette approche, « l'économie des conventions reconnaît aux acteurs une capacité de réflexivité, c'est-à-dire une capacité à se questionner sur les finalités des règles de comportement, quitte à les refuser et à en changer. » De ce point de vue, la dimension cognitive prend tout sa place dans cette approche interprétative puisque « si les acteurs suivent une règle, c'est qu'elle fait sens pour eux. » Par conséquent, on peut dire qu'« à défaut de satisfaire une contrainte de justice, le suivi de règles ne peut être que précaire dans les sociétés démocratiques, car la coopération contrainte n'y est pas l'idéal visé » (Eymard-Duvernay 2004). De ce fait, les institutions (au sens sociologique du terme) y sont conçues comme « des environnements structurés par des finalités communes, des valeurs communes, des biens communs (Eymard-Duvernay, 2004)<sup>60</sup>.

L'Économie des conventions propose sa grille d'analyse en trois points :

- 1- Deux espaces de coordination : ceux des actions où jouent les règles de comportement et celui des représentations en surplomb où jouent les modèles d'évaluation, ce qui signifie que toutes les règles incorporent un élément normatif ;
- 2- Trois types de règles : la règle-contrainte, la règle-contrat et la règle conventionnelle ;
- 3- La convention étant définie comme « un type particulier de règles, empreintes d'un certain arbitraire, la plupart du temps non assorties de sanctions juridiques, d'origine obscure, et de formulation relativement vague ou alors éventuellement précise mais sans version officielle (Favereau, 1999)<sup>61</sup>.

Cette grille d'analyse « permet d'interpréter de la RSE comme un ensemble de discours, de dispositifs et de pratiques qui véhiculent un changement institutionnel, lequel traduirait un affaiblissement et une remise en question des modèles d'évaluation qui ont été dominants jusqu'à présent dans la sphère économique, en l'occurrence des modèles industriels et marchand. » L'idée sus-jacente à cette interprétation est que la RSE concrétiserait donc une

---

<sup>58</sup> A. ORLEAN, Analyse économique des conventions, 1994.

<sup>59</sup> P. BATIFOULIER, Théorie des conventions, Economica, 2001.

<sup>60</sup> F. EYMARD-DUVERNAY, Économie politique de l'entreprise, La découverte, 2004.

<sup>61</sup> O. FAVEREAU, Salaire emploi économie des conventions, Cahiers d'économie politiques, 1999.

perte de légitimité de l'ancien ordre de valeurs, crise de légitimité qui implique implicitement un travail de redéfinition de l'identité des entreprises. Certes, sauf qu'« il n'en va pas ainsi des salariés et des représentants du monde de l'écologie qui contestent de plus en plus la souveraineté du marché à fixer ce qui vaut dans l'espace économique et qui revendiquent un pouvoir de revalorisation aux côtés des actionnaires et des consommateurs. »

A l'évidence, ce sur quoi porte la grille d'analyse des socio-économistes nous paraît plus heuristique que ce sur quoi les récits gestionnaires discutent. En effet, « bien plus qu'un nouveau paradigme managérial ou d'une nouvelle méta-technologie, la RSE renverrait à l'émergence d'un « nouvel esprit du capitalisme », les conflits observables sont, de ce point de vue, plutôt des conflits axiologiques que des conflits cognitifs. » D'une certaine manière et au regard des actions quotidiennes dont, en partie, la presse rend compte, « il semble bien que la contestation sociale véhiculée par la RSE port plus sur les fins visées par les entreprises que sur leurs moyens. » La RSE porte pour ainsi dire plus sur la gouvernance des entreprises que sur leur management *stricto sensu*.

La grille d'analyse des économistes des conventions contribue à une lecture qui permet de caractériser et de comprendre le sens et la logique des actions d'apprentissage qui conditionnent le processus d'institutionnalisation de la RSE. Elle met en évidence le fait fondamental que la RSE est un changement institutionnel qui engage une transformation de l'identité des entreprises. Au regard, des « trois niveaux de la politique d'entreprise, identité, stratégie et structure (Strategor, 1988)<sup>62</sup> », c'est principalement le premier niveau qui est déterminant. Certes, de manière concomitante, des changements stratégiques et structurels sont nécessaires (Capron et Quairel, 2004)<sup>63</sup>, mais ils participent d'une volonté plus globale de redéfinir l'identité de l'entreprise. Des auteurs comme Capron et Quairel aboutissent à une conclusion identique à l'issue d'un examen de la structure des systèmes de management de la performance globale selon laquelle « finalement, il apparaît que le concept de performance globale fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable » (Capron et Quairel 2005 p20)<sup>64</sup>.

Les auteurs proposent sur la base de la lecture qu'ils en font une compréhension de la RSE comme un ensemble d'actes dont la mise en œuvre « engage une transformation des conventions constitutives de l'entreprise, des représentations de ses acteurs et non pas seulement des règles de l'entreprises, la stratégie et la structure opérant au niveau de la sphère des actions. » L'approche conventionnaliste permet ainsi de rendre compte et de souligner un point crucial d'après lequel l'adoption d'un nouveau modèle d'entreprise passe surtout par des « apprentissages en double boucle » (Argyris et Schon, 1978)<sup>65</sup>. En effet, c'est bien ce type concret d'apprentissage, et non l'« apprentissage en boucle simple » qui ne porte que sur les règles, qui amène les acteurs à reconsidérer les cadres interprétatifs et les systèmes de valeurs et de croyances. On est là bien au-delà des modèles d'évaluation conventionnels mobilisés jusqu'alors. Il reste toutefois que ces apprentissages sont loin d'être évident car ils ne sont aisés à traduire en acte car les entreprises sont comme organisations chargées de mémoires, de routines et de rites. Or, pour que la RSE devienne un vecteur de changement, cela implique de remettre en question les principes de jugement, d'évaluation et de hiérarchie qui sont

---

<sup>62</sup> STRATEGOR, Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise, InterEditions, 1988.

<sup>63</sup> M. CAPRON, F. QUAIREL, Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies, Alternatives économiques et la Découverte, 2004.

<sup>64</sup> M. CAPRON, F. QUAIREL, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Communication à la journée DD de l'AIMS, 2005

<sup>65</sup> C. ARGYRIS, D. SCHON, Organizational Learning: A theory of action perspective, Addison Wensley, Reading, Mass, 1978.

socialement ancrés. Les acteurs détenteurs de position de pouvoir dans les entreprises peuvent se penser comme de probables perdants à cause d'éventuels renversements de valeurs. Pour y faire face, ils opposent en conséquence une résistance. Ce qui veut dire que la RSE en action relève fondamentalement d'un processus négocié selon les marges de manœuvre des acteurs les uns par rapports aux autres.

L'intérêt et l'apport heuristique de l'approche conventionnaliste est le fait qu'elle souligne que « le processus d'institutionnalisation de la RSE est conditionné par la capacité des acteurs qui la promeuvent à satisfaire une *contrainte de justification*. Son institutionnalisation implique en effet que les promoteurs aient la capacité de convaincre que l'adoption et la diffusion de la RSE seraient à même d'améliorer tant le bien-être collectif (justification générale) que l'intérêt (individuel) des différentes parties prenantes concernées (justification individuelle). » Il en découle de ce qui précède que « l'institutionnalisation de la RSE impliquerait donc un processus délibératif de qualité notamment en termes démocratiques, à même de laisser libre cours aux débats et de démontrer la supériorité des pratiques de type RSE. » Malgré son intérêt et son apport heuristique incontestable, il reste que « l'approche conventionnaliste n'est pas très explicite sur les formes que devrait prendre un tel processus délibératif, notamment sur la place dévolue à l'action collective et donc au droit de l'État. »

### 3. Une composante du changement institutionnel

Enfin, dans un troisième temps, les socio économistes abordent la RSE comme une composante du changement institutionnel et des formes institutionnelles de la régulation. L'analyse de la RSE est saisie ici dans le cadre de la théorie de la régulation les institutions. L'intérêt de cette troisième approche est qu'elle situe la RSE en partant des de conflits sociaux. Pour qu'elle puisse faire sens, la RSE doit « passer par la sphère politique et obtenir la reconnaissance par le droit pour avoir un impact sur la dynamique économique (Boyer, 2003)<sup>66</sup>. » La théorie de la régulation « ouvre une perspective très différente par celle retracée par l'approche évolutionniste de la réplication/sélection par exemple qui, sans exclure la présence et l'importance du droit et du politique, ne les prend pas en compte dans l'analyse. »

Le dispositif analytique de la théorie de la régulation comporte, selon les socio-économistes, au moins cinq formes structurelles ou institutionnelles que sont : « l'État, la monnaie, les relations internationales d'une économie, les formes de la concurrence (l'institutionnalisation des rapports de commerce et d'industrie), le rapport salarial, c'est-à-dire les institutions liées à la mise en œuvre, à l'utilisation et à la reproduction du travail et de l'emploi (Boyer, 1986)<sup>67</sup> ». Selon la thèse avancée par les auteurs « le mode de régulation d'une économie articule ces formes. Toutefois, les rapports des uns aux autres, la prédominance de certaines (et l'affaiblissement des pouvoirs des autres) contribuent à définir les traits spécifiques de l'accumulation du capital et de la régulation d'ensemble au cours d'une période singulière. » Ainsi, ils en déduisent que « la période de croissance d'après-guerre (1950-1975), le rapport salarial fordiste est considéré comme absolument déterminant pour expliquer la croissance économique et sa régulation. Au contraire, on s'accorde à reconnaître aujourd'hui une réelle priorité aux formes de concurrence. » C'est, disent-ils, « pour cette raison, et parce que la RSE est également liée aux *formes de concurrence*, il s'avère pertinent d'être plus explicite sur elles. » Ils se réfèrent aux travaux de (Petit 1998), pour qui : « ce que l'on entend par formes de concurrence dépasse le cadre étroit de simples ensembles de réglementations organisant l'accès

---

<sup>66</sup> R. BOYER, Les institutions dans la théorie de la régulation, Cahiers d'économie politique, 2003.

<sup>67</sup> R. BOYER, La théorie de la régulation : une analyse critique, La Découverte, 1986.

aux marchés et la libre concurrence pour inclure tout l'écheveau des médiations qui concourent à la mise en œuvre et à la réalisation de transactions entre individus. Dans cette conception étendue, les formes de concurrence concernent toutes les relations entre agents ou unités économiques, hormis les relations proprement salariales. Il s'agit là d'un vaste ensemble de relations qui inclut non seulement les transactions effectuées par les producteurs, mais aussi toutes celles réalisées par les consommateurs. C'est même du côté de ces derniers qu'il faut envisager dans la période contemporaine des mutations importantes. Plus exactement, l'évolution du rapport entre producteur et consommateur va devenir une des caractéristiques fortes du nouveau régime ». Ainsi, on peut remarquer des modifications importantes des rapports de concurrence sous l'effet des changements cruciaux comme la période de production et de consommation, ainsi que des institutions qui les structurent ; l'internationalisation croissante des activités ; et la dérèglementation de certains marchés, voire les services publics.

Leur hypothèse sera la suivante : « la RSE est une composante du changement institutionnel en cours, qui affecte nécessairement les forces institutionnelles du mode de régulation de l'économie. Les remarques précédentes doivent (nous) servir à évaluer son impact et son potentiel de diffusion. Par exemple, la RSE comme approche des parties prenantes (*stakeholder approach versus shareholder approach*), est fortement impliquée par les transformations affectant la forme de concurrence. » De ce point de vue, il leur semble que « dans l'approche régulationniste, la RSE n'est pas une forme institutionnelle nouvelle (au sens donné à ce terme dans l'approche de la régulation), mais un nouveau type de comportements porteur de nouvelles valeurs. » Dans leur esprit, « la RSE serait une nouvelle institution affectant transversalement plusieurs formes de la concurrence et le rapport salarial. » Aussi pensent-ils nécessaire d'examiner plus scrupuleusement les rapports de la RSE aux différentes dimensions du monde de la régulation. Trois types de rapports intéressent particulièrement les socio-économistes de la régulation, les rapports au salariat, aux relations internationales et à la finance.

Beaucoup d'auteurs ont observé et noté que le recours aux pratiques de RSE émerge progressivement avec la crise du rapport salarial fordien (Capron et Quairel, 2004 ; Le Bas, 2004). Ce constat sert de point d'appui aux socio-économistes de la régulation et les incitent à soutenir, au moins à titre d'hypothèse, « que la RSE serait une réponse à cette crise. Bien qu'elle ne corresponde pas directement à un type particulier de rapport salarial », la RSE conduit à la codétermination d'un « certain type de gestion du travail, de l'emploi, du salaire, etc. » La RSE semble, de ce point de vue, « aller à l'encontre des tendances à l'individualisme ou à l'individualisation dans la gestion des salaires, dans les situations de travail ou dans la vie domestique (avec la dimension de la famille, l'omniprésence de l'automobile...). » Pour autant, il ne faut pas exclure la possibilité d'un usage pratique de « la RSE comme nouveau système de valeurs est parfaitement compatible avec les formes « non agressives » d'individualisation. En effet, elle n'apparaît pas contradictoire avec la mise en place « douces » de la régulation concurrentielle, c'est-à-dire avec un recours plus fréquent aux ajustements sur les marchés (par exemple, plus de flexibilité quant aux ajustements de l'emploi), tout en gardant une gestion publique des systèmes de santé et de formation. » Autrement dit, la RSE peut être tout à fait perçue et considérée, d'un point de vue pragmatique, « en phase avec cette tendance à l'individualisation puisqu'elle repose sur l'idée qu'en matière de responsabilité sociale, c'est à l'entreprise de définir elle-même, ce qu'elle veut (ou peut) faire, sans tutelle publique, en plus des réglementations visant à fixer des minimas. » Elle peut donc bien « s'accommoder d'une régulation avec moins d'État pour au moins deux raisons : premièrement, les pratiques de type RSE tendent à faire prendre en compte ou en charge par l'entreprise un certain nombre d'actions concernant la société civile ; deuxièmement, la gestion de certaines externalités peut, en partie, être réalisée à niveau. Elle s'accorde également assez bien avec une organisation plus flexible de la production.

La RSE en tant qu'ensemble de normes négociées dans les arènes internationales, son usage affecte de facto les relations internationales pour une série de raisons. Tout d'abord, « par ce que, dans de nombreuses activités (y compris, maintenant, dans les activités de services), la concurrence s'est déportée, du cadre national au cadre international. Les interactions avec les parties prenantes sont désormais « internationalisées ». Le développement du commerce international avec des pays qui ne disposent pas de législations pose avec beaucoup d'acuité des questions centrales - très prégnantes dans la problématique de la RSE – comme le commerce équitable », le commerce « éthique », etc. Ensuite, on observe régulièrement de nouvelles revendications qui émergent d'emblée au niveau international, comme la protection de l'environnement et la nécessité d'un développement durable. Enfin, il ne faut omettre de noter que l'avance de la mondialisation n'est pas totale. Il y'a bien, en effet, des « exceptions » comme certaines formes de culture (nationales ou locales) ou de production (« les appellations contrôlées ») en contrepoint à la circulation/diffusion de standards et des formats élaborés au niveau international.

La relation qui lie la RSE à la sphère de la finance s'inscrit pleinement dans le contexte du développement de la finance contemporaine. Celui-ci consacre et repose sur la souveraineté des actionnaires et de la diffusion d'une norme de gestion qui a instauré et développe un mode de gouvernance articulé autour de la création de valeur actionnariale. D'un point de vue historique, « cette tendance est liée à la persistance de la bulle financière et au discours relatif à la nouvelle économie, dont beaucoup pensaient qu'elle était en phase avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette prégnance de la logique du capitalisme financier aurait des conséquences dans l'esprit de ses défenseurs (Aglietta et Reberieux, 2004)<sup>68</sup>. » D'un côté, le développement accéléré de « la logique financière devrait permettre une meilleure répartition des risques et une meilleure efficacité économique dans l'allocation du capital. » De l'autre, la suprématie de la souveraineté des actionnaires mettrait définitivement fin au pouvoir des managers, et, par conséquent, à la séparation entre le pouvoir de direction et le contrôle.

Or, la RSE s'appuie au contraire, comme on peut le constater, sur « une vision des mécanismes économiques et des questions de gouvernance qui les oppose terme à terme. » Il n'y a pas approfondissement de la logique financière puisque coexistent, avec la RSE, d'autres logiques qui relèvent des sphères sociale et environnementale notamment. Il ne peut y avoir, dès lors, de « suprématie des actionnaires » mais une coexistence des différentes parties prenantes (« stakeholders » plutôt que « shareholders »).

#### 4. Des modèles internationaux différenciés

Le modèle américain de gouvernance, que décrivent parfaitement Aglietta et Reberieux (2004), se caractérise par l'importance qu'il confère à la liquidité des marchés financiers. Dans ce modèle, « le droit des sociétés, pas plus que le droit du travail, ne portent réellement atteinte au pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Deux groupes d'agents, autres que celui des dirigeants, peuvent dans un tel système jouer un rôle. » En effet, « la Security and Exchange Commission (la SEC) supervise le bon fonctionnement des marchés des capitaux, » et, « elle est aidée en cela par un droit boursier hypertrophié qui est l'envers du droit des sociétés très peu développé. » Par ailleurs, « les investisseurs institutionnels (les gestionnaires de portefeuille pour le compte d'autres agents) ont un poids réel dans l'élaboration des décisions. Ils ont été, par exemple, le vecteur de la diffusion du modèle de valeur actionnariale. » Dans ce système

---

<sup>68</sup> M. AGLIETTA, A. REBERIOUX, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel. 2004



fortement marqué par la souplesse et la primauté des relations contractuelles, les relations RSE ne peuvent être significatives. Certes il y'a bien un droit du travail, mais « il n'y a pas, dans ce système une intervention des salariés reconnue au moins par le droit du travail qui tendrait à qualifier le salarié comme un élément constitutif de l'entreprise. » Les socio-économistes de la régulation montrent, en conséquence, que dans pareil environnement institutionnel, « éthique des affaires et RSE se recouvrent, se confondent largement au sens où l'approche de la RSE développée met au premier rang la responsabilité individuelle, celle de chaque contractant, et que l'entreprise reste une affaire contractuelle. »

A l'inverse, le modèle allemand est très différent. Son économie sociale de marché, ce qu'on appelle le capitalisme rhénan, se caractérise par deux points. Le premier, c'est « le rôle crucial joué par les banques, et non les marchés financiers, dans le financement de l'économie et le contrôle managérial des grandes entreprises industrielles par le biais de l'influence des managers dans les conseils de surveillance. Dans ce modèle, une large place est faite aux représentants des salariés dans la gestion des entreprises. C'est ce qui fait qu'il a pu être qualifié de système de « cogestion » qui affecte les aspects « sociaux » des entreprises comme l'embauche, la rémunération, le temps de travail, la promotion, etc., mais également, et « cela est constitutif du modèle allemand, les principales décisions stratégiques en matière industrielle et financière. » Le modèle allemand, « en réalisant un compromis de gestion entre actionnaires, salariés et créanciers à travers un droit des sociétés et du travail conséquent (Aglietta et Rebérioux, 2004) », configure « une certaine forme, disons ancienne de RSE. » On voit, par rapport aux formes modernes et/ou contemporaines, « qu'elle est limitée aux accords des principales « parties prenantes », actionnaires, managers, salariés. Notamment ne font pas partie du dispositif des parties prenantes, ni les fournisseurs, ni les clients. »

Qu'en est-il du cas français ? Il peut sembler se situer « entre le modèle libéral des États-Unis et le système de cogestion du capitalisme rhénan, en ce que la gouvernance d'entreprise est davantage encadrée par le droit des sociétés que par le droit boursier (à la différence des États-Unis), le marché financier et le droit boursier y sont en revanche plus développés qu'en Allemagne (Aglietta et Rebérioux, 2004). » Toutefois, malgré le nombre de rapports sur la « nécessaire » réforme de l'entreprise dont, en particulier, le rapport de Bloch-Lainé au début des années 1960, il n'y a pas réellement de cogestion des orientations stratégiques de l'entreprise. Certes, « l'intervention des salariés a été au cours du temps, codifiée, pour aboutir à des dispositifs de « co-surveillance » (Grumbach, 1995)<sup>69</sup>, donnant, notamment au comité d'entreprise, un pouvoir concernant l'information, l'alerte, l'expertise économique... ».

Ce n'est que depuis peu, avec les récentes lois de 2002 relatives à la nouvelle régulation économique (NRE), que de nouveaux dispositifs « s'inscrivent plus explicitement dans une démarche fondée sur l'obligation de publier des rapports concernant l'engagement sociétal et environnemental des grandes entreprises. » Cette orientation est aux Pays-Bas et en Suède, visiblement beaucoup plus avancée au moins sur le plan de la réglementation « que les pratiques allemandes qui n'en restent, en ce domaine, qu'au niveau des déclarations d'intention ou des protocoles d'incitation. La France est même jugée leader en l'espèce (de la Cuesta et Valor, 2004)<sup>70</sup> ».

Les enseignements qui tirent les socio-économistes de la régulation, sur la base de cet état des lieux, montrent clairement que les formes institutionnelles nationales tendent à définir les

---

<sup>69</sup> T. GRUMBACH, *Citoyenneté, entreprise et contrat social*, Droit ouvrier, 1995.

<sup>70</sup> M. DE LA CUESTA, C. VALOR, *Fostering corporate social responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case*, *Journal of Business Ethics*, 2004.

contours et le contenu de RSE. Ainsi par exemple, « le modèle américain est fondé sur le primat de la régulation concurrentielle des marchés, de la conception de l'entreprise comme nœud de contrats, de soumission du gouvernement de l'entreprise aux intérêts des actionnaires. » A l'inverse, « le modèle européen est différent en ce qu'il reconnaît une spécificité aux salariés qui participent, à des degrés divers selon les pays, à la vie de l'entreprise. Il tend à protéger la direction de l'entreprise de la sphère boursière. » Toutefois, les éléments qui sont incorporés et qui modifient, aujourd'hui, les traits du modèle européen, ne semblent pas l'entraîner au voisinage du modèle américain. Comme tendent à le montrer les matériaux rassemblés par Aglietta et Reberlioux (2004), il n'y a pas effectivement de convergence qui se dessinent en perspective. Dans cette hypothèse, « il y' a bien deux visions de l'éthique des affaires, non antagonique, plus particulièrement imbriquées. » Une première vision « correspond à un projet d'éthique largement assimilé à un ensemble de règles et de références nécessaires à l'organisation des rapports entre les personnes, les agents, constituant les parties prenantes. Ce projet intègre des éléments qui le rapprochent de la responsabilité sociale des entreprises, car souvent les projets d'entreprise, chartes éthiques et/ou codes de conduite, abordent des questions sociétales ou environnementales. Cette vision est portée par les (très) grandes entreprises, plutôt européennes continentales. » Une seconde « vision apparaît plus limitée au périmètre de l'entreprise. Les chartes éthiques, les droits d'alerte ont pour objectifs d'instaurer la confiance, d'améliorer les relations de travail. Ces pratiques sont en phase avec l'émergence et la consolidation d'un rapport salarial plus concurrentiel qui se traduit par une individualisation des salaires, des disparitions des conventions collectives de branche. » On retrouverait là le modèle américain, et sans doute également britannique.

Au fond, nous disent les socio-économistes de la régulation, « dans la première vision, éthique et RSE sont complémentaires, dans la seconde, pratique éthique et RSE sont substituables. » Ils pointent, par ailleurs et à juste titre, que les formes institutionnelles nationales tendent à définir sans doute également le rythme de diffusion des pratiques de type RSE. De ce point de vue, « le *survey* entrepris par de la Cuesta et Valor (2004) est exemplaire. En effet, ils montrent que « deux pays qui ont le même modèle de RSE (la France et l'Allemagne, par exemple) peuvent avoir des rythmes différenciés de diffusion de cette nouvelle institution. »

La lecture institutionnaliste proposait de saisir comment à partir de trois approches contemporaines comment il était possible d'appréhender le processus de diffusion de la RSE, en tant que nouvelle institution, les conditions de possibilité nécessaires pour qu'elle parvienne éventuellement à terme s'institutionnaliser. La conclusion des auteurs est qu'il y a une complémentarité des trois approches, d'un point de vue analytique, même si elles demeurent divergentes sur le plan normatif. Pour les tenants des approches institutionnalistes, « chacune éclaire une partie des logiques qui sous-tendent le processus d'institutionnalisation émergent. Le regard de la théorie évolutionniste est ainsi plutôt concentré sur le processus de variation-sélection, notamment sur les comportements d'imitation des acteurs individuels qui contribuent à une diffusion de la RSE. Il en va différemment de la théorie des conventions et de la théorie de la régulation qui focalisent leur attention sur les logiques politiques. Alors que la théorie de la régulation invite à ne pas perdre de vue que le processus d'institutionnalisation est un enjeu de rapports de force collectifs, la théorie des conventions insiste sur le processus délibératif qui se joue à cette occasion, cette préoccupation dérivant du fait que pour les conventionnalistes, dans les sociétés démocratiques, la contrainte seule ne peut suffire à instituer des normes. »

Les auteurs concluent que « chacune de ces trois grilles théoriques ne prend donc en compte qu'une partie de la réalité sociale en jeu dans le processus d'institutionnalisation de la RSE. Si, sur un plan analytique, cela conduit à percevoir ces grilles comme complémentaires, sur le plan normatif, il en va autrement. Pour un théoricien évolutionniste, la RSE ne pourra ainsi

s'institutionnaliser que si la technologie qu'elle promet s'avère à terme mieux adapter aux conditions d'environnement. Cette position découle du fait que pour un auteur évolutionniste, l'opérateur de sélection est, *in fine*, l'environnement. »

Il en va tout autrement pour la théorie des conventions et la théorie de la régulation. Ces grilles théoriques, qui partagent une vision politique, mettent en avant les ressorts du pouvoir dont pourront disposer les promoteurs de la RSE qui fera qu'elle institutionnalisera ou pas. Elles insistent donc sur la dimension et la capacité des hommes à influencer sur les processus d'action. Pour les auteurs conventionnalistes, l'institutionnalisation sera surtout fonction du pouvoir de légitimation détenu par les défenseurs de la RSE face à ses détracteurs. Pour les auteurs de la théorie de la régulation, la RSE sera plutôt fonction de l'évolution des rapports de force collectifs et de l'émergence d'une configuration politique susceptible de rendre possible une reconnaissance juridique de la RSE à défaut de laquelle son institutionnalisation ne pourra que rester lettre morte.

Selon d'autres travaux plutôt critiques (Borry et Lochard, 2009), le projet sociale et politique qui inspire la RSE est probablement plus ambitieux que ne le disent les socio-économistes. En effet, « avec la RSE ce dont il est question, c'est de régénérer les rapports sociaux, de soutenir les projets culturels, de préserver l'environnement. Cette prise d'ascendant sur les affaires du monde, sur le destin collectif se traduit systématiquement par une dépossession de l'État de certaines de ses fonctions majeures sociale, environnementale et de formation. A travers l'exigence d'une autorégulation, c'est bien de cela qu'il s'agit ; que ce soit en matière de droits sociaux ou sous prétexte de restituer à la société civile ses prérogatives, le monde de l'entreprise se pose comme source de droit, foyer de normes, au sens propre « autonome », se gouvernant par ses propres lois. »

Cette approche critique privilégie de porter le curseur dans une certaine continuité parquée par la résistance des milieux patronaux à l'intervention politique. Elle se réfère à Hatzfeld qui a largement établi l'hostilité des organisations patronales à l'instauration de politiques sociales obligatoires (Hatzfeld 1971)<sup>71</sup>. La revendication de dérèglementation qui vise, plus largement, à « diminuer le poids de règles d'origine étatique, au profit des règles que les opérateurs économiques se fixent à eux-mêmes » (Supiot 1989, p196)<sup>72</sup>, apparaît ainsi comme une revendication récurrente du monde de l'entreprise. Un auteur comme Béthoux relève en ce sens que « le développement de la responsabilité sociale des entreprises représente plusieurs enjeux de taille pour les organisations syndicales européennes. En premier lieu, il pose la question d'une éventuelle privatisation du droit du travail, accompagnée d'un recul des régulations publiques qui encadrent les activités des entreprises multinationales - réactivant ainsi les débats déjà anciens sur la place de l'entreprise dans les régulations du travail et de l'emploi et sur leur possible « employabilité » (Béthoux, 2008)<sup>73</sup>. » Dans le champ de la négociation syndicale internationale autour de la RSE, le développement de celle-ci privilégie les procédures peu contraignantes des codes de conduites, au détriment du droit du travail (Dorssemont et Bourque, 2008)<sup>74</sup>. Ces évolutions affectent, en conséquence, les rapports internes à l'entreprise.

D'un autre point de vue (Chastiel et al 2009)<sup>75</sup>, face à une opinion publique sensibilisée à la thématique environnementale, il s'agit pour les entreprises de changer de modèles de leur

---

<sup>71</sup> H. HATZFELD, Du paupérisme à la sécurité, Armand Colin, 1971.

<sup>72</sup> A. SUPIOT 1989

<sup>73</sup> E. BETHOUX, Le comité d'entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise ? Revues d'IRES, 2008.

<sup>74</sup> F. DORSSMENT R. BOURQUE 2008

<sup>75</sup> P. CHASTIEL 2009

rapport à l'espace public. Le principe de la RSE comporte indubitablement une dimension en termes de légitimation en lien avec l'ordre du discours (Lordon, 2003)<sup>76</sup>. Plus précisément, les entreprises semblent désormais, face aux mouvements de contestation, dans l'obligation de prouver et de justifier publiquement leur mode de traitement des problèmes et risques environnementaux. La quête par les entreprises d'une amélioration de leur « image » n'est pourtant qu'un aspect parmi d'autres. Autrement dit, le recours à l'expression de responsabilité sociale a aussi « pour enjeu de reformuler et de rendre cohérentes entre elles les pratiques des entreprises, c'est-à-dire de les unifier tant vis-à-vis de l'État que de la sphère publique où se forme l'opinion publique contestataire. »

Certes, il est possible d'une certaine façon d'interpréter la montée de la référence à la RSE comme la refonte d'un rapport salarial de type fordiste (Postel et al., 2006). Toutefois, cette montée est également la reconnaissance de la « politisation de la production » (Offe 1984)<sup>77</sup> de même qu'une tentative stratégique de desserrer une contrainte étatique qui s'est durcie sous la pression de la contestation environnementale. La notion de RSE, au-delà de la perspective d'un changement de mode de gouvernance (Dupuis 2008)<sup>78</sup>, recouvre un double enjeu. Il s'agit, d'une part, « de redonner aux entreprises la maîtrise de leur dynamique face à la prégnance croissante de l'État dans le domaine environnemental, prégnance que traduisent un durcissement de la réglementation (européenne et/ou nationale) et un contrôle administratif de moins en moins arrangeant avec les pratiques industrielles. » Il s'agit également, d'autre part, « de réintroduire la dimension économique, dans le débat public qui s'est largement focalisé sur les risques environnementaux (réchauffement climatique, pollution, déchets, etc.) et qui, de facto, a pu conduire à minimiser les enjeux économiques de l'activité des industries à risques. »

Plus globalement pour les auteurs de ces travaux, la notion de RSE traduit une tentative pour les entreprises de reconfigurer les rapports entre la sphère économique, le système politico-administratif et l'espace public, rapports dont « l'évolution est marquée par une étatisation et une publicisation croissante de la thématique environnementale alors que, dans le même temps les structures du capital se sont privatisées. »

Si l'on se penche plus précisément sur ce large éventail de travaux académiques de gestion et de socio-économie pour apprécier les postures adoptées, il est possible de ramener leurs démarches à trois versions.

Dans l'ensemble, ce qui domine dans ces récits est l'identification, implicitement ou explicitement, de la RSE et la réponse du monde de l'entreprise à une forme de demande sociale. L'idée sous-jacente est que les dirigeants d'entreprise, à force d'être interpellée par le « société civile », auraient fini par entendre l'invitation à adopter un comportement « citoyen ». Ainsi donc, « l'entreprise aurait en quelque sorte cédé à une demande éthique formulée par les ONG et les associations. » Pour d'autres, la RSE constitue à l'inverse plutôt une réponse économique parfaitement rationnelle. L'entreprise est vue comme une entité calculatrice dont le seul objectif est de maximiser ses résultats. Le raisonnement repose ici exclusivement sur l'argument assez classique de la rentabilité de la responsabilité sociale. « L'analyse des incitations marchandes de la RSE donne ainsi la part belle aux « parties prenantes primaires (Clarkson 1995)<sup>79</sup>, c'est-à-dire aux personnes ou groupes engagés dans les transactions

---

<sup>76</sup> F. LORDON, *Et la vertu sauvera le monde*, Raisons d'agir, 2003.

<sup>77</sup> C. OFFE, *Les démocraties modernes à l'épreuve*, l'Harmattan, 1984.

<sup>78</sup> J. C. DUPUIS, *La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau*, *Revue française de gestion*, 2008.

<sup>79</sup> M. B. E. CLARKSON, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, 1995.

importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise. » De ce point de vue, « une attention particulière est portée aux investisseurs (marchés financiers) et aux consommateurs (marché des biens et services) dont la contribution est de première importance pour la santé économique et financière des entreprises. » Comme l'ont montré, en effet, (Mitchell *et al.* 1997) « différentes classes de parties prenantes peuvent être identifiées suivant la possession (réelle ou supposée) d'un ou plusieurs des trois « attributs » suivants : leur *pouvoir* sur l'entreprise, la *légitimité* de leurs relations avec celle-ci, et l'*urgence* de leur plainte. » Les investisseurs et les consommateurs disposent à la fois de pouvoir et de légitimité, leur influence sur l'entreprise est assez significative, ce sont donc des parties prenantes dominantes (Borrey et Lochard, 2009).

## Section 2: La RSE, une construction sociale pas à pas

Dejean et Gond (2003) indiquent dans un article sur les enjeux et les stratégies que l'étude de la RSE en tant que construction sociale est cohérente avec les approches socio-politiques de la stratégie d'entreprise, et plus particulièrement avec les théories des parties prenantes. Ce cadre d'analyse est porté par des auteurs « qui privilégient le rôle des parties prenantes dans la construction de la définition de la RSE (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995 ; Champion *et al.*, 2005). D'autres s'intéressent à la construction sociale des mesures de la RSE (Mitnick, 2000 ; Rowley et Berman, 2000). Enfin, une approche plus cognitive propose d'analyser les croyances des investisseurs éthiques (Lewis et Mackenzie, 2000 ; Webley, Lewiw, Mackenzie, 2001). »

Il apparaît, en l'état actuel des recherches concernant la RSE, que « le concept de parties prenantes et les théories qui s'y rapportent sont désormais des références de base. D'une manière générale, l'approche par les parties prenantes qui connaît un engouement certain depuis la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984, propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement. On pourrait dès lors être tenté de prendre ce cadre d'analyse comme point de départ pour répondre à notre première question, à savoir avec quels acteurs l'entreprise est-elle en interaction ? Cependant, la multiplicité des théories y faisant référence a donné naissance à une confusion conceptuelle importante (Gond et Mercier, 2004) ». En effet, « le concept peut s'interpréter dans un sens managérial servant à identifier les parties prenantes de l'entreprise, mais aussi dans un sens strictement descriptif permettant d'analyser le fonctionnement de l'entreprise, ou encore dans une perspective normative visant à intégrer une dimension éthique aux théories classiques de la firme (Gond et Mercier, 2004). C'est ainsi que l'on voit apparaître des définitions du concept de parties prenantes tantôt élargies, tantôt restreintes. Néanmoins, la plupart des recherches s'inscrivant dans une perspective instrumentale, adoptent une définition plus restreinte en tentant d'identifier les intérêts des principaux groupes de pression présents dans l'environnement (Wolfe et Putler, 2002)<sup>80</sup> ». Il en résulte que « ce sont souvent les parties prenantes dites « primaires » qui sont retenues (Gond et Mercier 2004), telles que les employés, les clients, les autorités gouvernementales, les sous-traitants et les fournisseurs. De même alors, alors que peu de recherches se sont intéressées aux relations complexes entre parties prenantes (Rowley 1997)<sup>81</sup> ; (Neville et Mengue 2006)<sup>82</sup>, beaucoup, partant du postulat que les intérêts au sein des parties prenantes sont relativement homogènes, n'aboutissent pas à une compréhension approfondie des relations entre l'entreprise et son environnement (Wolf et Putler, 2002) ». On le voit donc, « si les théories des parties prenantes permettent d'identifier et d'organiser les

---

<sup>80</sup> R. A. WOLF D.S. PUTLER, How tight are the ties that bind stakeholder groups, *Organization Science*, 2002.

<sup>81</sup> Rowley 1997

<sup>82</sup> Neville, Mengue 2006

multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent (Mercier, 2001), elles constituent néanmoins un cadre d'analyse discutable dès lors que l'on cherche à identifier les acteurs qui influencent le processus de construction de la RSE dans une entreprise. »

Comme on peut le constater, « la question de responsabilité sociale des entreprises s'est développée au cœur d'une controverse opposant les défenseurs d'une définition essentiellement économique des obligations de l'entreprise et les partisans d'une extension de celles-ci à la prise en compte des intérêts de la société. » De fait, diverses typologies des principes sous-jacents à l'engagement socialement responsable des entreprises ont été développées dans une perspective tantôt normative, tantôt positive. Des auteurs comme Maignan et Ralston (2002)<sup>83</sup> ont ainsi retenu trois formes de justification utilisées par les dirigeants pour communiquer sur la politique de responsabilité sociale et environnementale de leur entreprise. La première correspond à l'idée que la responsabilité sociale et environnementale, quelles que soient ses conséquences, fait partie de la politique de l'entreprise. Les deux autres renvoient à l'utilité des démarches responsables pour améliorer la performance de l'entreprise. Pour éviter toute confusion terminologique, ces auteurs considèrent, de préférence, que « ces deux dernières justifications renvoient à un même souci de performance, et distinguer la performance dans la sphère de la production (motivation accrue des salariés, meilleure gestion des risques industriels, etc.), et la performance dans la sphère marchande (valorisation de la politique de la RSE auprès des partenaires économiques. »

### 1. L'Objectivation des connaissances

Le cadre d'analyse que nous adoptons ici s'appuie sur la proposition de recherche développée par Michotte, (2007)<sup>84</sup>. Le point de départ de cette proposition de recherche est le suivant : « expliquer un phénomène au sein d'une organisation demande une compréhension approfondie du vécu de ses membres qui entreprennent des actions. » Les acteurs afin de « donner sens » à leur quotidien, utilisent des « connaissances » qu'ils prennent pour « réelles ». Elles s'imposent à eux sans qu'ils ne les remettent nullement en question (Berger et Luckmann, 1966)<sup>85</sup>. Mais « ces connaissances sont elles-mêmes le fruit d'un long processus de construction au travers des interactions quotidiennes entre acteurs. En effet, ce qui est « réel » pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre puisqu'il s'agit en fait de visions subjectives. C'est par l'interaction que les acteurs peuvent se comprendre les uns les autres, qu'ils échangent leurs connaissances, et qu'ils « construisent » petit à petit la réalité. » En effet, la réalité telle que vécue par les acteurs dépend donc des relations sociales spécifiques dans lesquelles ils se trouvent, et il est dès lors nécessaire d'analyser empiriquement ces relations pour mieux comprendre les actions des acteurs.

Ceci étant, « chacun tente d'« objectiver » ses connaissances, de telle sorte qu'elles apparaissent aux yeux des autres comme des réalités. La construction sociale de la réalité passe nécessairement par une « objectivation » des visions subjectives des acteurs. Ceci implique que les acteurs développent différents systèmes de signes qui leur permettent de se comprendre, le plus important d'entre eux étant le langage. Comprendre la réalité dans les organisations passe nécessairement par un besoin de comprendre le langage. » Selon Berger et Luckmann (1966), « ces connaissances sont progressivement objectivées, institutionnalisées puis légitimées. En

---

<sup>83</sup> MAIGNAN and RALSTON, Corporate Social Responsibility in Europe and the US; 2002

<sup>84</sup> MICHOTTE, une approche sociologique de la construction sociale ; 2007

<sup>85</sup> BERGER et Thomas LUCKMANN, la construction sociale de la réalité 2002

d'autres termes, elles finissent par apparaître aux individus comme des réalités détachées de tout fondement humain. C'est le principe de « réification ». Mais ce n'est pas tout. Outre le fait que la vie quotidienne est vécue subjectivement, elle naît et se maintient dans les pensées et les actions des individus. » Autrement dit, le sens subjectif débouche sur des pensées et des actions qui ont des conséquences réelles.

Adopter une telle posture pour étudier la RSE nous amène à éviter de partir d'un a priori quant à son « degré de réalité ». Mais là où une telle approche nous semble pertinente, c'est lorsqu'elle nous invite à analyser en profondeur les interactions quotidiennes qui font qu'une entreprise, peu à peu, en vient à entreprendre des actions de RSE. Ce qui nous motive de ce point de vue, c'est de comprendre les processus par lesquels les interactions entre une entreprise et son environnement conditionnent et construisent les actions RSE.

Sur la base de cette posture, notre recherche repose sur trois questions :

- 1) Quelle est la vision subjective de ces acteurs en matière de RSE et comment tentent-ils d'imposer leur vision subjective comme une réalité aux yeux de l'entreprise ?
- 2) Quelle est la vision subjective de l'entreprise de l'entreprise en matière de RSE et comment tente-t-elle de l'imposer comme une réalité aux yeux des acteurs avec lesquels elle interagit ?
- 3) Comment ces interactions façonnent-elles progressivement les actions de RSE qu'entreprend l'entreprise ?

Le regard adopté ici a pour ambition d'étudier la RSE dans son contexte socio-institutionnel ancré en se donnant les moyens d'apprécier sereinement la part de nouveauté dont elle est porteuse sans céder à l'illusion du « jamais vu » (Passeron, 1987)<sup>86</sup>. Notre regard nous incite par ailleurs à aller au-delà d'une critique qui se limiterait à dénoncer la mise en place de politiques de développement durable ou plus largement de RSE parce qu'elles serviraient les intérêts économiques du monde de l'entreprise, ou dit autrement, parce qu'elles auraient une visée purement utilitariste. La perspective qu'on cherche à développer ici vise à « comprendre l'ampleur et l'engouement autour de la RSE, en particulier la diffusion d'un ensemble de valeurs et de normes qualifiées d'éthique. Notre positionnement n'a pas pour cadre la production des valeurs sociales dans son ensemble, mais uniquement celles mobilisées par les entreprises dans le système capitaliste dans la filiation classique du questionnement wébérien, notamment dans l'ouvrage, l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Il doit cependant être repensé au regard des spécificités contemporaines identifiables à partir d'enquêtes de terrain. Ce qui suggère que plusieurs champs de recherche peuvent être ouverts (Salmon, 2009).

Nous tenterons également de faire un bon usage du cadre théorique d'Hirschman, notamment son ouvrage, *Exit, voice, and Loyalty. Défection et prise de parole (1970)*. Cet ouvrage nous intéresse plus particulièrement car, il est contemporain de l'essor de la thématique de la responsabilité sociale des entreprises, puisqu'il énonce qu'« aucun système économique, social ou politique ne peut garantir que les individus, les entreprises et les organisations en général agiront toujours de manière fonctionnelle et auront constamment une conduite efficace, rationnelle, respectueuse de la loi et de la morale. » Bien que la réflexion d'Hirschman déborde largement la question spécifique de la citoyenneté des entreprises - laquelle, il n'est même jamais fait référence -, elle s'avère éclairante pour analyser le mouvement de la responsabilisation sociale des entreprises. Car cet auteur explique que « dans la vie de toute

---

<sup>86</sup> PASSERON J.c., la responsabilité sociale des entreprises un cheval de troie politique ; 1987

société, on rencontre une certaine proportion de comportements déviants ou dysfonctionnels. Pour que ces derniers, par leurs effets cumulés, n'entraînent pas un déclin général, la société doit rassembler ses forces pour ramener le plus grand nombre possible de ses membres défailants à des comportements compatibles avec son fonctionnement normal ». Loin d'embrasser une interprétation normative de ces lignes, « nous pouvons constater que, cinquante ans après la rédaction de ce livre, la multiplication des démarches non réglementaire de cadrage des externalités négatives des entreprises semblent constituer la manifestation d'un déploiement de forces contre les comportements défailants (Barraud de Langerie, 2009)<sup>87</sup>. »

Notre cadre d'analyse théorique prend appui sur la proposition de recherche de Michotte (2007), qui écarte le postulat selon lequel « les entreprises entament des actions de RSE essentiellement en réaction aux pressions dont elles font l'objet de la part de leurs parties prenantes. » Il retient en revanche « l'hypothèse selon laquelle des pressions similaires proviendraient d'acteurs qui ne sont généralement pas identifiés comme parties prenantes. Au-delà des théories des parties prenantes, c'est donc le concept même que nous rejetons comme angle d'approche pour étudier le processus de construction de la RSE, et nous nous en expliquons de suite. »

## 2. Le jeu des acteurs

Dans le cadre de leur recherche sur le RSE dans quatre multinationales belges Michotte et Dispersyn, (2007)<sup>88</sup>, ont observé que « certaines catégories d'acteurs, peu reprises dans les recherches comme parties prenantes majeurs, exercent une influence non négligeable sur le processus de construction de la RSE dans les entreprises interrogées, l'inverse étant également vrai. » Par exemple, ils ont constaté que « le rôle du personnel et de leurs représentants syndicaux est réduit à néant ou presque, alors même que les entreprises déclarent instaurer une politique de RSE notamment au regard de leur personnel et d'une meilleure gestion des ressources humaines. » On retrouve un constat similaire dans d'autres travaux comme l'étude de Champion et al (2005). Or, Michotte et Dispersyn notent que « l'acteur « personnel » est souvent identifié dans les recherches parmi les parties prenantes les plus importantes et, à l'inverse, d'autres acteurs qui ne sont pas généralement repris parmi les parties prenantes, sont clairement identifiées par les entreprises comme des acteurs influents. On pense d'abord aux réseaux d'entreprises qui gravitent autour de la RSE, comme par exemple Business et Society Belgium, organisation membre du réseau CSR Europe. On pense aussi à d'autres types de réseaux qui rassemblent tant les entreprises que les ONG et autres associations sans but lucratif. Celles-ci s'organisent autour de thème comme la RSE, le développement durable, l'économie sociale, l'investissement éthique. Il est en outre apparu que les fédérations et associations d'entreprises font également partie des acteurs souvent cités pour leur influence sur le développement de la RSE. »

Les deux auteurs ont pu également relever, toujours au sein du monde de l'entreprise, combien « pratique de « benchmarking » en matière de RSE ne pouvait pas non plus être négligée. » En effet, « les grandes entreprises, même lorsqu'elles sont issues de secteur d'activités et de pays différents, s'observent attentivement les unes les autres. » C'est nous disent-ils, la raison pour laquelle ils ont conclu que « si certaines entreprises interrogées ont abordé la question de la RSE, c'est notamment pour se placer dans la mouvance des autres entreprises qui communiquent de plus en plus sur l'ensemble de leurs bonnes pratiques. » De même, certains

---

<sup>87</sup> B. DE LARGERIE 2009

<sup>88</sup> MICHOTTE DISPERSYN 2007



de leurs interlocuteurs leur ont confié s'inspirer des actions de RSE prises par d'autres grandes entreprises venant ainsi renforcer l'hypothèse énoncée par Gond (2006) d'un mimétisme dans l'adoption des pratiques de RSE. Ainsi, « l'étude de la construction de la RSE dans une entreprise doit donc passer par l'étude de l'influence d'autres entreprises sur l'entreprise considérée, même si ces entreprises appartiennent parfois à des secteurs très éloignés, et tiennent des discours très différents, voire opposés. Ces divergences enrichissent la recherche car elles témoignent d'une réalité sociale différente. Cependant, ces différences évoluent puisque les entreprises s'influencent mutuellement. On assiste ainsi à une construction sociale de la RSE qu'il convient d'étudier finement au travers des relations d'interdépendance entre entreprises. »

Enfin, cette recherche de Micotte et Dispersyn, (2007) permet de « mettre en évidence le rôle prépondérant joué par les agences de notation et le secteur bancaire dans son ensemble. » Ce sont principalement les actionnaires qui sont, ici, ciblés à partir du travail réalisé par les entreprises « pour obtenir le label de développement durable ou entrer dans tel ou tel fonds d'investissement éthique. » Cela nécessite, néanmoins, « de répondre à toutes une série de critères repris et contrôlés par des agences de notation indépendante. Aussi, leur influence sur le processus de construction de la RSE est grande, alors que relativement peu étudié. »

Ces éléments de cadrage nous conduisent, pour reprendre notre première question de recherche qui vise à « identifier les acteurs avec lesquels une entreprise est en interaction, à ne pas prendre point d'appui sur le cadre d'analyse qui repose sur les théories des parties prenantes. En effet, un tel cadre aussi bien théoriquement qu'empiriquement, nous semble non seulement accorder « trop d'importance à certains groupes d'acteurs comme partie prenante primaire, alors qu'elle en donne trop peu à d'autres qui exercent néanmoins une influence certaine sur le processus de construction de la RSE. » Nous estimons qu'il existe bien d'autres acteurs, comme les organisations partisanes, le milieu académique, les écoles d'affaires, les médias, etc. Il nous semble plus prudent « d'écarter pour un moment le concept de partie prenante, et de recourir à un autre cadre d'analyse qui, lui aussi, chercherait à expliquer les actions des entreprises au travers d'une compréhension des relations qu'elles nouent avec leur environnement. »

L'objet de notre recherche consiste bien à se défaire des visions qui s'attachent exclusivement à une seule interaction bilatérale entre l'entreprise et l'une ou l'autre de ses parties prenantes primaires et dominantes pour introduire le rôle de la pluralité des médiations endossée par la diversité des acteurs qui sont impliqués dans la politique de responsabilité sociale et environnementale

A présent que nous avons présenté notre cadre d'analyse, il est nécessaire d'en tirer les conséquences méthodologiques en vue de proposer différents outils de recherche empirique. Nous proposons, en l'occurrence, de mobiliser l'analyse des réseaux sociaux et l'analyse critique du discours ancrés dans le contexte d'action.

Il existe sur l'analyse des réseaux sociaux, de nombreux ouvrages qui offrent une riche revue de la littérature tant en ce qui concerne les théories et que les méthodes d'analyse des réseaux sociaux (Scott, 1991, Wasserman et Faust, 1994). Un bref résumé des principales caractéristiques de cette approche permet de saisir son intérêt heuristique pour notre recherche. L'analyse des réseaux sociaux consiste avant tout à « étudier les interdépendances entre acteurs et comment leurs positions influencent leurs comportements (Wasserman et Gaskiewicz, 1994). Elle repose sur la nature des données étudiées. Les chercheurs qui mobilisent l'analyse des réseaux font des relations entre les unités en interaction le centre de leurs enquêtes empiriques.

Cette approche travaille, en effet, sur des données relationnelles concrètes plutôt que sur les données liées aux attributs des acteurs (Wasserman et Faust, 1994).

Notre travail de recherche repose sur une analyse des relations entre l'entreprise et son environnement. Autrement dit, il s'agit de porter le regard sur les relations qu'entretiennent les acteurs extérieurs à l'entreprise entre eux. En ce sens, « il convient d'étudier les interdépendances et les configurations auxquelles elles donnent lieu. L'analyse de réseaux constitue un outil heuristique pour étudier la structure des relations au sein desquelles se situe l'entreprise et comment ces interdépendances exercent une influence sur le comportement de l'entreprise Rowley, 1997). » Cependant, pour faire pleinement usage cette analyse de réseau nous l'étendrons à des acteurs qui pourraient ne pas être considérés comme des parties prenantes. Si Rowley (1997) a adopté une approche différente des théories des parties prenantes, « il s'inscrit néanmoins dans une tradition de recherche dont l'objectif reste l'identification des principales parties prenantes de l'entreprise et de leur influence dans la construction de la RSE. » Or, le problème que pose l'usage de la théorie des parties prenantes est qu'elle « engendre des biais qui, en conséquence, insistent sur le rôle de certains acteurs et négligent ou minimiser celui d'autres acteurs. »

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, nous cherchons intègre et complète l'analyse des réseaux par celle des discours. En effet, « si l'analyse des réseaux sociaux nous permet d'identifier les interactions complexes entre l'entreprise et son environnement, nous avons en outre besoin d'un second outil d'analyse pour étudier d'une part, comment les acteurs extérieurs à l'entreprise influencent le processus de construction de la RSE de l'entreprise en question, et d'autre part, comment cette dernière cherche-t-elle à influencer la représentation de la RSE qu'ont les acteurs qui l'entourent. » Comme nous y invitent les constructivistes (Berger et Luckmann, 1966), « une analyse du langage s'impose dès lors qu'on souhaite comprendre comment les acteurs « objectivent » leurs visions subjectives et tentent de les faire passer pour la réalité aux yeux d'autrui. » Nous souhaitons, de ce point de vue, rassembler acteurs et discours au sein d'une même vision. L'étude du langage en tant qu'action sociale, facteur de changement, participe pleinement à ce projet.

Le travail sur l'univers des organisations, et donc des entreprises, ne peut se passer d'une analyse de discours selon Fairclough (2005). En effet, il part du fait que « le discours est un élément important des processus liés au changement social, et donc du changement organisationnel. L'auteur utilise le concept de discours comme un ensemble d'actes socialement construits et socialement conditionné (Blommaert et Bulcaen 2000). En ce sens, il « adopte une position qu'il qualifie de « dualisme analytique », c'est-à-dire une posture selon laquelle le discours se constitue tant des éléments linguistiques/sémiotiques des événements sociaux (en termes de processus) et des structures sociales, que des « pratiques sociale ». Celles-ci sont vue comme des facteurs de médiation dans la relation entre événements et structures. A partir de l'idée selon laquelle les discours sont des éléments de pratiques sociales, l'analyse de discours comporte un double caractère relationnel. L'objectif n'est pas simplement l'analyse du discours en soi, mais surtout l'analyse des relations dialectiques entre le discours et les éléments non discursives. » Fairclough entend étudier concrètement les liens entre discours, idéologies et relations de pouvoir et notamment montrer comment le discours est façonné par les relations de pouvoir et les idéologies. Il y a donc un intérêt scientifique à étudier les effets constructifs du discours sur les identités sociales, les relations sociales et les systèmes de connaissances et de croyances (Fairclough 1992). On peut analyser, parmi les thèmes privilégiés, « les idéologies et les discours économiques (Blommaers et Bulcaen 2000), mais également le discours de la RSE en tant que processus complexe d'interaction et de négociation entre le monde des entreprises, l'État et la société civile (Burchell et Cook 2006). »

Nous pensons, de ce point de vue, que « l'analyse du discours nous permettra de comprendre plus avant le rôle du discours dans la construction sociale de la RSE. »

### Section 3: La communication des entreprises et l'enjeu de la réputation

C'est aux Etats-Unis que la réputation a fait l'objet de réflexions pragmatiques quant à l'utilité de la RSE. Depuis les années 1990, le magazine Fortune publie le hit parade des « top ten best corporate reputation companies » en se fondant sur les attributs qualitatifs : capacité à attirer des talents, innovation, responsabilité sociale et environnementale du management....

En France, l'Observatoire de la réputation publique dès septembre 1994 a mis en avant la première notation sur la réputation financière des entreprises cotées et créer un indice Réputation des 10 valeurs<sup>89</sup> notées « au moins RRR », sur une échelle de valeur de R à RRRRR. La presse économique et financière se fait largement l'écho de cette initiative de l'Observatoire<sup>90</sup>.

#### 1. Les étapes de la construction de la réputation

Une communication sur la RSE est supposée assurer une crédibilité des engagements dans les pratiques. Le choix des outils devra conforter un positionnement tourné vers la crédibilité et la transparence sur les informations communiquées.

Afin d'asseoir cette volonté d'ancrer la communication dans les pratiques réelles, les acteurs prescripteurs de discours mettent en avant les atouts de la crédibilité. La communication et les publications des rapports RSE sont donc privilégiées. Elles permettent de communiquer avec le public sans relation directe avec la nature commerciale du contact. De cela, découlent un certain nombre de points importants.

#### *La labellisation sociale*

La labellisation sociale est le support de communication le plus intéressant pour les entreprises, car elle repose sur différents éléments qui nourriraient la crédibilité de la politique RSE.

Les systèmes de reporting restent majoritairement produits par des agences ou des services financiers et reposent donc sur des techniques de reporting et d'évaluation issues de la gestion. Ce sont les commissaires aux comptes qui sont chargés de la construction des indicateurs de mesure et des audits dans les entreprises. Les rapports sont à la charge des experts-comptables dans la continuité du rapport annuel d'activité. Or, les indicateurs chiffrés sont-ils des indicateurs satisfaisants lorsqu'il s'agit de mesurer des valeurs telles que : le respect, l'équité, l'éthique d'une entreprise ou encore le bien-être des salariés ?<sup>91</sup> En réalité, les experts-comptables ne sont à priori pas formés à l'analyse des données extra financières transmises par les entreprises. Pourtant, le Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables récompense chaque année la qualité de l'information sociale et environnementale d'une entreprise, qu'elle soit spécifique ou intégrée dans le rapport annuel, en délivrant un trophée national.

---

<sup>89</sup> Il s'agit des entreprises Air Liquide, Danone, L'Oréal, Canal+, Carrefour, Total, Elf, Rhône Poulenc, LVMH et Société Générale.

<sup>90</sup> J. P. Piolet, combien vaut une réputation ? Market management, 2005/2, Vol.5.

<sup>91</sup> Marc Boullecker et Pierre Mathieu, Vers des systèmes de mesure des performances sociétales, Revue française de gestion, 2007/11, n°180.

La RSE implique une interrogation approfondie sur la finalité, la nature et les caractéristiques de systèmes de mesure des performances susceptibles d'intégrer les considérations économiques, sociales et environnementales. Certaines évaluations se focalisent sur la valorisation financière et la performance de la RSE grâce au système comptable.

A partir des données monétaires sur les coûts supportés par les entreprises et l'information sur le coût des dommages imposés à la société, ces mesures contribuent à informer la société civile<sup>92</sup>. De la même manière, la comptabilité des ressources humaines permet de mesurer l'impact social des décisions économiques d'une entité sur son environnement<sup>93</sup>.

Plusieurs spécialistes ont également proposé de greffer à la traditionnelle représentation de l'organisation par le système comptable et de contrôle de gestion une représentation qualitative qui s'est traduite par l'intégration d'informations non financières.

Les travaux de G. Capelle-Blancard et A. Petit<sup>94</sup> mettent en avant «le défi que représentent l'identification et la mesure des critères extra-financiers. L'évaluation de la performance sociétale des entreprises est notoirement difficile ». Pour ces auteurs, « *un premier problème est lié à la nature très qualitative de la responsabilité sociale et environnementale. Les facteurs environnement, social et gouvernance offrent peu de possibilités pour une évaluation quantitative, malgré le développement de la comptabilité sociale et environnementale. Un deuxième obstacle se pose quand il s'agit de regrouper plusieurs critères. La RSE étant un concept fondamentalement multidimensionnel, toute tentative pour fournir une note globale est un véritable défi* ».

Ainsi, « *L'inclusion de critères extra financiers dans le choix des investissements s'inscrit pleinement dans la logique de la RSE. L'idée est de faire en sorte que les entreprises prennent en compte non seulement l'intérêt des actionnaires (shareholders) mais également celui des parties prenantes (stakeholders), c'est-à-dire tous ceux qui participent, de près ou de loin, à la vie de l'entreprise et aux rangs desquels on trouve les salariés, les fournisseurs, les consommateurs, les riverains, les autorités, etc.* » (...) « *Il est louable de vouloir servir les intérêts de chacun, mais comment faire lorsque ces intérêts sont divergents, voire contradictoires ? Quelles règles de décision adopter ? Qui doit trancher ? Au bénéfice de qui ?* »

Finalement, le caractère multidimensionnel de la RSE soulève de nombreuses difficultés dès lors que l'on cherche à obtenir une appréciation globale de la performance extra financière. La labellisation sociale, reste donc un enjeu déterminant mais complexe. Elle pose de redoutables problèmes tant conceptuels que pratiques<sup>95</sup>.

---

<sup>92</sup> Réf ouvrage sur la comptabilité environnementale

<sup>93</sup> M. Capron, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ? Revue française de gestion, 1995, n° 106, pp. 46-54.

<sup>94</sup> Gunther Capelle-Blancard et Aurélien Petit, Le véritable défi d'ISR : Mesurer les performances extra financières. Revue française de gestion, 2013/7, n° 326, pp. 109-125.

<sup>95</sup> Marc Boullecker et Pierre Mathieu, Vers des systèmes de mesure des performances sociétales, Revue française de gestion, 2007/11, n°180, pp. 89-102

## L'intérêt de la RSE et la nature des démonstrations d'entreprises

Selon Claude Rosental « En règle générale, le terme « démonstration » fait l'objet d'usage très divers, et est employé dans différents espaces sociaux pour qualifier des pratiques *a priori* sans lien. Ce terme est couramment utilisé pour qualifier les épreuves mathématiques, des supports de plaidoirie dans les tribunaux, ou encore par exemple des présentations du fonctionnement d'appareils électroménagers par les représentants de commerce. Les rôles fréquemment associés à la pratique des démonstrations sont la preuve d'un énoncé ou la conviction d'un interlocuteur de la véracité d'une thèse, de la valeur d'un objet, du bien-fondé d'une approche ou la faisabilité d'un projet ».

L'auteur démontre « qu'il est fécond de se demander dans quelle mesure les démonstrations sont susceptibles de jouer un plus grand nombre de rôles que ceux liés aux registres de la preuve et de la persuasion, et que l'on peut même, en règle générale, s'interroger sur le caractère central des notions de preuve et de persuasion pour analyser les pratiques démonstratives<sup>96</sup> ».

De ce point de vue, Rosental « propose d'appeler « démonstration » tout cheminement écrit ou audio-visuel, dont la vocation affichée est prioritairement d'ordre probatoire et/ou argumentatif, voire pédagogique, mais qui est susceptible de jouer bien d'autres rôles ». Il ressort, par conséquent que les rôles des démonstrations ne se limitent pas à prouver ou à convaincre. Il importe, nous dit l'auteur, « de ne pas donner une importance excessive aux textes ordinaires, et de ne pas occulter la diversité des gestes démonstratifs et de leurs équipements. En particulier, il apparaît important de prendre en compte les « démos », c'est-à-dire les démonstrations publiques du fonctionnement de technologies, et de saisir les rapports souvent variables et complexes des **chercheurs** à ce qu'ils estiment par là-même démontrer, et éventuellement prouver ».

Les démonstrations d'entreprises nous maintiennent dans l'ordre du scriptural qui ne renvoie pas seulement à l'écrit, aux inscriptions et aux pratiques textuelles dans un sens courant. Elle renvoie plus largement à l'élaboration de scénarios<sup>97</sup>.

Quels sont alors les modes opératoires et les propriétés des démonstrations utilisées par les entreprises lorsqu'il s'agit de crédibiliser leur réputation par la RSE.

### Les modes opératoires

Les diverses formes de démonstration peuvent être employées de façons combinées ou complémentaires. Elles doivent également être pensées en fonction des docilités et des résistances variables qui les accueillent. Ces docilités et ces résistances peuvent se manifester sous la forme de discours critique plus ou moins élaborés. Une démonstration donnée pourra ainsi « fonctionner » dans certains espaces alors qu'elle aura des effets contre-productifs dans d'autres. Son caractère jugé négativement spectaculaire et le ton plein d'assurance qui l'accompagne seront alors sources de méfiance *a priori*.

---

<sup>96</sup> C. Rosental, Anthropologie de la démonstration. Revue d'anthropologie des connaissances, 2009/2 Vol.3, n° 2, p. 234.

<sup>97</sup> C. Rosental, op.cit, p.235

Le recours à un symbolisme d'entreprise n'empêche pas divers malentendus qui peuvent porter en particulier sur la portée et la signification des composants des démonstrations et contre-démonstrations (contestataires, ONG, contre-expertise) du récit.

Que ce soit à l'écrit ou à l'oral, en privé ou en public, les démonstrations RSE sont toujours à accompagner, à redonner, à reformuler à commenter, à personnaliser, à lire et à relire. Elles devaient être appréhendées dans le désordre vertigineux de cette démarche adaptative.

Les démonstrateurs et les certificateurs interviennent dans ce cadre. Cette économie imparfaite implique des collectifs plus ou moins larges et organisés. Ces collectifs jouent un rôle décisif dans la définition de la visibilité relative des entreprises<sup>98</sup>.

## 2. Les engagements et l'affichage RSE

A première vue, la publication des rapports annuels RSE laisse la nette impression que ces documents sont la voix affirmée et unifiée par laquelle l'entreprise exprime et assume en actes ses engagements. Ces rapports RSE sont le produit final d'un processus rythmé par de multiples interactions collective. De ce point de vue, on peut faire l'hypothèse que les rapports annuels sont plutôt des construits résultants d'un travail d'écriture et réécriture qui se déroule nécessairement en fonction de la complexité des rapports sociaux de pouvoir ancrée dans les pratiques des entreprises. Autrement dit, les entreprises ne sont pas toujours des espaces sociaux harmonieux, mais au contraire des lieux d'actions managériales qui donnent à voir des désaccords, voire des conflits.

Ainsi, loin d'être un lieu unifié et régulé par des mécanismes parfaitement huilés qui convergeraient vers la recherche d'objectifs communs à l'ensemble de l'organisation, les sociologues Crozier et Friedberg ont dévoilé l'hétérogénéité des organisations, en évoquant les conflits d'intérêts et les différences cognitives qui animent les acteurs<sup>99</sup>.

L'activité consistant à écrire la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise exige un talent particulier. Il s'agit d'écrire des textes acceptables publiquement et conformes aux règles rhétoriques dominantes dans la communication des entreprises. Lorsque ces acteurs, généralement promus en interne, ne proviennent pas de la direction de la communication, ils sont confrontés à des tâches inhabituelles.

Pour surmonter les incertitudes relatives au contenu et aux formes rhétoriques dominantes, le professionnel recherche des modèles pour produire ces écrits. Il produit d'innombrables actes d'imitation. Il s'appuie sur des modèles qu'il actualise, voire qu'il rénove.

Pour fournir les gages de la pertinence de ses positions, il met à disposition des preuves, c'est-à-dire qu'il exhibe des signes concrets de l'incohérence et des stratégies confuses de l'entreprise en la matière, voire de ses erreurs, qui pourraient sérieusement menacer la réputation de l'organisation. Le professionnel nuance ses avertissements en affirmant qu'il est encore temps de corriger la situation.

Les rapports RSE sont des traductions des enjeux de pouvoir au sein des entreprises et comportent des éléments de réponses multiples. Dès lors, les questions qui se posent sont de

---

<sup>98</sup> Lionel Cuchard, La rédaction du rapport de responsabilité sociale d'entreprise : du contrôle des directions à la direction du contrôle. Un travail d'« arbitrage » de la direction du développement durable. Revue d'organisation responsable, 2008/1, Vol. 3, p. 4-11.

<sup>99</sup> Romain Huet, et Patrice de la Broise, La responsabilité sociale des entreprises en quête d'acteurs. Communication et organisation, 37/2010.

savoir comment, pourquoi, et par qui ces enjeux sont soulevés ? A quel moment ? Et pourquoi telle solution a été préférée à telle autre ? Comment délimiter la filiation des écrits successifs ? Ces questions ramènent alors de nouveau à la question de l’affichage de la RSE.

Mis en contexte de travail, les rapports RSE sont produits collectivement, c’est-à-dire que toute une série d’acteurs organisationnels intervient dans le processus. Le professionnel (il s’agit des membres de la direction en charge de la rédaction du rapport extra-financier) sera alors dans l’obligation de faire circuler ses écrits, c’est-à-dire de les soumettre à l’épreuve du jugement des autres acteurs organisationnels. On y trouve des scripteurs, des relecteurs, les individus habilités à valider le texte, des correcteurs. Il y’a donc de acteurs organisationnels qui occupent des places spécifiques et qui coopèrent de façon plus ou moins conflictuelle pour établir la version finale d’un rapport<sup>100</sup>.

Pour produire un rapport sur la RSE, le professionnel (la direction en charge de la RSE) constitue un comité de pilotage réunissant les différentes directions fonctionnelles de son entreprise. Le professionnel a pour mission d’assurer la coordination de cette écriture : il rédige les lettres d’invitation aux réunions destinées à discuter le contenu du rapport, il cadre la discussion entre les acteurs coptés, enfin il a vocation à traduire les aspirations et les commentaires des différents participants dans le rapport final pour être en conformité avec une demande et des enjeux de pouvoir. Ce moment de rédaction collective est l’occasion de mettre en ordre les pratiques de l’entreprise en matière de RSE, de rationaliser l’argumentation et de construire et donner du sens aux pratiques des différents sous-systèmes de l’entreprise.

Le professionnel (la direction RSE) donne l’occasion aux autres acteurs de l’entreprise de réfléchir sur les actions décisives passées et il revient à ce dernier (la direction RSE) de produire le sens collectif et donner une cohérence d’ensemble aux pratiques managériales hétérogènes. Cette reconstruction du sens se fait au sein du comité de pilotage. C’est dans cet espace organisationnel que les acteurs retraduisent les enjeux des pratiques, réajustent leurs décisions et construisent un sens partagé tous ou imposé par certains (une coalition des directions les plus fortement dotées en ressources de pouvoir). Ce travail de construction du sens passe nécessairement par des temps d’échange collectifs et des activités de coordination où se négocie le sens de la RSE.

Le rapport à la RSE est le produit d’une écriture collective négociée. Pour être stabilisé, il fait l’objet de discussion au cours de réunion de travail où lecteurs et scripteurs tentent de faire entendre leurs voix en commentant les versions de texte, voire proposant des modifications. Ensermé dans des relations de pouvoir, des rapports de subordination, voire de concurrence entre les directions fonctionnelles, chacun des acteurs peut tenter de faire entendre sa voix.

L’écriture du rapport sur la RSE passe ainsi par des temps d’échanges et de négociation à plusieurs sur le sens, la portée et les effets recherchés du contenu par chacune des directions fonctionnelles. Le travail de rédaction où se manifestent et s’expriment clairement la lutte menée par chaque direction pour gagner et consolider sa visibilité, sa lisibilité et sa réputation comme direction qui assume sa responsabilité sociale et environnementale.

---

<sup>100</sup> P. Delcambre, *Ecriture et communication de travail. Pratiques d’écriture des éducateurs spécialisés*. Lille, Presse universitaire du Septentrion, 1997, 324 p.

## Conclusion Chapitre 2

D'une façon générale, ces luttes de pouvoir symbolique produisent des effets internes sur les entreprises, dans le sens où elles conduisent les acteurs à réfléchir sur les conditions de mise en forme et d'exposition des pratiques RSE de l'entreprise. En d'autres termes, la direction RSE se positionne comme une sorte de médiateur, modérateur ou régulateur de cette « lutte pour la reconnaissance<sup>101</sup> ».

La question de la prise de la RSE est difficile à traiter car la nature transversale de cet enjeu a pour conséquence majeur d'impliquer des acteurs et des intérêts nombreux et disparate. Se côtoient, puis s'opposent ou s'excluent, tour à tour les différentes directions fonctionnelles de l'organisation. Les professionnels de la RSE se font tantôt juristes, tantôt communicateurs, managers ou médiateurs. Ils s'intéressent au contexte économique pour justifier la nécessité de leur travail au regard de l'avancée des firmes concurrentes, se penchent également sur les stratégies de communication nécessaire pour valoriser l'engagement de leur organisation.

Toute l'ambiguïté de la mission du professionnel réside dans le fait qu'il doit habilement manœuvrer pour amener les autres acteurs de son organisation, qui sont parfois ses concurrents, à jouer un rôle positif dans l'établissement de son pouvoir. C'est donc principalement à un travail de mobilisation des hommes qu'il est engagé.

Face à la diversité institutionnelle et organisationnelle de légitimation de la RSE, l'enjeu est de mettre en lumière l'extrême variété des types de rapports sociaux qui se tissent dans leur production.

---

<sup>101</sup> A. Honneth, La lutte pour la reconnaissance



## Conclusion Partie 1

Une des interrogations qui alimente régulièrement les travaux des chercheurs porte sur les dispositifs et la manière dont les entreprises exposent et publicisent leur politique de RSE.

En effet, les formes et les enjeux de l'institutionnalisation RSE indiquent une évolution qui soulève des interrogations gestionnaires dès lors que l'on postule que « *la responsabilité sociale des entreprises n'est pas une mode, c'est un véritable changement paradigmatique car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et ses relations aux autres composantes de la société*<sup>102</sup> ».

Dire que la RSE est la traduction d'un changement paradigmatique est tout de même problématique et interpelle forcément. En particulier, la question de savoir quels sont les acteurs ou les coalitions d'acteurs des luttes dans le champ scientifique qui ont abouti à ce changement ou cette « révolution paradigmatique ».

Au-delà de ce premier point fondamental sans doute, une autre question soulève des débats au sujet des outils utilisés par les entreprises pour rendre public et donner une certaine audience, forcément positive selon leurs attentes, à leur politique de RSE. Sur cette question de la publicisation des résultats de la RSE, si on suit Françoise Quairel, « *le reporting RSE est présenté par tous les acteurs : parties prenantes de la société civile, représentants des entreprises ou des investisseurs, instances politiques... comme un dispositif incontournable de la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)* ». Elle le définit comme « *la diffusion régulière par les entreprises, d'informations sur les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités et sur les politiques déployées pour les prévenir* ».

C'est en quelque sorte un instrument de reddition ou « d'accountability » dans la mesure où « il traduit le fait que les entreprises sont « comptables » des conséquences de leurs décisions envers les parties prenantes et la société et qu'elles doivent rendre compte ». En d'autres termes, « le rapport à la RSE est à la fois un dispositif de reddition des performances sociales et environnementales de l'entreprise (...) »<sup>103</sup>. Il s'agit à travers le recours et l'usage de cet outil de réaliser deux objectifs. « Le premier objectif (...) est de permettre à l'entreprise de communiquer sur ses pratiques et de valoriser ses apports non financiers à la société ». Le second objectif est une manière, pour les entreprises de conduire des stratégies discursives et de représentation de soi<sup>104</sup>.

Pour d'autres auteurs, au contraire, « *ce qui compte, c'est la façon dont l'entreprise se comporte et l'existence d'un ensemble de principe de bonne conduite auxquels ses dirigeants adhèrent officiellement. C'est pourquoi le fait qu'une entreprise décide ou non d'adopter une charte, une déclaration des principes ou tout autre instrument utile à sa stratégie de communication ne saurait être considéré comme la preuve de son attachement à de bonnes pratiques professionnelles*<sup>105</sup> ».

---

<sup>102</sup> J. Igalens, DRH aujourd'hui, DRH demain ? Personnel, n° 442, septembre, 2003.

<sup>103</sup> F. Quairel, Reporting, in dictionnaire critique de la RSE.

<sup>104</sup> C. Bodet et T. Lamarche, Bilan sociétal, in dictionnaire critique de la RSE.

<sup>105</sup> E.M Carle, Responsabilité sociale de l'entreprise et compétitivité. Forum mondial de l'OCDE sur l'investissement international, 26-17 novembre 2001.

Mais ce point de vue est vite remis en cause par des auteurs comme Alain Caillé pour qui « *ce ne sera pas tant les décisions prises par telles ou telles directions de telles ou telles entreprises particulières que, bien plus généralement, l'évolution de l'opinion publique mondiale. Ce n'est que si celle-ci se convainc de l'urgence absolue et du caractère impérieux des enjeux sociaux et environnementaux que tous, entreprises, associations, États et ONG deviendront responsables*<sup>106</sup> ».

---

<sup>106</sup> A. Caillé, Utilitarisme ou anti-utilitarisme de la RSE ? In dictionnaire critique de la RSE, p. 474-477.

## **Partie 2 : Stratégie et pratique RSE par les entreprises de l'industrie de la cosmétique**

Cette seconde partie de la thèse est consacrée à l'observation des pratiques de deux entreprises de l'industrie cosmétique (L'Oréal et Pierre Fabre) que nous avons retenu comme cas pratique. Il s'agit à travers ces deux cas de saisir leur mode de gouvernance, leur stratégie, leurs logiques organisationnelles et la manière dont elles s'approprient la démarche RSE.

Cette observation concomitante des deux entreprises nous permettra d'analyser la singularité de la construction de la démarche RSE dans son contexte, les moyens déployés, les instruments de gestion, les interactions de leurs membres et dirigeants, les initiatives collectives auxquelles elles participent.

L'objectif de cette partie est également de parvenir à évaluer les apports et les limites de la RSE telle qu'elle se fait dans les entreprises et dire si l'affichage volontaire pour la RSE pourrait suffire, si la « hard Law » même repensée dans ses modes de construction et ses contenus demeure au contraire nécessaire pour encadrer, ou si encore, seule une transformation plus radicale de l'ensemble du modèle de développement peut le rendre réellement durable.

## Chapitre 1 : Présentation et mode d'action des entreprises du cosmétique

**L'Oréal** est une entreprise multinationale, un leader mondial de la cosmétique qui est à la fois son unique métier, son expertise et sa passion depuis sa création en 1909.

L'Oréal S.A est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique dans ce pays. En parallèle, elle exerce une fonction de Holding et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part.

Les filiales conduisent et développent l'activité du Groupe dans les pays ou zones d'implantation. A ce titre, elles construisent et conduisent leur stratégie en fonction de leur marché de débouchés. Elles définissent et font des choix les plus et mieux adaptées, fabriquent ou font fabriquer et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur le marché.

La définition que donne l'Oréal de sa mission repose fondamentalement sur une vision qui valorise la beauté en général certes, mais surtout à travers la qualité des produits que cette entreprise fabrique et met sur le marché. Cette vision véhicule l'idée que « la cosmétique est riche de sens et permet à chacun de nourrir sa confiance en soi, d'exprimer sa personnalité et de s'ouvrir aux autres ». Pour l'Oréal, cette mission a vocation à « *inspirer ses équipes pour offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique, en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de sincérité et de responsabilité pour satisfaire les besoins et envies de beauté des consommateurs dans leur diversité* »<sup>107</sup>.

**Pierre Fabre** a été fondée au début des années 1960 par le pharmacien et botaniste Pierre Fabre. Le premier médicament lancé par cette entreprise fut le Cyclo 3. Le succès de ce veinotonique issu du petit chou (*Ruscus aculeatus*) l'amena à fonder des laboratoires et quelques années plus tard à s'engager comme pionnier dans une activité complémentaire : la dermo-cosmétique. Il acquit alors Klorane, Ducray et René Furtere. En 1982, le groupe Pierre Fabre développe un traitement de l'hypertrophie bénigne de la prostate qui fait encore aujourd'hui figure de référence : Perixion, issu du Palmier de Floride (*Serenoa repens*). En 1989, le premier anticancéreux du groupe, issu de la pervenche tropicale (*Catharanthus roseus*) est proposé aux patients et professionnels de santé.

Le Groupe Pierre Fabre, est le premier à proposer un traitement anticancéreux sous forme orale en 2001. Dans les années 1990, le patrimoine minéral et biologique de l'eau thermale d'Avene est valorisée dans les produits de marque leader DS activités dermo-cosmétiques du Groupe. Pierre Fabre, animé par un esprit entrepreneurial et philanthropique, crée en 1998 la fondation Pierre Fabre, reconnue d'utilité publique en 1999. Cette fondation agit pour la santé dans les pays du sud. Elle détient 86% du capital du Groupe via la société de contrôle Pierre Fabre Participation (les 14 % restants étant répartis entre les salariés et l'entreprise elle-même)

C'est une entreprise pharmaceutique et dermato-cosmétique qui s'est constituée autour d'une mission dont l'objectif principal consiste à prendre soin de la personne humaine « *dans sa globalité et sa diversité avec un continuum de produits issus de la nature (et respectueux d'elle) et de services adaptés pour les patients et les professionnels de santé, ses partenaires* »<sup>108</sup>. Cette

---

<sup>107</sup> Entreprise L'Oréal, Rapport Sharing Beauty With All; 2019

<sup>108</sup> Entreprise Pierre Fabre, Rapport de Déclaration de performance extra-financière ; 2018

entreprise a dès l'origine valorisé des actifs issus de la nature et placé au centre de son action l'éthique pharmaceutique. L'indépendance, la rigueur pharmaceutique, l'approche humaniste, l'innovation, le respect de l'environnement, l'écoute du terrain et la passion d'entreprendre s'affichent comme des valeurs selon les dirigeants de cette entreprise.

## Section 1 : Les modèles d'affaires et de structuration des deux entreprises

### 1. Le cas L'Oréal

Les principaux éléments qui décrivent la structuration essentielle du groupe concerne son actionnariat et ses instances d'administration.

#### *La composition de l'actionnariat de L'Oréal*

Le tableau ci-dessous indique la répartition en catégories d'actionnaires et le pourcentage d'action détenu par chacune d'elle au 31 décembre 2019 ;

Catégories d'actionnaires	Pourcentage d'actions détenu
<b>Actionnaires individuels</b>	4,73%
<b>Institutionnels français</b>	7,67%
<b>Institutionnels internationaux</b>	29,60%
<b>Nestlé</b>	23,27%
<b>Mme Françoise Bettencourt Myers et sa famille<sup>109</sup></b>	33,27%
<b>Salariés<sup>110</sup></b>	1,46%

Rapport Entreprise L'OREAL 2019

#### *Le Conseil d'administration de l'Oréal*

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de L'Oréal et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il contrôle la gestion, tant que les aspects financiers qu'extra-financiers et veille à la qualité des informations fournies aux actionnaires.

La structure du Conseil de l'Oréal permet de tenir compte des spécificités de son actionnariat tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.

Le conseil d'administration comprend, au 31 décembre 2019, 15 membres :

109 Composée autre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers ainsi que de la société Téthys SAS.

110 Concerne les salariés et anciens salariés de l'Oréal. En application de la loi du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L.225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,83 % dans le cadre du plan Epargne Entreprise et du fonds commun de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

- Le Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon
- Trois administrateurs (Mme Françoise Bettencourt Meyers, Jean-Pierre Meyers et Jean-Victor Meyers, dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers qui détient 33,27% du capital ;
- Deux administrateurs (Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, dont un est Vice-Président du Conseil) issus de la Société Nestlé, qui détient 23,27% du capital ;
- Sept administrateurs indépendants (Mme Sophie Bellon, Mme Fabienne Dulac, Mme Belèn Garijo, Mme Virginie Morgon, Mme Eileen Naughton, M. Patrice Caine et M. Bernard Kasriel). Le pourcentage des administrateurs indépendants s'élève à 54% (7 sièges sur 13 hors administrateurs représentant les salariés ;
- Deux administrateurs représentant les salariés (Mme Ana Safia et M. Georges Liarokapis).

Le conseil veille à ce que les administrateurs d'origines diverses dotés pour la plupart d'expériences internationales acquises au sein de groupes de dimension internationales, et de compétences complémentaires : industrielles, financières, digitales et surtout entrepreneuriales. La diversité des compétences et des expertises au sein du conseil permet ainsi une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader sur un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel.

Du point de vue de la pyramide des âges au 31 décembre 2019, on relève d'abord que l'âge moyen des administrateurs est de 58 ans. Ensuite, la répartition par sexe et par âge reste déséquilibrée. Pour les hommes, le plus âgé a 73 ans et le plus jeune 33ans, pour les femmes, la plus âgée à 66 ans et la plus jeune 50 ans.

Il ressort de la composition du conseil d'administration en 2019 que 54% des administrateurs sont indépendants et 54% des administrateurs sont des femmes.

Le Conseil d'Administration assume pleinement son rôle dans la définition de orientations stratégiques du Groupe. Il examine les grands axes et opportunités de développement à long terme et en particulier les opérations d'acquisitions.

Les administrateurs s'assurent que les décisions prises concourent à la mise en œuvre de la stratégie. Soucieux d'améliorer en permanence son rôle de réflexion et d'impulsion sur les questions stratégiques, le Conseil a procédé en 2019, comme chaque année depuis 1996, à une évaluation de son mode de fonctionnement et de son organisation.

Dans l'entreprise l'Oréal, le Conseil d'administration conduit régulièrement des travaux sur plusieurs chantiers importants :

- **Gouvernement d'entreprise** : évolutions dans la composition du Conseil et des comités, arrêté du projet de résolutions sur les renouvellements de mandat et les nominations ; informations sur les attentes des investisseurs et des sociétés de conseil de vote ; mise en place de la procédure d'évaluation des conventions dites libres ; évaluations du fonctionnement du Conseil ;
- **Politique de rémunération** des dirigeants mandataires sociaux et ressources humaines : détermination de la politique de rémunération et des montants dus ou attribués à l'administrateur général ; politique de rémunération des salariés du Groupe ; examen de la politique de diversité et de mixité, bilan du premier plan mondial d'actionnariat salarié ;

- **Activités et résultats** : revue systématique du chiffre d'affaires par métier, par zone et par marque ; analyse des parts de marché et de la concurrence ; analyse du développement du e-commerce ;

- **Stratégie et développement durable** : enjeux de développement (par zone et par métier) ; suivi des résultats de la transformation digitale et partage du projet Beauty Tech L'Oréal ; évaluation des attentes des consommateurs ; suivi des objectifs de développement durable et présentation des nouveaux engagement « Science Base Targets » ; acquisition et licences (projets et suivi des business plans) ; politique ressources humaines ;

- **Éthique** : présentation de la politique Éthique ; séminaire de formations des administrateurs ;

Le Conseil d'administration est également constitué en quatre comités d'études

### **1. Le comité Stratégie et développement durable :**

- Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, les marchés et la concurrence ;
- Analyse de la performance des derniers lancements de produits ;
- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe ;
- Examen des principaux projets d'acquisition et revue d'acquisitions récentes ;
- Point sur le développement de l'activité du fond BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development).

### **2. Le Comité Audit :**

- Examen des comptes et de la situation financière ;
- Examen de la cartographie de risques ;
- Revue du contrôle interne et de l'Audit externe ;
- Suivi du Business plan des acquisitions ;
- Approbation des services autres que la certification des comptes ;
- Examen des rapports des Commissaires aux comptes ;
- Examen des évolutions du Plan de Vigilance et des facteurs de risques (DEU) ;
- Examen de la norme IFRS 16 (General Data Protection Regulation) ; suivi du dispositif de conformité ;
- Cybersécurité : examen des dispositifs déployés ;
- Examen de la gestion du risque de change.

### **3. Le Comité Nominations et Gouvernance :**

- Réflexion sur la composition du Conseil et des Comités d'études ;
- Politique de diversité appliqué au Conseil d'administration : objectifs et résultats 2019 ;
- Examen des plans de succession ;
- Examen de l'indépendance des administrateurs ;
- Modalité d'organisation et d'examen de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;



- Question d'actualité sur la Gouvernance (Loi PACTE, Rapport AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, etc.) ;
- Examen des politiques de vote des principaux investisseurs et société de conseil de vote ;
- Examen et mise en œuvre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- Modification du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

#### **4. Le Comité Ressources humaines et rémunérations :**

- Analyse des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de conseil de vote sur les questions de rémunération ;
- Analyse de la performance 2018 du Président Directeur Général ;
- Recommandations concernant la politique de rémunération 2019 ;
- Propositions concernant la structure du bonus et la fixation des objectifs 2019 du Président Directeur Général ;
- Préparation des résolutions Say On pay (ex ante et ex post) ;
- Retraite à prestations définies : ordonnance de juillet 2019 et conséquence pour l'Oréal et examen du niveau d'atteinte des conditions de performance pour le dirigeant mandataire social ;
- Politique Long Term Incentive (livraison du Plan 2015, préparation du projet de résolution, Plan 2019, proposition d'attribution d'actions de performance au Président Directeur Général ;
- Diversité : politique de développement et résultats obtenus ;
- Répartition de la rémunération des administrateurs (anciennement appelés jetons de présence) ;
- Examen de la politique de rémunération des salariés du Groupe.

L'Oréal dispose également d'un Comité Exécutif qui est chargé de mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration. Il dirige les activités de l'Oréal dans le monde. Ses membres sont à la tête des divisions opérationnelles, des Directions fonctionnelles et des zones géographiques reflétant la complémentarité des expertises du Groupe.

#### *Le modèle d'affaire de l'Oréal*

Avec 29,9 milliards d'euros de chiffres d'affaires et 87 974 collaborateurs en 2019, l'Oréal est le leader mondial de la cosmétique.

S'inscrivant dans une vision de long terme, L'Oréal poursuit son développement en s'appuyant sur des atouts fondamentaux et en se transformant pour répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs, des collaborateurs et de la société.

Dans le nouveau monde de la Beauté, le Groupe est plus que jamais à même d'en saisir pleinement toutes les opportunités, de renforcer ainsi son leadership et d'assurer le succès de demain.

### *Concentration sur un seul et unique métier : la Beauté*

L'Oréal s'est toujours consacré à un seul métier depuis sa création : la beauté. La cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de nourrir la confiance en soi, d'exprimer sa personnalité et de s'ouvrir aux autres.

Dans ce métier qui repose sur la connaissance fine des cultures, des besoins et des envies de beauté des consommateurs à travers le monde, l'expérience et l'expertise unique du Groupe représentent un avantage compétitif majeur.

La concentration des énergies sur un seul métier, alliée à l'obsession de toujours saisir ce qui commence, permet à l'Oréal d'être capable d'identifier très vite les nouvelles tendances de consommation.

L'Oréal s'est donné au cours des dernières années pour ambition de séduire un milliard de nouveaux consommateurs. Les nouveaux marchés représentent dès lors une source de croissance particulièrement importante, portée par l'émergence d'une classe moyenne de plus en plus nombreuse qui souhaite accéder à des produits de qualité.

### *Une stratégie de développement unique : l'universalisation*

L'Oréal s'appuie sur une stratégie unique : l'universalisation - c'est-à-dire la globalisation dans la compréhension fine et le respect de la différence entre les marchés et les potentiels consommateurs.

A l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute attentive des consommateurs et un respect profond de leurs différences.

La diversité et la complémentarité de la présence du Groupe dans toutes les zones géographiques, toutes les catégories tous les niveaux de prix et tous les circuits font sa force. Cela permet à la fois de mieux capter des tendances de consommation, de tirer profit des secteurs en accélération et de compenser les disparités de croissance dans un monde de plus en plus volatil.

En termes d'empreinte géographique, l'activité de L'Oréal est bien répartie sur la plupart des grands marchés du monde. La région Asie Pacifique est devenue la première zone du Groupe en 2019.

Le secteur de la beauté est l'un de ceux qui profitent le plus de la nouvelle ère digitale. L'Oréal, est le troisième annonceur mondial – toutes industries confondues<sup>111</sup>. Ainsi la révolution numérique touche l'approche marketing du Groupe, en particulier la relation avec le

---

<sup>111</sup> Source : classement AdAge 2018 paru en décembre 2019.

consommateur via les médias : les dimensions de owned média sont venues enrichir les investissements publicitaires (paid) du Groupe<sup>112</sup>.

Les points de contact collectés par ces nouvelles approches viennent enrichir le capital de données du Groupe. Ces données sont stockées et activées par des équipes, dans le plus grand respect des règles de protection des données personnelles, afin de pouvoir personnaliser les interactions des marques avec leurs consommateurs et leur apporter la meilleure expérience beauté.

### *Transformation des circuits de distribution et des métiers commerciaux*

Le e-commerce est un circuit de distribution essentiel pour le Groupe. Le marché de la beauté en ligne est chaque année en forte progression, qu'il s'agisse de pays déjà très avancés comme la Chine ou les Etats-Unis ou les régions en accélération comme l'Inde, l'Asie du Sud-Est ou les pays de l'Est (européen). Le e-commerce a représenté 15,6% du chiffre d'affaires du Groupe en 2019, en croissance de 52,4%, soit près de deux fois la croissance mondiale du e-commerce dans le secteur de la beauté<sup>113</sup>. La performance est particulièrement remarquable en Chine avec une très large part du chiffre d'affaires de la Division des Produits grands public réalisée en e-commerce, mais également chez L'Oréal Luxe aux Etats-Unis, par exemple, où le e-commerce représente également un pourcentage élevé des ventes totales.

Le marché cosmétique reste un marché d'offre, porté par l'innovation, où les consommateurs toujours en quête de qualité, de performance et de résultats perçus. Le marché cosmétique mondial est un marché de plus de 220 milliards d'euros<sup>114</sup>. C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, à la nouveauté, avec une prime à la technologie, à la tendance ou l'idée neuve.

---

<sup>112</sup> Le earned media renvoie à l'exposition gagnée par une marque sur Internet via les réseaux sociaux, les blogs etc. Le owned media concerne l'exposition sur les supports dont une marque est propriétaire. Le paid media concerne l'exposition publicitaire achetée par une marque

<sup>113</sup> Chiffre d'affaires sur les sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerces des distributeurs de L'Oréal (donné non audité) : progression à données comparables.

<sup>114</sup> Source : estimations de L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames, progression hors effets monétaires

**Tableau de l'évolution du marché cosmétique de 1999 à 2019<sup>115</sup>**

Année	Taux		Année	Taux
1999	5,3 %		2010	4,2 %
2000	4,9 %		2011	4,6 %
2001	4,3 %		2012	4,6 %
2002	4,6 %		2013	3,8 %
2003	4,0 %		2014	3,6 %
2004	3,4 %		2015	3,9 %
2005	3,8 %		2016	4,0 %
2006	4,9 %		2017	4,9 %
2007	5,0 %		2018	5,5 %
2008	2,9 %		2019	5 à 5,5 %
2009	1,0 %			

En 2019, le marché de la cosmétique a progressé sur un rythme compris entre +5 % et 5,5 %. Cette croissance se révèle pleine de contraste tant sur un plan géographique que par aire de distribution comme le donne à voir les chiffres des deux tableaux suivants :

**Répartition par zone géographique<sup>116</sup>**

Zone géographique	Part de marché
Asie Pacifique	41 %
Amérique du Nord	24 %
Europe de l'Ouest	18 %
Amérique Latine (hors Argentine)	8 %
Europe de l'Est	6 %
Afrique, Moyen-Orient	3 %

**Répartition par catégorie de produits<sup>117</sup>**

Catégorie de produits	Part de marché
Soins de la peau	40 %
Capillaire	18 %
Maquillage	18 %
Parfums	11 %
Produits d'hygiène	10 %

<sup>115</sup> Rapport L'Oréal 2019

<sup>116</sup> Rapport L'Oréal 2019

<sup>117</sup> Rapport L'Oréal 2019

L'année 2019 a été une nouvelle année de forte croissance du soin de la peau, en particulier sur le marché sélectif. Cette catégorie reste le premier contributeur à la croissance du marché de la cosmétique.

Le marché sélectif a de nouveau fortement progressé en 2019, porté par la Chine et le Travel Retail. Il reste le secteur le plus contributeur à la croissance du marché de la beauté en 2019. Il est estimé que le *mass market* a évolué en 2019 sur le même rythme qu'en 2018. Le marché est porté par la croissance de l'Asie Pacifique et une légère reprise en Europe de l'Ouest. Toutefois, la croissance du *mas market* est pénalisée par un ralentissement aux États-Unis et des progressions limitées au Japon et en Russie.

La Dermo-cosmétique continue de se développer à un bon rythme, portée par l'Asie Pacifique et les Amériques. La croissance du marché Professionnel reste limitée.

De manière transverse, l'e-commerce poursuit sa forte accélération. La croissance de l'Amérique du Nord ralenti en 2019, sous l'effet notamment des difficultés du maquillage aux États-Unis. L'Europe de l'Ouest a légèrement progressé grâce à une amélioration du marché en France, en Grande-Bretagne et en Europe du Sud.

Les nouveaux marchés ont accéléré, comptant ainsi pour plus des trois quarts de la croissance globale du marché de la beauté en 2019.

De cet ensemble chiffré, on constate que :

- L'Asie reste fortement dynamique, tirée par une très forte croissance en Chine et ce malgré une situation plus difficile à Hong Kong au deuxième semestre ;
- La croissance de l'Amérique Latine continue en 2019, notamment grâce au Brésil ;
- L'Europe de l'Est a progressé en 2019 au même rythme qu'en 2018, dans un contexte de marché étale en Russie ;
- Le retour de la croissance en Afrique/Moyen-Orient grâce à une amélioration des Pays du Golfe.

Le marché mondial de la cosmétique est animé par un nombre assez restreint d'entreprises. L'Oréal occupe une position dominante avec plus tiers des parts de marché comme le montre le tableau suivant :

**Répartition du chiffre d'affaires 2018, en milliards de Dollars US<sup>118</sup>**

Nom des entreprises	Part du chiffre d'affaires
<b>L'Oréal</b>	31,8
<b>Unilever</b>	22,4
<b>Estée Lauder</b>	14,2
<b>Procter &amp; Gambia</b>	13,2
<b>Shiseido</b>	9,7
<b>Coty</b>	9,1
<b>LVMH</b>	7,2
<b>Beiesdorf</b>	6,7
<b>Chanel</b>	6,5
<b>Kao</b>	5,6

Un marché dynamique, porté par les grandes évolutions sociodémographiques

Estimé à plus de 220 milliards d'euros<sup>119</sup>, le marché cosmétique mondial connaît un développement régulier, porté par plusieurs tendances de fond :

- . L'insatiable désir de beauté dans tous les pays, dans toutes les cultures : la beauté est synonyme de bien-être, de plaisir, de confiance et d'estime de soi, à toutes les étapes de la vie.

- . La « premiumisation » : les consommateurs sont prêts à dépenser davantage pour des produits ayant une qualité supérieure.

- . La digitalisation du monde, car beauté et digital sont en parfaite adéquation. Découvrir la beauté et acheter des produits en ligne n'a jamais été aussi facile. Le digital est un formidable accélérateur pour le marché de la beauté.

Enfin, l'industrie de la cosmétique s'accroît dans le monde entier. D'abord, grâce au e-commerce, qui étend la couverture bien au-delà des limites de la distribution traditionnelle, en particulier dans les économies émergentes. Ensuite, parce qu'il y a toujours de nouvelles cibles de consommateurs, avec l'essor des classes moyennes lié à l'urbanisation, le vieillissement de la population, la consommation des hommes etc...

Le Groupe L'Oréal possède le portefeuille de marques le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie cosmétique. Ses marques sont, en outre, sans cesse réinventées pour être toujours en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs locaux.

Certaines d'entre elles ont une vocation mondiale, telle que la marque de soin CeraVe dans le portefeuille de la Division Cosmétique Active ; la marque italienne Valentino pour L'Oréal

<sup>118</sup> Beauty's top 100, WWD, mai 2019

<sup>119</sup> Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savants, dentifrices, rasoirs et lames, progression hors effets monétaires.

Luxe ; Logocos avec son concept vegan et bio pour les Produits Grand Public ; ou encore Pulp Riot qui élargit le potentiel de croissance des Produits Professionnels.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : la marque de maquillage Vogue en Colombie, Interbeauty au Kenya ou bien encore Niely Cosmetics au Brésil, ainsi que Stylenanda en Corée.

Ces acquisitions, par leur intégration et leur déploiement dans les pays, permettent d'accélérer la pénétration du Groupe dans les marchés et contribuent à nourrir la croissance organique future.

#### Répartition des activités du Groupe<sup>120</sup>

Par Division	2017	2018	2019	Poids du CA 2019	Données Comparables	Données publiées
<b>Produits professionnels</b>	3 350,4	2 262,5	3 441,9	11,5 %	+3,2 %	+5,5 %
<b>Produits Grand public</b>	12 118,7	12 032,2	12 748,2	42,7 %	+3,3 %	+6 %
<b>L'Oréal Luxe</b>	8 471,7	9 367,2	11 019,8	36,9 %	+13,8 %	+17,6 %
<b>Cosmétique Active</b>	2 082,9	2 275,5	2 663,7	8,9 %	+15,5 %	+17,1 %
<b>Total du Groupe</b>	<b>26 023,7</b>	<b>26 937,4</b>	<b>29 873,6</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 8 %</b>	<b>+10,9 %</b>
<b>Total du Groupe</b>	<b>26 023,7</b>	<b>26937,4</b>	<b>29873,6</b>	<b>100%</b>	<b>+8%</b>	<b>+10,9%</b>

Par zone géographique	2017	2018	2019	Poids du CA 2019	Données Comparables	Données publiées
<b>Europe de l'Ouest</b>	8 125,3	8 065,1	8 277,1	27,7 %	+1,8%	+2,6 %
<b>Amérique du Nord</b>	7 350,5	7 234,3	7 567,0	25,3 %	-0,8%	+4,6%
<b>Nouveaux marchés dont :</b>	10 547,8	11 638,1	14 029,5	47,0%	+17,9%	+20,5%
<b>Asie Pacifique</b>	6 151,8	7 405,6	9 658,0	32,3%	+25,5%	+30,4%
<b>Amérique Latine</b>	1 952,9	1 784,8	1 773,1	6,0%	+2,0%	-0,7%
<b>Europe de l'Est</b>	1 750,8	1 754,2	1 909,7	6,4%	+9,0%	+8,9%
<b>Afrique, Moyen-Orient</b>	692,4	693,5	688,7	2,3%	-4,1%	-0,7%
<b>Total du Groupe</b>	<b>26 023,7</b>	<b>26937,4</b>	<b>29873,6</b>	<b>100%</b>	<b>+8%</b>	<b>+10,9%</b>

120 Rapport L'Oréal 2019

## 2. Le cas du groupe Pierre Fabre

Le Groupe Pierre Fabre est doté d'une structure actionnariale spécifique. Ainsi, l'entreprise est détenue très majoritairement par la fondation Pierre Fabre, et l'actionnariat salarié constitue le deuxième actionnaire de référence. Cette structure, unique en France, est gage de solidité capitalistique de l'entreprise.

Cette fondation actionnaire de référence du Groupe et reconnue d'utilité publique, se consacre en priorité à la réalisation de sa mission d'intérêt général et délègue à sa filiale Pierre Fabre Participation la supervision de la gestion du Groupe.

Pierre Fabre Participation valide la stratégie du Groupe, nomme les principaux dirigeants et veille au respect de la mission de continuité édictée par son fondateur Pierre Fabre :

- Assurer l'indépendance du Groupe ;
- Conserver les deux activités (Médicament & Santé Familiale et Dermato-cosmétique) ;
- Investir de façon conséquente dans la Recherche & Développement ;
- Privilégier la création de valeur durable à la recherche de profits à court terme ;
- Préserver l'enracinement régional et la culture citoyenne du Groupe ;
- Permettre à la Fondation Pierre Fabre de réaliser ses objectifs à travers une politique appropriée de versement de dividendes.

Les particularités du groupe Pierre Fabre se déclinent autour des points suivants :

### *Le développement de l'actionnariat salarié*

Par la volonté de Pierre Fabre, les collaborateurs du Groupe sont, depuis 15 ans, étroitement associés à la performance de l'entreprise grâce à un plan d'actionnariat-salarié : le plan « Rsucus ».

Ainsi aux côtés de la Fondation Pierre Fabre, les salariés sont les seuls actionnaires du Groupe. Le plan a été développé de façon à permettre aux salariés, notamment les plus modestes, de se constituer un patrimoine.

Déployé en France en 2005, le plan RUSCUS a été élargi en 2008 à six autres pays européens : l'Allemagne, La Belgique, L'Espagne, La Grèce, l'Italie et le Portugal ; puis successivement à la Pologne en 2016, au Mexique en 2017 et à la Suisse en 2018.

Le dispositif adopté prévoit notamment un abondement de la part de l'entreprise (pouvant atteindre jusqu'à 40% des versements) privilégiant les salariés ayant une capacité d'épargne modérée, les frais de gestion étant pris en charge par l'entreprise.

Les salariés actionnaires détiennent des actions Pierre Fabre S.A par le biais d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) intégré au Plan d'Épargne Groupe.

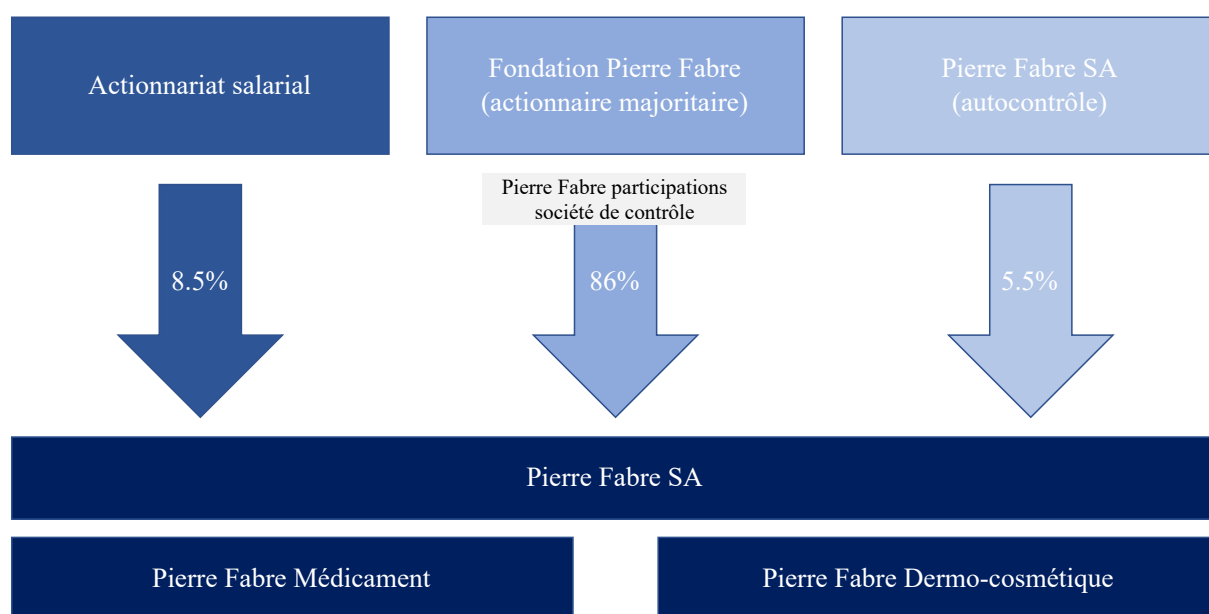
Un réseau de 160 animateurs a été mis en place en France et à l'international. Véritables ambassadeurs portant l'ambition de l'actionnariat Pierre Fabre dans leur secteur d'activité. Ils sont le premier point de contact des collaborateurs. Ils créent une relation de proximité et relayent la communication du plan notamment en animant des réunions d'information et répondant aux questions des salariés.



En 2018, 85,3% des collaborateurs éligibles à la souscription dans les dix pays sont actionnaires. L'actif du fonds d'actionariat s'élève à 209 M€ après la souscription de 2018 (pour un patrimoine moyen de 25 000 €). Ce sont 8 274 salariés et anciens salariés qui sont aujourd'hui actionnaires détenant ainsi 8,5 % du capital de Pierre Fabre S.A. L'objectif demeure d'atteindre 10% du capital détenu par les salariés.

### *Le Comité de direction du Groupe Pierre Fabre*

Le groupe Pierre Fabre est doté d'une structure actionnariale originale visant à assurer les conditions de son indépendance et de sa continuité dans le respect des valeurs de son fondateur. L'entreprise est détenue très majoritairement par la Fondation Pierre Fabre, et l'actionariat salarié constitue le deuxième actionnaire de référence. Cette structure, unique en France, est constitutive de stabilité.



### *La fondation Pierre Fabre*

Elle détient 86 % du capital de Pierre Fabre SA à travers la société de contrôle Pierre Fabre Participations (PFP). Comme elle se consacre en priorité à la réalisation de sa mission d'intérêt général, elle délègue à sa filiale Pierre Fabre Participation la supervision de la gestion du groupe.

### *Pierre Fabre Participations*

La société de contrôle du groupe valide la stratégie, en nomme les principaux dirigeants et veille au respect de la mission de continuité édictée par Pierre Fabre. Cette mission consiste à assurer l'indépendance du groupe, conserver les deux activités (Médicaments & Santé et Dermo-cosmétique), investir de façon conséquente dans la R&D, privilégier la création de valeur

durable à la recherche de profits à court terme, préserver l'enracinement régional et la culture citoyenne du groupe et enfin permettre à la Fondation de Pierre Fabre de réaliser ses objectifs à travers une politique appropriée de versement de dividendes.

Le Conseil d'administration de Pierre Fabre a institué deux principaux comités :

- Comité d'audit et des comptes

Ce comité a pour missions premières l'examen des comptes et le suivi des questions relatives à l'élaboration et aux contrôles des informations comptables et financières. Le comité d'audit et des comptes a également pour mission de vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle.

- Comité stratégique

Ce comité a pour mission d'exprimer son avis sur les grandes orientations stratégiques, notamment en matière de R&D, et sur la politique de développement du groupe présentées par la direction générale du conseil d'administration.

### *Le modèle d'affaires du Groupe Pierre Fabre*

Le Groupe Pierre Fabre offre aujourd'hui aux patients et aux consommateurs un large panel de produit et de service. Les activités sont organisées autour de deux branches :

- La branche Médicament et Santé grand public, comprenant les franchises Oncologie, Ethique et Consumer Health Care. La branche Médicament propose également son expertise pour des activités de CDMO (soutraitance pharmaceutique)

- La branche Dermo-cosmétique regroupant les marques Eau thermale Avène, Adema, Pierre Fabre Dermatologie, Ducray, Klorane, Elancyl, Galenic, René Furtere ainsi que des marques distribuées uniquement au Brésil (Darrow) et aux Etats-Unis (Glytone).

En 2018, la branche Médicament a élargie son portefeuille de produit notamment en oncologie, et a également consolidé un nouveau modèle d'affaires en s'engageant dans des contrats de co-promotion avec d'autres laboratoires pharmaceutiques.

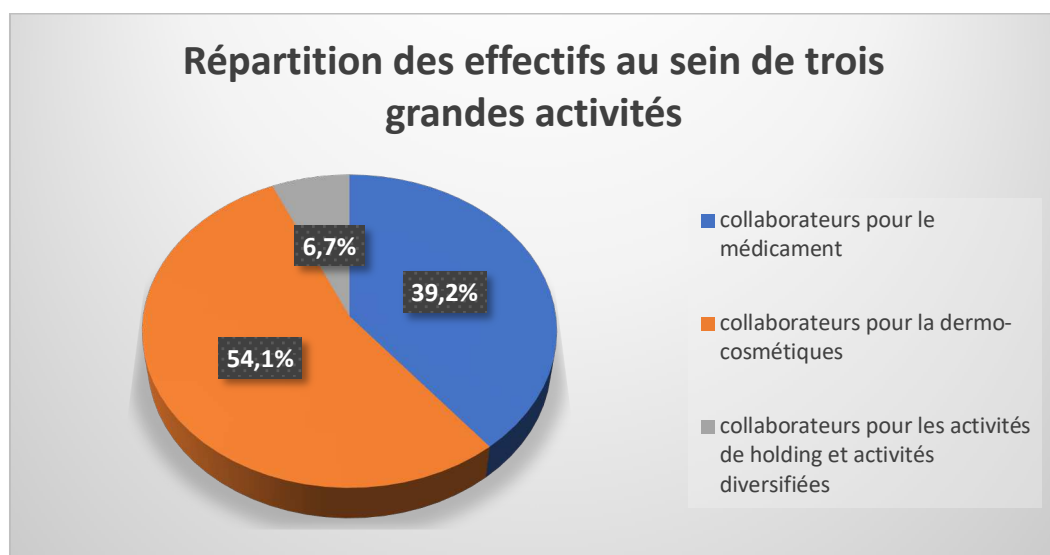
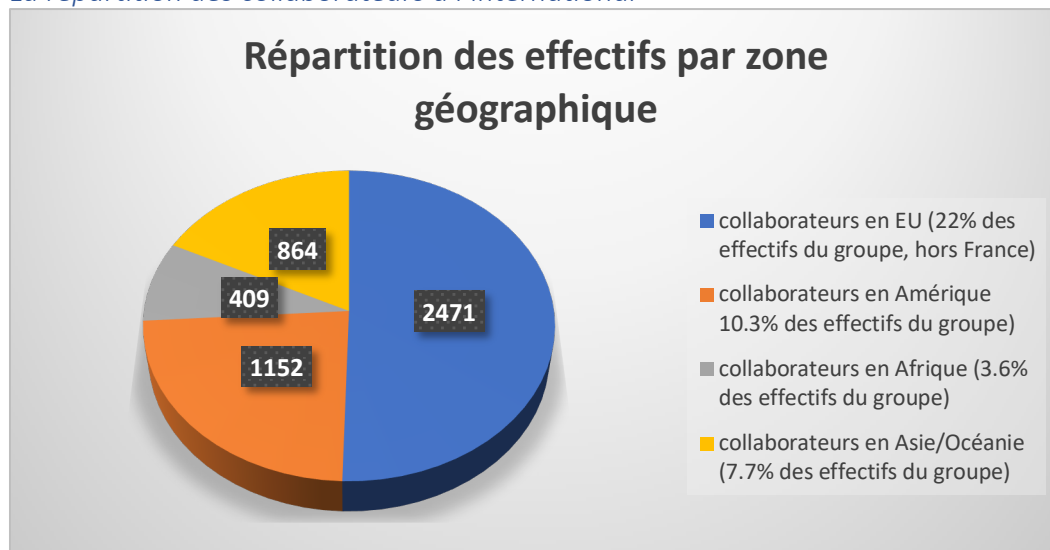
Outre ses activités de production, le Groupe Pierre Fabre a développé une expertise en agronomie durable et possède 200 hectares en agriculture biologiques dans le département du Tarn (France).

L'ensemble des activités du Groupe Pierre Fabre a généré en 2018 un chiffre d'affaires de 2,325 milliards d'euros, avec une croissance de 2,5% à taux de change constant, tirée de l'international par une croissance de 4,4 %. Les performances ont été particulièrement marquées dans les régions Amérique et Asie.

### *Organisation par métiers/pays*

Les activités du Groupe Pierre Fabre reposent sur l'engagement quotidien des 11 236 collaborateurs, 6 340 collaborateurs contribuent au développement du Groupe Pierre Fabre à l'international. En France, 64 % des collaborateurs sont employés dans la région Occitanie, et le Groupe Pierre Fabre est le premier employeur privé du département du Tarn.

## La répartition des collaborateurs à l'international



Le Groupe Pierre Fabre poursuit le recentrage de ses activités pharmaceutiques autour de trois unités d'innovation : l'oncologie, la Dermo-cosmétique et la Santé Grand public

**Pierre Fabre Médicament** propose aux patients des médicaments issus de son expertise historique reconnue en Oncologie, Urologie et Santé féminine. La branche pharmaceutique réalise en 2018 un chiffre d'affaires de 84,3 millions d'euros en décroissance à taux courant de 0,1 % par rapport à 2017. L'année 2018 a été marquée par un effet de change très défavorable aux activités du Groupe Pierre Fabre. A taux constant, la croissance de la branche s'établit à 1,4 %, dont 6,2 % à l'international.

- La franchise Oncologie est dynamique, avec une croissance de 8 % en 2018. Elle propose divers médicaments : Navelbine Oral, Javlor, Busilvex et Braftovi + Mektovi. Ce dernier est un nouveau médicament, issu des biotechnologies et développé en partenariat avec Array BioPharma. Il a obtenu une AMM en Europe ainsi qu'en Suisse et en Australie, offrant de nouvelles opportunités de prise en charge du mélanome muté BRAFV600 aux patients et aux professionnels de santé. L'enregistrement de Braftovi+Mektovi se poursuit dans tous les pays, hors USA, Canada et Japon, où Array en conserve les droits.

- En parallèle, deux candidats médicaments poursuivent leur développement, en phase pré-clinique pour le projet VISTA SKYLINE et en phase clinique pour le projet IGFRI ADC.

Franchise Ethique propose des produits en urologie (Permixon..) en santé féminine, en neuropsychiatrie, en cardiologie, en diabétologie, en allergologie et en rhumatologie.

L'année 2018, marquée par le recentrage des activités, a mené au désengagement de l'activité SNC (Système Nerveux Central), à l'arrêt de la commercialisation du Ribomunyl et à l'arrêt des contrats NEORECORMON en France et Lercan.

**Pierre Fabre Heath Care**, qui couvre diverses aires thérapeutiques : axe respiratoire (gamme drill) sevrage tabagique (Nicopatch, Nicopass ...), soins cutanés (Dexryl, Cicatryl), axe digestif (Carbolevure...), contraception (Claréal Gé, Daily Gé, Ludéal Gé...), mouvement (Structum, Kilpal...), Toniques (Revitalose...).

- Pierre Fabre Oral Care, qui propose une ligne complète de produit dédiés à l'hygiène et aux soins bucco-dentaires : soins de bouche (gamme Eludril...), soins des dents et des gencives (dentifrices, brossettes et brosses à dents des gammes Elgydium, INAVA, Arthrodont...), halitose (gamme Alibi), petits maux de bouche (gel Pansarol, Lysos6...) et antalgie (Flanid ...).

- Naturactive, qui développe des produits de phytothérapie et d'aromathérapie. En phytothérapie sont proposés des extraits de plantes fluides, en gélules et la gamme PhytoXpert ; en aromathérapie sont proposés des huiles essentielles, des huiles végétales, des sprays d'huiles essentielles... mais aussi des compléments alimentaires et des médicaments (Cyclo3, ACTIV 4, SERIANE, URISANOL, Ysomega...).

**Pierre Fabre Dermo Cosmétique** propose son expertise au travers de dix marques : A-Derma, Darrow, Ducray, Eau Thermale Avène, Elancyl, Galénic, Glytone, Klorne, Pierre Fabre Dermatologie et René Furterer.

La marque Pierre Fabre Dermatologie propose des traitements dermatologiques depuis 30 ans (Dexeryl, MycoSter, Cicatryl...) pour les principales affections de la peau (acné, mycose, psoriasis, dermatite atopique...).

La Fondation pour la Dermatite Atopique, Fondation du groupe Pierre Fabre, œuvre à informer les patients et leurs proches sur la dermatite atopique, les traitements possibles et les moyens d'améliorer la qualité de vie. Depuis 2018, elle propose aux équipes (pharmacien d'officine, préparateur, étudiant en pharmacie) le programme de formation POPTRAINING. Il permet de renforcer l'expertise de ces professionnels de santé dans le domaine de l'eczéma atopique.

Le Groupe Pierre Fabre, pionnier dans le secteur, propose également des soins dermato-cosmétiques, au travers des marques A-Derma (EXOMEGA, EPITHELIALE...), Ducray (Shampooing EXTRA-DOUX, KELUALDS, KERACYL...) et Eau Thermale Avène (Eau Thermale Avène, Hydrance, Cicalffate...). Répondant à une exigence scientifique, les produits dermato-cosmétiques des marques du Groupe Pierre Fabre ont une efficacité prouvée qui répond à des problèmes spécifiques.

Le Groupe compte également les marques Elancyl (gamme Slim Design et SLIM MASSAGE COACH, premier objet connecté du groupe...), Galénic (Diffusur de Beauté, Crèem Cyro-

Booster...), Klorane (gamme Bébé, Capillaire, Corporelle...) et René Furterer (gamme Tiphasic, Forticea...).

Enfin, deux marques sont distribuées uniquement dans certains pays : Darrow (SkinSec, gamme Klinse...) au Brésil et Glytone aux Etats-Unis.

La branche dermato-cosmétique a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 1 416,4 millions d'euros soit un taux de croissance de 0,7 % par rapport à 2017. L'année 2018 a été marquée par un effet de change très défavorable aux activités du Groupe Pierre Fabre. A taux constant, la croissance de la Branche s'établit à 3 % dont 6,4 % à l'international.

Le développement de la Branche dermato-cosmétique se poursuit en Scandinavie, avec la création d'une succursale en Finlande.

En dermato-cosmétique, l'innovation se fait uniquement sur la formulation des produits. Dès 2009, la Cosmétique stérile et le système D.E.F.I développés par le Groupe Pierre Fabre ont permis de proposer une alternative unique sans conservateur (dont les parabènes) aux peaux sensibles et intolérantes. En 2018, cette initiative a été étendue à la préparation d'une ligne de flacons stériles.

La digitalisation du Groupe Pierre Fabre a permis l'ouverture de nouveaux canaux de distribution. Sur le modèle du site Dermo-Cosme Shop lancé en 2017 en Corée du sud, la Pologne a lancé en 2018 son site de vente en ligne.

## Section 2 : La construction et la mise en œuvre de la démarche RSE par l'Oréal et Pierre Fabre

La démarche RSE apparaît, tant du point de vue social qu'environnemental, comme une stratégie qui émerge progressivement et à laquelle les directions des entreprises vont donner une impulsion programmatique et institutionnelle. La démarche se traduit essentiellement par une grande variété d'activités d'expertise des enjeux et de mise en forme de la stratégie.

Nous expliciterons dans cette section comment la démarche RSE a été mise en place progressivement dans ces deux entreprises et de quelles façons différenciées, les entreprises ont abordé la question environnementale et la question sociale et sociétale.

### 1. L'implication managériale dans la démarche RSE

La présentation et le mode de gouvernance que nous venons d'exposer à grands traits constituent des clés de compréhension de la manière dont la démarche RSE est conduite par les deux entreprises. Comme nous avons pu le noter en section 1, L'Oréal et Pierre Fabre, n'ont pas attendu l'émergence de la notion de RSE pour assumer des responsabilités, tant vis-à-vis de leur personnel que des personnes, des organisations ou entités en relations plus ou moins proches d'elles, c'est-à-dire les parties prenantes.

Il est important de saisir la manière dont a été construite et mise en œuvre la démarche RSE dans les deux entreprises car les enjeux sociaux et environnementaux sont essentiels pour leur stratégie de développement.

En effet, dans un contexte de dynamique d'internationalisation, les entreprises sont soumises à un régime de contraintes qui leur impose de conduire des programmes d'action face à la

dégradation de l'environnement et de prendre en compte les préoccupations sociales et sociétales dans les secteurs où elles interviennent, sans oublier les problèmes que posent la violation des droits humains.

Les entreprises sont des organisations complexes, souvent confrontées à de multiples situations d'incertitude et à des problèmes multidimensionnels et interdépendants. Pour tenter de comprendre comment elles construisent leurs stratégies, il convient d'étudier leur mode de fonctionnement interne. Or, la bonne façon qui permet à une entreprise de gérer et d'avoir un contrôle sur sa stratégie et ses activités est d'examiner les formes d'organisation et les relations d'échange qui se nouent entre les acteurs au sein de ses organes de décision<sup>121</sup>.

La préoccupation centrale dans la construction et la mise en œuvre d'une stratégie RSE concerne la recherche constante d'un équilibre à trouver entre d'une part la singularité du secteur d'activité de l'entreprise et d'autre part, les standards internationaux et les normes nationales.

C'est cette articulation qui est décisive et qui peut faire la réputation d'une entreprise lorsqu'elle conduit une politique de RSE. On peut déduire que ces tensions peuvent exercer sur l'entreprise une réelle influence, notamment sur ses agencements organisationnels et la forme de mobilisation des ressources humaines et financières. Elles doivent par ailleurs veiller à la perspective de la notation extra-financière et la valorisation de sa réputation vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprises.<sup>122</sup>

La RSE est souvent perçue, à tort, comme un frein au business development. Or, nos constats montrent que la stratégie RSE et le business development se nourrissent réciproquement et ne sont donc pas du tout incompatible. En partant d'une innovation technologique dont le développement s'inscrit dans la politique RSE, l'entreprise peut générer des activités entièrement nouvelles et contribuer par là même à l'émergence de nouveaux marchés pour sa croissance.

L'un des axes forts du business development est la détection de nouvelles opportunités d'affaires et la transformation de ces opportunités en activités commerciales. La démarche RSE s'inscrit bien dans la construction d'une stratégie de conquête de nouveaux marchés qui aboutissent à la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, dont les collaborateurs, les clients, les partenaires ou les fournisseurs.

La stratégie RSE implique tout à la fois une nouvelle approche du développement des activités, et la mise en place de processus de contrôle portant sur divers indicateurs. Ces deux dimensions nécessitent en général des investissements financiers, des ressources humaines et des capacités en recherche développement<sup>123</sup>. Nous allons examiner ces différents aspects en exposons les stratégies de nos deux entreprises, L'Oréal et Pierre Fabre.

Depuis longtemps, les deux entreprises, L'Oréal et Pierre Fabre, estiment avoir mis en place une politique de protection de l'environnement et une politique sociale et sociétale.

---

<sup>121</sup> F. Pestre, Construire une stratégie et responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafargue. Revue française de gestion, 2011/3, n° 212, p. 110.

<sup>122</sup> A. Mulenbach, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Revue française de gestion, 2007/1, n°223, p. 111.

<sup>123</sup> C. Auplat, La RSE au cœur du business development. L'Oréal et les nouveaux marchés de la dermocosmétique, in C. De Gery et al. Objectif business development. EMS éditions, 2015, p.41.

## *Le cas l'Oréal*

La stratégie RSE de L'Oréal qui ressort de la documentation que nous avons consulté « repose sur l'universalisation, c'est-à-dire la globalisation dans la compréhension fine et le respect des différences, pour répondre aux attentes et aux besoins des femmes et des hommes du monde entier en matière de beauté, et ceci tout en étant un leader sociétal<sup>124</sup> ».

Le cadrage général évoque un certain nombre de valeurs et principes qui structurent cette stratégie. Plus précisément l'énoncé introductif des rapports de l'entreprise mentionne notamment que les principes Ethiques de l'Oréal « *comme l'intégrité, le respect, le courage et la transparence qui guident le développement du groupe et contribuent à établir sa réputation.*

*C'est sur ces principes que se fondent ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat ».*

Pour traduire par des actes concrets sa stratégie RSE, l'entreprise L'Oréal est « *convaincu qu'agir avec éthique est la seule manière pour une entreprise de réussir dans la durée* ».

Cette conviction trouve sa confirmation par l'institutionnalisation d'une Direction de l'Ethique rattachée directement au Président Directeur Général. L'intérêt de la mise en place de cette Direction est de programmer et conduire des actions. Dans cette perspective, L'Oréal « a traduit, fin 2013, ses engagements en matière de développement durable d'ici la fin 2020 dans un programme Sharing Beauty With All couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur du groupe et abordant tous les impacts de la conception des produits jusqu'à leur consommation ».

A ces engagements sont assignés une série d'objectifs qui visent à accroître la croissance de l'entreprise. Il s'agit en quelque sorte de *chercher « à découpler la croissance du groupe de sa consommation de ressources ainsi que de ses émissions et d'associer les consommateurs qui sont au cœur de ses activités »*. Pour réaliser ces objectifs, L'Oréal s'engage à proposer aux consommateurs des produits qui soient à la fois durables et qui répondent à leurs aspirations, en vue de les inciter à adopter des comportements et faire des choix responsables.

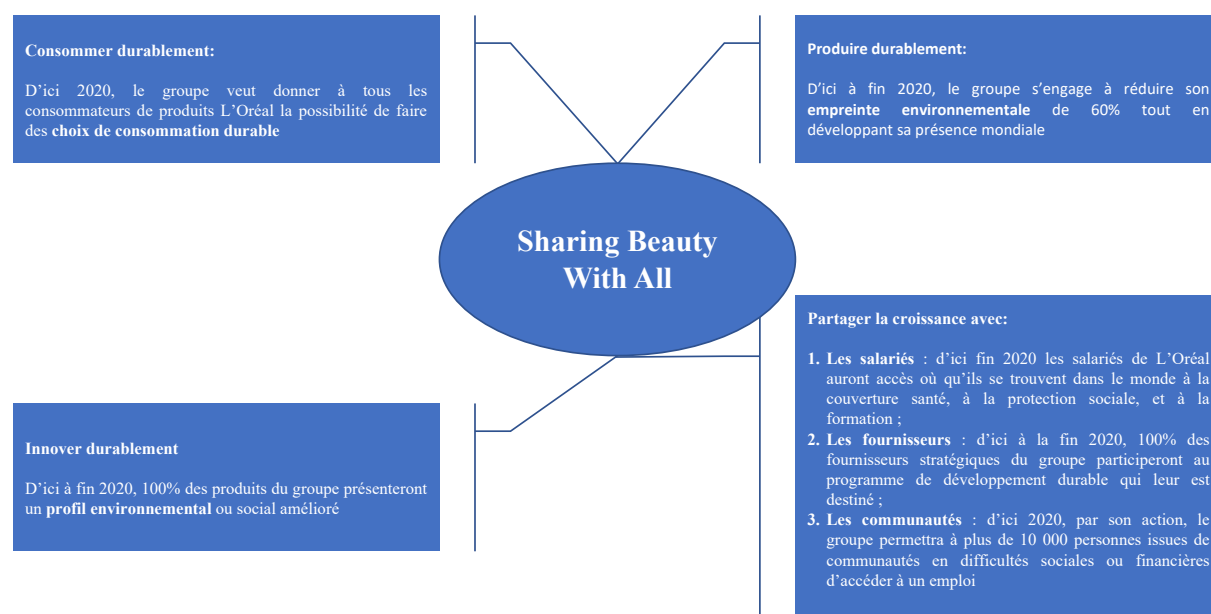
Cette orientation programmatique exige d'une part « d'assurer une plus grande cohérence stratégique entre les activités que le groupe mène pour intégrer la dimension développement durable tout au long de la chaîne de valeur et ses contributions philanthropiques, » et d'autre part, un choix institutionnel pour donner un poids réel à la stratégie RSE.

Ce choix s'est traduit concrètement par la mise en place d'une Direction Générale de la Responsabilité sociétale et Environnementale qui est directement rattachée au Président Directeur Général.

---

<sup>124</sup> L'Oréal 2019, Document d'enregistrement universel, p.144.

Le programme stratégique RSE de L'Oréal, tel qu'il est alimenté par l'expertise internationale à laquelle a eu recours l'entreprise, est construit autour de quatre axes représentés dans le schéma suivant :





## Le cas Pierre Fabre

Le groupe Pierre Fabre a confié en 2015 à un prestataire externe la réalisation de la cartographie et de la matérialité des enjeux RSE.

Ce travail a été réalisé en trois étapes :

- l'identification exhaustive des enjeux sectoriels sur les marchés de Pierre Fabre : Médicaments, Santé Familiale et Dermo-cosmétique. Ce travail a été mené à l'aide d'analyses documentaires (stratégie de l'entreprise, résultats des évaluations AFAQ 2600) et d'interviews de parties prenantes ;
- l'évaluation des enjeux en croisant les enjeux dits réels (pression réglementaire et technique) avec les enjeux dits perçus (pression du marché, attente société civile) ;
- l'identification des enjeux clefs par le marché, appelés par la suite enjeux matériels.

La liste des enjeux matériels est présentée par ordre décroissant d'importance et de marché :

- La Dermo-cosmétique/Santé Familiale et Médicaments.
- la moitié des enjeux concerne les consommateurs ;
- un quart des enjeux se rapportent à l'éthique ;

Les autres, relèvent de l'environnement et de la société.

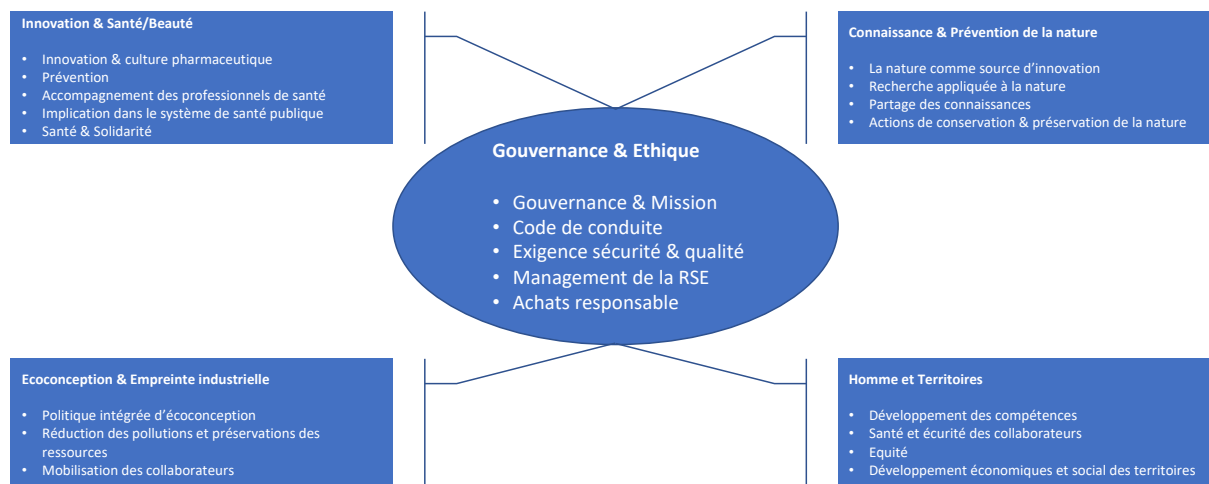
Pour le Médicament :

- les 2/3 des enjeux concernent les patients
- les autres enjeux sont répartis de manière égale entre l'environnement, l'éthique, ainsi que les collaborateurs.

### La liste des enjeux identifiés par le groupe Pierre Fabre :

Enjeux pour la dermo-cosmétique et santé familiale	Enjeux pour le médicament
Efficacité/qualité du produit	R&D/avancées thérapeutiques
Efficacité/qualité du produit	R&D/avancées thérapeutiques
Cosmétovigilance	Efficacité/qualité
Information des consommateurs et usage	Informations des patients et usage
Substances controversées	Pharmacovigilance
R&D/avancées thérapeutiques	Continuité de l'approvisionnement des clients
Traçabilité des ingrédients	Accessibilité des produits
Biopiraterie	Eco-toxicité des produits
Marketing responsable	Déontologie
Conformité et gestion des griefs	Accompagnement des partenaires santé
Agriculture durable	Substances controversées
Eco-toxicité des produits	Conformité et gestion des griefs
Accessibilité des produits	Rejets polluants liés à l'activité
Accompagnement des partenaires santé	Lutte contre les contrefaçons
Ethique des tests en laboratoire	Traçabilité des ingrédients
Protection et valorisation du patrimoine végétal	Santé et sécurité au travail, Prévention santé

La politique de la RSE de l'entreprise Pierre Fabre s'articule autour de cinq axes stratégiques déclinés chacun, selon le schéma ci-dessous, en engagements :



### *Gouvernance et éthique*

L'appartenance de l'entreprise à une fondation reconnue d'utilité publique, les valeurs héritées de son fondateur - dont l'éthique pharmaceutique - qu'elle veille à placer au cœur de ses actions, guident la réalisation de sa mission au quotidien : prendre soin de l'homme dans sa globalité et sa diversité.

Conformément à sa mission - prendre soin de l'Homme dans sa globalité et sa diversité – le groupe imagine et développe des solutions novatrices inspirées par le consommateur et le patient contribuant à son mieux-être, de la santé à la beauté. L'entreprise le fait avec les professionnels de santé, ses partenaires de confiance partout dans le monde ; en puisant dans la nature et les plantes une perpétuelle source de confiance ; en plaçant l'éthique pharmaceutique au cœur de son action. L'objectif commun est un défi mondial majeur : favoriser l'accès aux soins et agir positivement sur les enjeux de santé.

Par ailleurs, l'entreprise soutient les projets solidaires portant sur ces mêmes enjeux.

### *Connaissance et préservation de la nature*

La nature est une source d'inspiration, d'innovation et de connaissances, les activités du groupe Pierre Fabre se sont construites autour de ses richesses. Aujourd'hui, près de 70% du chiffre d'affaires de l'entreprise repose sur la commercialisation de produits dont le principal actif est issu de la nature. Ainsi, que ce soit par le développement d'actifs naturels ou par l'utilisation de procédés issus de la chimie du végétal, le respect des ressources naturelles est profondément ancré dans ses valeurs.

## *Écoconception et empreinte industrielle*

Tout au long du cycle de vie de ses produits - des achats de matières premières à leur mise sur le marché et leur utilisation, en passant par leur production, l'entreprise veille à l'inscrire ses actions dans le respect de ses fournisseurs et à diminuer ses impacts sur l'environnement.

### *Hommes et territoires*

A l'écoute de ses collaborateurs, de ses partenaires économiques et des communautés locales dans les régions où il opère, Pierre Fabre inscrit ce dialogue dans un processus de co-construction et co-responsabilité. Collaborateurs et partenaires participent à son rayonnement et sa performance. En retour, l'entreprise accompagne le développement professionnel de ses collaborateurs et contribue dans la mesure de ses moyens au dynamisme économique, social et culturel des régions où elle opère.

## 2. Les chantiers prioritaires de la RSE

### *Le cas L'Oréal*

Dans la documentation que nous avons étudiée, la mission qui est fixée aux relations humaines (RH) de L'Oréal est de soutenir la croissance du groupe et d'accompagner ses transformations. Pour s'assurer une croissance effectivement durable, l'entreprise s'appuie sur la diversité et la qualité des relations humaines de ses collaborateurs, qui sont définis comme les acteurs des succès du groupe. La politique sociale qui en découle cible le développement du personnel à la fois sur le plan individuel et collectif.

Il ressort de l'exploitation des documents que l'entreprise attache une grande importance aux talents de chacun de ses collaborateurs. Elle détecte, recrute et accompagne ses collaborateurs pour soutenir et améliorer sa croissance. Cet impératif la conduit à placer son personnel au « cœur de ses préoccupations et de son développement dans une perspective de long terme où la formation et le développement occupent une place centrale tout au long de la carrière de ses collaborateurs ».

Pour conduire et maintenir cette logique de croissance durable, L'Oréal met ses collaborateurs au centre de son modèle d'affaires. Autrement dit, elle mène une politique d'identification, d'attractivité et d'accompagnement de collaborateurs dans une perspective de long terme où la formation et le développement personnel occupent une place déterminante tout au long de leur carrière.

Dans ce cadre, l'entreprise a défini trois grandes priorités stratégiques que sont l'universalisation, la digitalisation et la responsabilité sociale et environnementale.

La priorité stratégique de l'universalisation, entendue comme la globalisation qui tient compte de la pluralité des contextes et situation d'action, assigne aux relations humaines le rôle d'accélérateur de recrutement et de développement des talents partout où l'entreprise est implantée à travers ses filiales. Il s'agit de préparer les futurs leaders, tout en favorisant l'émergence des grands talents locaux pour soutenir la conquête de nouveaux marchés et tenter d'atteindre le milliard de consommateurs.

La politique des relations humaines a vocation à accompagner toutes les évolutions de l'entreprises, de son organisation et de ses métiers. C'est ici tout l'enjeu du digital comme

priorité stratégique. Il constitue l'une des transformations majeures du groupe qui mobilise les RH. La transformation digitale s'appuie à la fois sur le recrutement de grands experts, l'intégration de nouveaux métiers et la diffusion d'une culture digitale à tous les niveaux. Cette transformation concerne également les pratiques RH, notamment la communication employeur, l'identification et le recrutement des talents, ainsi que la formation et le développement des collaborateurs avec une montée en puissance du e-learning.

Dans le cadre de cette priorité stratégique du digital, relations humaines ont un rôle crucial dans la transformation des modes de travail et de management, notamment avec le programme Simplicity. Ce programme initié en 2016 pour développer davantage la coopération, insuffler des modes de travail plus agile et favoriser le management basé sur la confiance et la responsabilisation. Le programme qui est lancé en 2017, est accompagné d'un important dispositif de formation managériale dont le but essentiel est de contribuer à une croissance fondée sur l'innovation et au renforcement de l'internationalisation de l'attractivité de l'Oréal.

Dans le prolongement et l'esprit de « Simplicity », les relations humaines de L'Oréal ont adopté depuis 2018 un mode de fonctionnement inédit en devenant l'incubateur des idées et initiatives des pays.

Cette approche dénommée Disrupt HR privilégie la co-construction et le « test and learn » pour gagner en agilité et répondre plus efficacement aux attentes des collaborateurs et candidats. Le déploiement de Simplicity est soutenu par un programme d'envergure appelé LeadEnable for Simplicity. Lancé cette année 2019 auprès des Top managers du groupe, LeadEnable accompagne la transformation managériale et promeut les nouvelles façons de diriger les équipes et de collaborer.

Pour soutenir la responsabilité sociale et environnementale, dans le cadre des objectifs du programme Sharing With All, L'Oréal a pris l'engagement de former chaque année 100% de ses collaborateurs, là où l'entreprise est implantée. Pour les dirigeants du groupe, il ne peut y avoir de croissance économique durable sans progrès social.

Le programme Share & Care a été créé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales du groupe. Il offre aux collaborateurs un socle commun d'avantages sociaux dans les domaines de la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail. Au-delà de ce socle commun, le programme prévoit que chaque filiale se situe au niveau des meilleures pratiques de chaque pays. Enfin, chaque filiale est invitée à lancer ses propres initiatives pour contribuer à l'innovation sociale et maintenir le groupe parmi les employeurs les plus attractifs sur le marché. L'Oréal a franchi en 2017 une nouvelle étape pour renforcer le programme, en fixant de nouveaux objectifs à l'horizon 2020, avec un accent particulier sur la qualité de vie au travail et la parentalité.

Une autre dimension de L'Oréal consiste à définir une politique qui consiste à associer ses collaborateurs au partage de la croissance, notamment à travers des systèmes d'intéressement, participation, profit sharing qui ont été mis en place depuis de nombreuses années. De plus le groupe a lancé en 2018 son premier plan d'actionnariat salarié.

Le dynamisme du dialogue social demeure également l'une des composantes essentielles du fonctionnement de l'entreprise et illustre sa volonté affirmée d'associer les collaborateurs et leurs représentants à l'évolution du groupe. Enfin la diversité et l'inclusion sont aussi un levier de performance et d'innovation au cœur de la stratégie de L'Oréal qui souhaite façonner et garantir des environnements de travail qui valorisent ses collaborateurs dans leur pluralité et diversité.

La mise en forme de la responsabilité sociale de L'Oréal se décline en plusieurs chantiers que nous allons exposer et discuter.

**Le chantier du recrutement** et de l'accompagnement des talents est déterminant pour l'entreprise. Globalement, en effet, le groupe cherche en permanence, là où il est présent, à enrichir et entretenir son vivier de talents pour répondre à ses besoins actuels. Il mène une politique de recrutement diversifiée, qui repose sur plusieurs axes parmi lesquels des partenariats avec les meilleurs écoles et universités au niveau international. Les équipes en charge du recrutement ont pour mission de recruter les meilleurs talents là où le groupe opère. Afin de sélectionner les meilleurs talents capables de contribuer à la transformation de l'entreprise, le groupe a développé un référentiel de compétences ainsi que ses propres méthodes pour les évaluer.

Au regard de sa stratégie, le groupe cherche en priorité chez ses futurs collaborateurs des compétences d'innovateur, d'entrepreneur, de stratège, d'intégrateur et de développeur de talents, ainsi que des profils ayant un potentiel pour grandir et se développer dans le groupe grâce aux dispositifs de formation et aux dynamiques de mobilités internes.

**Le chantier de la formation.** Parallèlement et toujours dans le cadre de sa stratégie de grand groupe, L'Oréal a développé une communication employeur digitale qui vise à faire partager, au quotidien et de façon transparente, la richesse de ses métiers et la diversité des parcours, et à permettre en filigrane d'appréhender la culture du groupe. Il s'agit en quelque sorte pour l'entreprise d'être plus attractive pour les jeunes diplômés.

Dans les zones où L'Oréal est présente, l'objectif poursuivi est de développer une relation durable avec chaque collaborateur. La construction d'un parcours d'intégration personnalisé permet de donner à chacun les clés de la réussite au sein du groupe, dans une dimension à la fois opérationnelle et de partager la culture d'entreprise. La mise en place de parcours de carrière stimulants permet à chacun de développer son talent, de renforcer la compétitivité de l'innovation et de poursuivre le rayonnement international de l'entreprise.

Il en découle que la formation des collaborateurs tout au long de leur carrière est un chantier qui vient prolonger ce qui précède. En effet, dans le cadre de stratégie d'universalisation du groupe, les équipes Learning ont pour mission de contribuer à l'avantage concurrentiel de L'Oréal en développant des talents, en anticipant les besoins en compétences qui permettent au groupe de conserver un temps d'avance, en accompagnant les transformations de l'entreprise et en assurant la cohésion des équipes au travers de la diffusion de la culture d'entreprise.

Le groupe a toujours considéré le développement de ses collaborateurs comme un levier majeur de sa performance et de sa transformation. Pour préparer les futurs leaders, l'ambition consiste à traduire en termes de formation tous les collaborateurs du groupe où qu'ils se trouvent.

La formation pour tous est pour L'Oréal une question de responsabilité sociale. Ainsi, dans le cadre du programme Sharing Beauty With All, L'Oréal a pris l'engagement qu'à l'horizon 2020, 100% des salariés auront accès à une formation où qu'ils se trouvent dans le monde.

Pour répondre à l'ambition d'un learning for all qui vise à permettre au plus grand nombre de se développer, L'Oréal met en place un système de formation ouvert, sans distinction de niveaux hiérarchiques, d'emplois ou de lieux. Ce système est conçu, selon le cadrage et les principes qui le définissent pour permettre de :

- . Favoriser la diffusion de la culture d'entreprise et l'intégration des nouveaux collaborateurs de façon plus large ;
- . Aider au développement et à l'enrichissement du potentiel de chaque collaborateur ;
- . Accélérer la transformation des savoir-faire et développer les compétences autour des métiers stratégiques.

Comme le révèlent les documents d'entreprise étudiés, la formation est au cœur des grands enjeux liés aux transformations de l'entreprise : révolution digitale ainsi que l'évolution des pratiques managériales.

***Le chantier de la digitalisation.*** Concernant la révolution digitale, le programme de formation *Digital Uppsilling* est l'un des piliers de la stratégie d'accélération digitale du groupe. Ce programme a démarré en 2015 par la communication de l'ambition digitale du groupe sur le e-commerce, le marketing et les *love brands*, avec l'objectif de créer un langage commun. Le programme évolue progressivement pour accompagner le développement de nouvelles expertises, essentiellement pour construire de nouveaux avantages compétitifs pour le groupe.

Depuis son lancement, le programme s'inscrit dans la continuité avec principalement deux axes majeurs. D'une part, il s'agit de consolider les nouvelles compétences nécessaires à la transformation digitale (e-commerce, *advertising precision*, *analytics*), et d'autre part, d'intégrer le digital à l'ensemble des plans de formation groupe.

Ce programme repose systématiquement sur trois principes pédagogiques.

Le premier consiste en des apports de nouvelles connaissances en termes de vocabulaire, de meilleures pratiques, de contenus pédagogiques ;

Le second est en connexion avec le monde extérieur : immersions dans des agences digitales, interviews de consommateurs ;

Le troisième concerne la mise en pratique des sessions de travail : ateliers qui permettent d'élaborer un plan d'action pour intégrer le digital dans les différents métiers.

Depuis 2015, le programme a touché plus de 15 500 collaborateurs. La formation en ligne représente 20% des heures de ce programme.

L'Oréal cherche à assurer la cohérence transnationale de ses grands programmes de formation et l'adaptation aux besoins de chaque zone géographique grâce à un réseau international de responsables Learning. Les équipes locales contribuent à l'élaboration de nouvelles offres Learning dans un principe de co-développement. Ces programmes de formation sont essentiels pour comprendre la stratégie du groupe et construire un sentiment d'appartenance en développant un réseau interne et international.

L'offre de formation est structurée en domaine d'expertise (marketing, commerce, recherche, opérations, management, développement personnel, etc.). Les collaborateurs bénéficient de deux entretiens individuels par an avec leur manager, l'un d'entre eux étant dédié à l'identification des besoins en développement. C'est à partir de cet échange que sont construits des parcours personnalisés avec l'aide des responsables de formation.

Les collaborateurs ont ensuite accès à un ensemble de ressources de développement comprenant des formations en salle, des vidéos pédagogiques, des expériences digitales et sociales, ainsi que des accompagnements en situation de travail. Ils peuvent ainsi construire leur propre expérience de formation tout en partageant leurs pratiques avec les collègues du monde entier. Enfin, toutes les actions de formation intègrent un dispositif d'évaluation qui permet de mesurer l'impact sur la performance et les compétences managériales.

***Le chantier de la rémunération,*** qui est un chantier central dans la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, repose sur un système dans lequel motivation et compétitivité s'articulent et se complètent réciproquement. Le but donc de la politique de rémunération de L'Oréal est conçu pour contribuer à atteindre les objectifs du groupe. Il s'inscrit pleinement

dans sa stratégie de développement dans la mesure où la volonté de L'Oréal est d'attirer et de fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière motivants, d'encourager la performance et l'engagement de ses salariés, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business. Pour cette entreprise, performance sociale et performance économique sont étroitement et nécessairement liées.

Le groupe souhaite offrir à chacun de ses salariés une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives. Pour ce faire, des enquêtes externes sont conduites annuellement auprès des cabinets spécialisés pour s'assurer du positionnement de L'Oréal par rapport au marché local. Une approche « rémunération globale » est également adoptée qui propose à chaque salarié un dispositif de rémunération très concurrentiel, composé d'éléments monétaires et non monétaires. Le groupe s'engage par ailleurs à associer les salariés aux résultats de l'entreprise au travers de dispositifs d'intéressement déployés au plan mondial.

Enfin, l'ambition de L'Oréal est que chaque salarié comprenne sa rémunération et la façon dont elle est déterminée. Ainsi le groupe s'assure de communiquer avec clarté et transparence sur ce sujet auprès de tous. La politique de L'Oréal en matière de rémunération s'appuie sur un système d'évaluation annuelle des collaborateurs (MAP) appliqué dans l'ensemble des filiales du groupe. Il permet de communiquer sur les règles de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises. Par ailleurs, les filiales du groupe sont incitées à remettre aux collaborateurs, une fois par an, un document retraçant l'évolution de leur rémunération et de ses différents composants dans une optique de clarté et transparence.

Pour renforcer son attractivité et fidéliser ses collaborateurs, l'Oréal a mis en place d'autres instruments d'action comme le plan d'actionnariat et les plans d'attributions conditionnelle d'actions aux salariés.

L'entreprise a lancé en 2018 son premier plan d'actionnariat au niveau au niveau mondial. Ce plan a été reconnu par la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés. Le plan a été conçu pour favoriser une large adhésion des collaborateurs et les résultats ont été plutôt satisfaisants avec un taux de 35% ce qui représente un niveau élevé parmi les entreprises qui ont mis en place des plans similaires. L'entreprise a également mis en place des plans d'animation à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, fondés sur l'attribution d'action de performance.

L'objectif de ces attributions est double. D'une part, il s'agit de motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du groupe et, d'autre part, de renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance de ses managers en cherchant ainsi à les fidéliser dans la durée, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accru sur les talents. L'acquisition de ces actions est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance. Afin d'assurer la cohérence avec les objectifs stratégiques du groupe, le choix des outils, des attributaires et des critères de performance fait l'objet d'une politique<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> C'est le Conseil d'Administration qui décide, après avis du comité des ressources humaines et des rémunérations de l'ouverture de ces plans ainsi que des règles applicables

Les femmes constituent 50 % des bénéficiaires du Plan<sup>126</sup>. Près de 3 200 collaborateurs, en 2017 et 3 400 en 2019 représentant 10 % des managers dans le monde, dont 62 % en 2017 et 57 % en 2019 dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs et faisaient partie de l'effectif en décembre 2019.

D'autres instruments ont également été conçus par l'entreprise comme par exemple le dispositif Intéressement, participation et profit Sharing. En effet, on peut relever des documents que depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance et leur motivation. Dans le cadre des systèmes d'intéressement, participation et *profit sharing* en place, 298 millions d'euros ont été redistribués aux collaborateurs de L'Oréal en 2017, sur la base des résultats de 2016 et 310 millions d'euros en 2019 sur la base des résultats de 2018. Il faut rappeler que dès 1968, un accord de participation a été conclu en France, suivi d'un accord d'intéressement en 1988, accords constamment renouvelés depuis.

L'Oréal a mis en place le *Worldwide Profit Sharing Program* – WPS à partir de 2001 dans toutes les filiales du groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux ou conventionnels. Les montants versés dans ce cadre sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés.

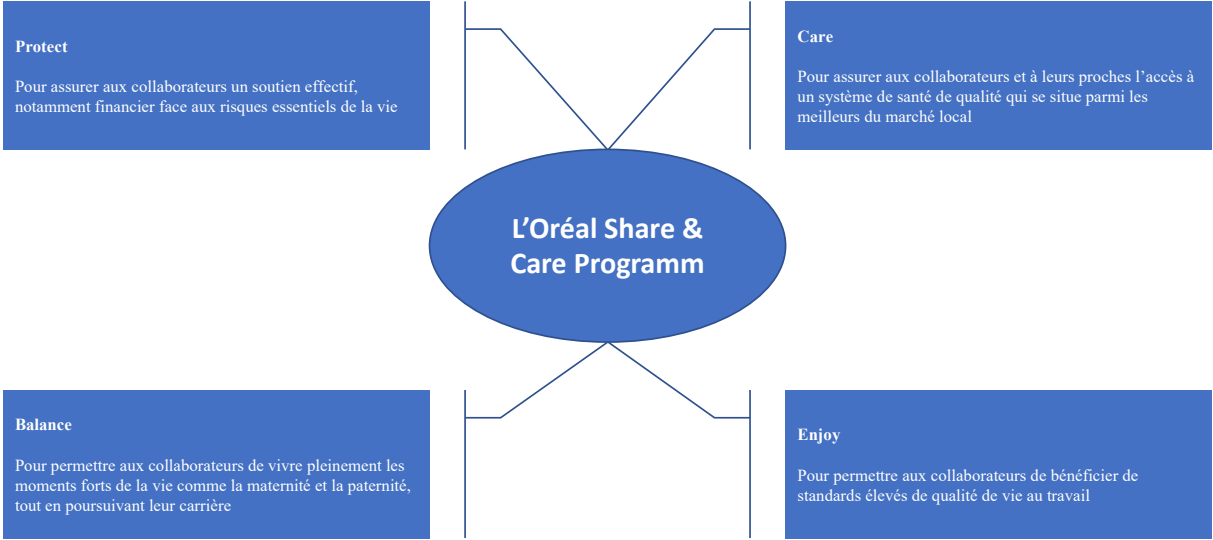
Cette logique de « progrès social » de l'entreprise comprend aussi un programme connu sous le nom Share & Care. Tout au long de son histoire L'Oréal s'est donné pour objectif d'offrir sécurité et protection à ses collaborateurs, pour leur permettre de travailler en toute sérénité. Le programme L'Oréal Share & Care s'inscrit dans une longue tradition de progrès social et d'attention portée à la personne. L'Oréal s'appuie sur la conviction que l'entreprise fait, et continuera de faire la différence en plaçant l'Homme au centre de ses préoccupations, de son organisation et donc de son développement. Le groupe s'est donné pour objectif de créer un environnement de travail où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir sur le plan professionnel et personnel.

---

<sup>126</sup> Les plans de 2017 et 2019.



On peut décliner ce programme de deux façons à travers le schéma et le tableau suivants :



Le tableau ci-dessous explicite les quatre piliers du programme L'Oréal Share & Care évoqués dans le schéma ci-dessus.<sup>127</sup>

Piliers du programme L'Oréal Share & Care	Objectifs	Principaux engagements réalisés dans tous les pays
<b>Protect (La prévoyance)</b>	Protéger les collaborateurs et leur famille dans les moments difficiles en les soutenant financièrement.	24 mois de capital décès (naturel ou accidentel), ou rente équivalente 24 mois de capital, ou rente équivalente en cas d'invalidité totale permanente.  Un régime de prévoyance aligné sur les meilleures pratiques de chaque pays
<b>Care (la santé)</b>	Assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité.	En cas de risques majeurs (hospitalisation, chirurgie, médicaments pour les maladies chroniques et graves), les frais médicaux font l'objet d'un remboursement d'au moins 75 %.  Des actions de préventions et d'information sur la santé individuelle (check-up médical, online risk assessment, ect.) et collective (mélanome, VIH, diabète, obésité, etc.) sont mises en place en fonction des priorités sociales.
<b>Balance (la parentalité)</b>	Permettre à chacun de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité tout en poursuivant sa carrière.	Un congé maternité de 14 semaines minimum rémunéré à 100%. Le groupe assure à ses collaborateurs en congé maternité de bénéficier d'augmentations de salaires équivalentes à celles qu'elles auraient eues si elles avaient été présentes dans l'entreprise.  Un congé paternité de 3 jours minimum rémunéré à 100%.
<b>Enjoy (la qualité de vie au travail)</b>	Offrir des standards élevés de qualité de vie au travail et contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chacun.	Flexibilité dans l'organisation du travail (télétravail, horaires flexibles ou autres éléments de flexibilité). Les nouveaux locaux sont accessibles notamment en transports en commun et offrent des espaces de travail conviviaux et collaboratifs. Des programmes de formation à l'ergonomie au poste de travail sont dispensés à tous les collaborateurs en matière de prévention du stress sont mis en place ou en cours de réalisation.

127 Document de référence /L'Oréal 2017.

## La RSE et le programme Share and Care

Avec le programme L'Oréal Share & Care, L'Oréal a universalisé son modèle social, en totale cohérence avec sa dimension mondiale : il s'agit d'un engagement fort qui reflète une vision d'entreprise, selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement avec une vision mondiale et un haut niveau de performance sociale.

Le programme a été lancé en 2013 et mis en place de manière collaborative dans tous les pays, avec un objectif ambitieux : installer un socle commun de protection sociale, c'est-à-dire des garanties minimales et universelles dans tous les pays, et se situer parmi les plus performants de chaque marché local, en allant au-delà du socle commun à chaque fois que les meilleures pratiques locales les dépassent.

Au-delà de ces mesures communes à l'ensemble des pays, le programme L'Oréal *Share & Care* vise aussi à faire de chaque pays un « laboratoire d'innovation sociale », en les encourageant à développer les initiatives locales correspondant aux attentes de leurs collaborateurs.

Les éléments essentiels du programme L'Oréal *Share & Care* ont été désormais déployés dans tous les pays où L'Oréal a des filiales.

La deuxième étape du programme, lancé en 2017, vise à compléter ou améliorer certains engagements en fixant de nouveaux objectifs mondiaux pour 2020. Il s'agit de renforcer la protection sociale des collaborateurs dans les quatre piliers du programme. Parmi ces mesures figurent l'instauration d'un congé paternité de 10 jours minimum rémunérés à 100 %, le renforcement des dispositifs *flexwork*, télétravail et horaires flexibles partout où les pratiques locales le permettent, ou encore l'élargissement des dispositifs de prévoyance.

Le bref panorama des dispositifs mentionnés dans le tableau ci-dessus donne un aperçu de l'étendue de la responsabilité sociale de l'entreprise qui couvre le régime de retraite, le régime à cotisations définies ou à prestations définies, le plan épargne retraite collectif (PERCO), le management de fin de carrière, le régime de prévoyance en France, le capital décès et les frais de santé.

Le volet de la responsabilité sociétale de L'Oréal s'incarne à travers une autre série de dispositifs comme la promotion de la diversité et de l'inclusion, la garantie de l'égalité professionnelle Femmes/hommes et atteindre la parité, l'inclusion des personnes handicapées, le renforcement de la diversité culturelle et sociale et la formation des collaborateurs à la diversité.

L'engagement de l'Oréal en faveur de la « Beauté pour tous » implique pour le groupe d'avoir des équipes qui reflètent la diversité, afin de répondre aux aspirations des consommateurs à travers le monde dans leur infinie diversité. Dans la lignée de cet engagement, trois objectifs ont été identifiés. Un premier objectif concerne l'égalité femmes/hommes à tous les niveaux et fonction de l'entreprise. Un second objectif consiste à accélérer l'inclusion du handicap, en interne et dans tous les pays où l'entreprise est implantée. Il comprend également une démarche inclusive envers les consommateurs, les prestataires et toutes les parties prenantes est également. Enfin un dernier objectif vise à accroître la diversité d'origine socio-économique et culturelles dans les équipes du groupe.

La garantie de l'égalité femmes/hommes, notamment pour les fonctions les plus stratégiques, est un enjeu pour l'entreprise, à la fois pour favoriser une culture de l'inclusion et pour renforcer sa capacité à innover. Au-delà de ces fonctions et plus largement, le but est de parvenir à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du

recrutement qu'en matière d'opportunité d'évolution professionnelle. Quelle est la traduction de cette garantie de partie ?

Les chiffres suivants donnent une indication de la politique de parité de l'entreprise en 2019

Les femmes représentent 70 % de l'effectif total, 64 % des managers, 46 % des expatriés en place, 47 % des postes clés, 67 % des collaborateurs ayant eu une promotion, 66 % des directeurs de marques internationales, 49 % des postes à plus forte responsabilité au sein de L'Oréal S.A, 54 % des postes à plus forte responsabilité au sein du groupe, 30 % des membres du Comité exécutif et 54 % des membres du Conseil d'administration<sup>128</sup>.

En matière d'inclusion des personnes en situation de handicap, l'entreprise mène, selon les documents qu'elle publie<sup>129</sup>, depuis plus de 15 ans une politique en faveur de l'insertion. En 2019, le groupe emploie 1 280 personnes en situation de handicap (en contrat à durée indéterminée et déterminée), soit, 1,46 % de l'effectif total. Le pilier handicap de la politique de diversité et inclusion de l'entreprise comprend cinq objectifs :

- Le recrutement : l'entreprise promeut le recrutement de personnes en situation de handicap dans tous les pays où elle opère avec ou sans obligation légale. Toutes les filiales s'y emploient selon leur contexte ;
- La déclaration du handicap : crée les conditions pour que les collaborateurs puissent déclarer leur handicap de sorte que l'entreprise se donne la possibilité d'adapter les postes, les emplois et a prise en charge ;
- L'accessibilité numérique : tout nouveau site doit désormais répondre à cet objectif ;
- La sensibilisation des collaborateurs : la communication interne et la formation sont étroitement liées à la réussite du palier Handicap de la politique Diversité menée par l'entreprise.
- Partager les bonnes pratiques : la collaboration avec des experts, des associations et ONG reconnues sur le sujet est un élément important pour faire progresser l'inclusion au sein du groupe et en dehors.

L'Oréal mène également une politique pour renforcer la diversité culturelle et sociale. Ici, il s'agit pour l'entreprise de porter une attention particulière à la diversification des viviers de recrutement, à l'égalité des chances en termes d'évolution professionnelle et à la sensibilisation des collaborateurs et du management à ce sujet. Pour traduire empiriquement et accompagner cette politique, la formation des collaborateurs à la diversité est organisée, notamment à travers les « Ateliers des Diversités ».

Plus largement, l'Oréal s'est engagée en faveur des Droits humains, notamment par référence à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et les Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Sur la base de ces textes, l'entreprise a identifié quatre groupes de parties prenantes impactés qui structurent sa politique des Droits Humains comme le droit à la santé des consommateurs, les droits humains des collaborateurs, les droits humains des communautés et les droits des femmes. Dans ses rapports, l'entreprise énonce pour elle-même comme pour ces filiales le devoir de se conformer à la législation locale applicable et au

---

<sup>128</sup> Chiffres extraits du document d'enregistrement universel de 2019, p. 201.

<sup>129</sup> En l'occurrence, les rapports d'avancement ou les documents d'enregistrement universel

socle minimal commun de règles ayant pour but de prévenir les atteintes graves aux Droits humains.

Enfin, on relève que L'Oréal a mis en place un dispositif de prévention de la corruption. Le groupe s'engage à respecter la Convention des Nations Unies contre la corruption et appliquer les lois en vigueur, notamment la loi Sapin 2 en France. Plus précisément, la Charte éthique de l'entreprise énonce le principe de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités exécutifs comme ceux de la Direction du groupe. La Charte éthique<sup>130</sup> a été mise à jour en 2014.

### *Le cas Pierre Fabre*

La politique de responsabilité sociale et sociétale du groupe Pierre Fabre se rattache directement à la politique des ressources humaines qui se réfère à la conception du fondateur du groupe où projet social et projet économique de l'entreprise sont étroitement liés. Cette politique accompagne l'entreprise dans ses évolutions notamment son internationalisation, et permet aux collaborateurs, comme ressources clés de l'entreprise, de mieux développer leurs capacités d'implication dans cette évolution.

L'univers de l'industrie pharmaceutique et cosmétique est soumis fortement à un ensemble de transformations économiques, réglementaires et technologiques imposé par la concurrence globalisée et qui impactent nécessairement les modes d'organisation et le profil des métiers. Pour accompagner de façon adéquate ces transformations, l'entreprise repose sa stratégie sur la valorisation de ses collaborateurs qui constituent « les moteurs de sa performance ».

Pour ce faire et pour accompagner la RSE, le groupe met en œuvre *un accord de Gestion prévisionnel des emplois et compétences*.

Les objectifs de cet accord visent à accompagner les évolutions des emplois et leur contenu, en termes d'adaptation, créations, et transformations ; adapter et renforcer les compétences des collaborateurs ; favoriser la mobilité interne au travers des dispositifs spécifiques et accompagner les collaborateurs dans leur démarche d'évolution professionnelle. Cette approche est également mise en place à l'international, par une gestion des besoins en effectifs et en compétences sur les filiales, et l'anticipation des contextes économiques et réglementaires par zone d'implantation du groupe.

Cette politique de formation accompagne le déploiement de la GPEC. Une réponse en termes de formation individuelle, selon les besoins et les écarts de compétences, est apportée afin d'aider les collaborateurs en mobilité à mieux appréhender leurs nouvelles fonctions.

Un catalogue d'offres de formations multimodal (présentiel, e-learning, mobile learning, blended learning...) est proposé aux collaborateurs, afin de les aider à renforcer la maîtrise de leur poste et à développer les compétences indispensables pour le futur. Des parcours Corporate sont déployés par métiers pour accompagner l'évolution des collaborateurs en marketing, audit, finance, ...

---

<sup>130</sup> L'Oréal est adhérent depuis 2003 au Pacte Mondial des Nations Unies contre la corruption.

L'université Pierre Fabre, s'est définie quatre enjeux majeurs, pour accompagner le développement et l'évolution des collaborateurs :

- Accompagner les transformations des métiers des organisations ;
- Aider à l'internationalisation de l'entreprise ;
- Faciliter le développement de la mobilité et des talents ;
- Développer et aligner les compétences transversales, notamment en management.

Pour accompagner ses enjeux d'internationalisation, le groupe Pierre Fabre a restructuré ses équipes en ressources humaines au siège et en local avec la constitution d'équipes dédiées dans ses principales filiales. Ainsi seize responsables ressources humaines « pays » sont en poste aujourd'hui. Ce maillage ressources humaines est fédéré et animé autour d'une mission commune qui consiste à implanter et nourrir le modèle Pierre Fabre dans chaque pays où l'entreprise se développe en tenant compte des spécificités locales, et identifier et animer un vivier de talents internationaux.

Dans ce cadre, l'entreprise a mis en place une politique active de partenariat académiques internationaux. En effet, depuis de nombreuses années déjà, les laboratoires Pierre Fabre ont mis en place une politique active de relation avec les écoles et les Universités sur leur territoire d'origine et la développent aujourd'hui partout dans le monde. Du fait de la diversité de ses activités et de la richesse de ses métiers, l'entreprise mène des actions à tous les niveaux de formation tant auprès des lycéens, des universités que des grandes écoles.

Les collaborations croisées entre les laboratoires Pierre Fabre et les écoles et universités peuvent prendre des formes multiples :

- Participation régulière aux forums de recrutement et aux jurys de sélection ;
- Rencontre sur les campus pour présenter l'entreprise et ses métiers ;
- Intervention de managers de l'entreprise dans le cadre des enseignements, à l'occasion de conférences ou de tables rondes ;
- Participation à la création de diplôme ;
- Création de chaire d'enseignement ;
- Financement de bourses d'étudiants ;
- Accueil de jeunes étudiants dans le cadre de stages ou de contrats d'alternance,
- Projets d'entreprise et visites de sites.

L'entreprise a également mis en place des programmes d'excellence pour les jeunes diplômés qui mènent à une carrière internationale. Le groupe Pierre Fabre propose, pour attirer de jeunes talents, un éventail de programmes et de dispositifs à dimension internationale. Deux programmes méritent d'être mentionnés :

Le premier programme intitulé *Excellence Marketing program* a vocation à former, en partenariat avec Toulouse Business School, des chefs de Produits à fort potentiel international. Ces jeunes diplômés issus de tous les continents intègrent ensuite l'entreprise au sein des équipes marketing en filiale ou dans les équipes Corporate. Le groupe a également ouvert ce parcours d'excellence en marketing à des talents issus de ses filiales internationales pour favoriser leur intégration et leur immersion rapide dans la culture et les méthodes du groupe.

Le second programme est intitulé *VIE (Volontariat International d'Entreprise)*. Chaque année, ce sont plus d'une quarantaine de jeunes diplômés qui rejoignent les Laboratoires Pierre Fabre pour une mission de 12 à 24 mois afin de se former à différents métiers tels que Chef de produits, Contrôleur de gestion, Chef de projet logistique, etc. Le VIE est une véritable ouverture à l'international et constitue, de ce fait, une opportunité qui permet de révéler le potentiel de jeunes diplômés qui visent une carrière internationale.

Un autre volet de la politique de formation de l'entreprise vise à développer et aligner les compétences transversales, notamment en management. En effet, depuis 2017 un ambitieux projet autour du leadership est animé par la Direction générale et la Direction des ressources humaines. Ainsi l'entretien annuel valorise les compétences du leadership modèle. Dans ce cadre une offre de formation des managers, gradée selon leur expertise (de débutants à experts confirmés) a été élaborée. L'année 2018 a été marquée par la conception d'une architecture originale du programme. Celui-ci a pour ambition d'être à la fois très modulaire pour s'adapter aux besoins réels de l'entreprise et des managers et aussi très multimodal. Elle mixe les modalités d'apprentissage et propose une approche nouvelle aux participants.

Sur la politique de rémunération du groupe Pierre Fabre, les documents consultés ne fournissent pratiquement aucune information exploitable. Par contre, on trouve des données qui informent sur la politique de l'actionnariat salarié. En effet, la documentation interne montre que le groupe Pierre Fabre est doté d'une structure actionnariale spécifique. Ainsi, l'entreprise est détenue très majoritairement par la Fondation Pierre Fabre et l'actionnariat salarié constitue de deuxième actionnaire de référence. Cette structure, unique en France, est gage de la solidité capitalistique de l'entreprise.

*Les autres dimensions de la responsabilité sociale du groupe Pierre Fabre* portent sur le bien-être au travail et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. A ce titre, un soin particulier est apporté à l'environnement et aux locaux. L'entreprise cherche à conjuguer le soin apporté à ses bâtiments et la maîtrise discrète de la nature.

En matière de condition de travail et d'articulation vie privée et professionnelle, le groupe Pierre Fabre et les organisations syndicales ont développé par accord d'entreprise des dispositifs qui permettent de favoriser l'articulation vie privée/ vie professionnelle au travers de systèmes d'aménagement d'horaires tels que les horaires variables, ou des systèmes d'épargne salariale (CET/PERCO) qui permettent aux collaborateurs d'aménager leurs départs en congés parentaux notamment, ou de préparer leur retraite avec un abondement de l'entreprise.

Après une phase pilote, l'entreprise et les organisations syndicales signataires ont ouvert plus largement l'accès au télétravail, par un accord d'entreprise du 29 mars 2018. Ainsi, pour les emplois qui le permettent, le télétravail est désormais accessible sous trois formats : le télétravail régulier d'un jour par semaine, le télétravail occasionnel de (jours par an et le télétravail exceptionnel. Certains emplois ne sont pas éligibles car la présence au poste de travail est obligatoire (exemples : collaborateurs travaillant en usine sur les lignes de production). En 2018, 14 nouveaux accords ont été conclus sur ces différentes thématiques.

*Un autre volet de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise* porte sur la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Cette politique s'exprime au travers de sa politique santé, sécurité, environnement du groupe. Elle est intégrée et menée en cohérence avec le projet d'entreprise et sa stratégie sociale et environnementale. De nombreuses actions sont menées au profit de l'ergonomie au travail ou de l'allègement des facteurs de pénibilité. Ainsi par exemple, l'acquisition de matériels de manipulation sur les sites industriels, les actions de réduction du poids des colis pour les collaborateurs des réseaux ont participé à l'amélioration générale des conditions de travail. L'intervention des kinésithérapeutes, en lien avec les médecins du travail,

ou encore des actions d'éveil musculaire menée sur un des sites constituent également des facteurs favorables à la réduction ou la maîtrise des risques.

Par ailleurs, depuis mars 2010, des cellules de veille relatives aux risques psychosociaux collectifs sont mis en place qui rassemblent semestriellement sur chaque périmètre de CHSCT les interlocuteurs décisionnels, représentants des services de santé, affaires sociales et secrétaires de CHSCT. Différentes actions de sensibilisation ou de formation ont permis de mieux faire connaître les services ressources, mais aussi de donner des outils au management afin de mieux adresser et traiter ces questions.

Tout en conduisant son internationalisation dans des contextes géopolitiques parfois mouvants, l'entreprise a mis en place un dispositif de responsabilisation et de sécurisation des déplacements internationaux adossé au Security Operation Center, un partenaire qui permet de suivre et d'assurer des interventions H24/365. La police d'assistance et rapatriement poursuit son extension progressive et couvre désormais 50% des implantations de filiales de l'entreprise.

Le groupe Pierre Fabre a également engagé de nombreuses mesures en faveur de l'égalité de traitement de ses collaborateurs, dans les différents pays d'implantation. La lutte contre toutes les formes de discrimination au sein de ses établissements constitue une préoccupation majeure de l'entreprise.

Des mesures ont été également prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées. En effet, depuis trente ans, le groupe Pierre Fabre s'est engagé dans l'intégration et l'emploi des personnes en situation de handicap. En 2017, l'entreprise et les partenaires sociaux ont négocié et signé le dixième accord triennal en faveur de l'emploi des personnes en situation. Cet accord a fait l'objet d'un agrément par la Direccte en 2018.

La politique RSE comporte également un volet intitulé « soutiens et solidarité ». Le groupe Pierre Favre soutient, en effet, plusieurs associations humanitaires afin de favoriser l'accessibilité à la santé. Parmi les associations soutenues, on peut citer :

- L'association Tulipe est structure qui fédère les dons des entreprises de santé pour répondre, en urgence aux besoins des populations en détresse, lorsque les crises aiguës, de catastrophes naturelles et de conflits. Pour cette association, Pierre Favre réalise des dons de produits de première nécessité et de médicaments.

- Le partenariat avec ADN (Agence du Don en Nature). Les laboratoires Klorane sont partenaires de cette agence depuis 2016. Cette association distribue en France des produits neufs son alimentaires à des personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté. Klorane ainsi distribué, depuis 2016, 327 000 produits de première nécessité, champoings ou gels lavants pour bébé.

- Le partenariat avec l'association PHENIX. Pierre Fabre Oral Care est associé, depuis 2016, à l'opération « Smile for All » et a distribué près de 250 000 produits d'hygiène bucco-dentaires en 2 ans à des associations locales d'Occitanie (22 associations en 2018).

Par ces actions, les marques du groupe Pierre Fabre contribuent ainsi à améliorer les conditions de vie des plus démunis mais limitent également les déchets et le gaspillage de ressources en donnant des produits plutôt que de les détruire. Par ailleurs, le groupe soutient régulièrement les actions du Secours Catholique, du Secours Populaire et de la Croix Rouge française.



### 3. La politique environnementale

#### *Le cas L'Oréal*

#### *L'identification des risques environnementaux*

Les principaux risques en matière environnementale sont liés aux incidences de l'activité du groupe sur son écosystème et les risques d'impact du changement climatique à court et à moyen terme sur le modèle d'affaires. L'entreprise identifie cinq principaux risques environnementaux sur la base desquels elle a construit les engagements de sa politique environnementale.

#### *Les risques industriels*

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à divers risques industriels pouvant impacter l'environnement et la sécurité : incendies, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes (telles que celles dédiées aux traitements des effluents et/ou leurs rejets), ou lors de la gestion de travaux exceptionnels. Ces événements peuvent engendrer des politiques accidentelles (eau de surface et souterraines, air, sol) pouvant avoir des conséquences à l'intérieur ou l'extérieur des sites, ceux-ci se trouvant à proximité d'une zone habitée.

#### *Risques physiques et transition liés au changement climatique*

Le groupe est exposé à des risques d'origine naturelle dans de nombreux pays. Il s'agit de risques liés, d'une part, à l'occurrence de phénomènes météorologiques extrêmes tels les cyclones ou inondations, et d'autre part à des risques résultant d'évolution à long terme du climat tels que la hausse moyenne des températures, un changement notable du niveau des précipitations ou une réduction de l'eau disponible. L'accroissement de ces risques pourrait, en perturbant les opérations et/ou la supply chain du groupe, impacter la disponibilité des produits finis. Pour assurer l'activité commerciale du groupe, les produits fabriqués doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les demandes des clients et les plans de lancement, dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité. De ce fait, un arrêt majeur d'activité sur une usine ou une centrale de distribution pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

Ces risques peuvent impacter le groupe directement sur ses sites ou indirectement via les sites de fournisseurs et sous-traitants, contraignant alors la disponibilité de matières premières ou des articles de conditionnement nécessaires à la fabrication des produits. Ainsi, une hausse exceptionnellement forte du prix des matières premières de base du fait de leur raréfaction, ou des coûts de l'énergie nécessaire à leur production en raison de taxations carbone, voire leur indisponibilité totale ou la défaillance de fournisseurs en résultant, pourraient affecter la performance du groupe.

#### *Les risques liés à l'utilisation et à la fin de vie des produits*

L'usage des produits cosmétiques et leur élimination après usage par les consommateurs et les clients professionnels (principalement les coiffeurs et les esthéticiennes) génèrent des impacts environnementaux. Les formules dites « rincées » (les shampoings notamment) nécessitent de l'eau pour leur utilisation par exemple, et les ingrédients entrant dans leur composition se trouvent après usage dans les eaux usées domestiques, dont les traitements dépendent de systèmes d'assainissement en place selon les zones géographiques concernées. Une prise en compte insuffisante de ces impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits

L'Oréal pourrait représenter un risque dans certaines zones du monde concernées par le stress hydrique ou l'absence d'infrastructures adaptées à la collecte et au traitement des effluents. De même, l'utilisation de contenants majoritairement en plastique peut représenter un risque environnemental relatif au devenir de ce déchet plastique, dépendant notamment des filières de collecte et de traitement disponibles.

#### *Les risques liés à l'évolution des attentes des parties prenantes et des consommateurs en matière de performance environnementale et sociale*

Le groupe anticipe que les choix effectués par certaines catégories de consommateurs pourraient être influencés de manière croissante par l'impact carbone des produits et la performance environnementale globale des industriels. Si le groupe ne parvenait pas à anticiper l'évolution de ces comportements, à répondre aux attentes des parties prenantes, à relever les grands défis environnementaux et sociaux, et à y répondre notamment par une innovation produits adaptée, une contribution importante à la transition vers une économie bas carbone et par la préservation de l'eau et des ressources au sein de sa chaîne de valeur, la performance et la réputation du groupe pourraient en être affectée.

#### *Les risques de non-conformité réglementaire*

L'Oréal opère à travers de filiales qui sont situées dans de nombreux pays. Comme toute entreprise internationale, elle est soumise à des lois et des réglementations locales très diverses, en constante évolution dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, notamment la lutte contre le changement climatique, la préservation de la ressource en eau et de la biodiversité. Ceci l'expose à un risque de non-conformité réglementaire ou d'augmentation des coûts de mise en conformité de ses activités dans un contexte global de multiplication des normes.

#### *Les axes de la politique environnementale*

La politique environnementale du groupe répond à la nécessité de prévenir et d'atténuer la survenance de ces principaux risques RSE. En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques auxquels est exposé le groupe, cette politique doit contribuer à une croissance durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur et de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines. Cette politique s'inscrit également dans une démarche volontariste du groupe qui prend en compte les attentes de ses parties prenantes.

#### *Politique environnementale*

L'Oréal dont la stratégie est l'universalisation, lie sa performance économique à sa performance environnementale et sociale. Elle est engagée de longue date dans la réduction de son empreinte environnementale et ambitionne de figurer parmi les entreprises exemplaires en la matière en prouvant qu'il est possible de dé-corréler croissance et impact, et de contribuer à son écosystème partout dans le monde.

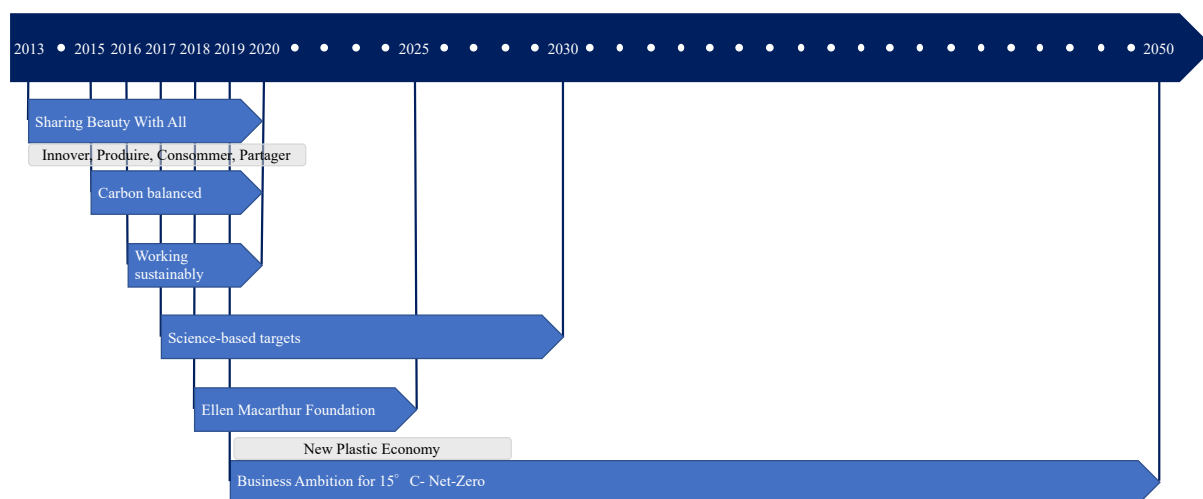
L'Oréal a ainsi renforcé en 2013 ses ambitions environnementales en lançant le programme Sharing Beauty with All articulé autour de quatre piliers : « innover durablement », « produire durablement », « consommer durablement », et « partager la croissance ».

En 2015, le groupe a annoncé son ambition de devenir une entreprise Carbon Balanced dès 2020. En 2016, un programme a été déployé au sein de Sharing Beauty With All : Working Sustainably.

Il intègre les sites administratifs et centre de recherche dans le processus d'amélioration des impacts environnementaux et sociaux de L'Oréal. En 2017, à travers son adhésion au programme Science Based Targets, initiative du CDP, du Pacte mondial des Nations Unies, du World Resources Institute et de l'ONG WWF, L'Oréal prévoit de réduire d'ici à la fin de 2030 ses émissions globales de gaz à effets de serre de 25 % par an par rapport à 2016 et fait un pas supplémentaire dans l'intégration de sa politique environnementale au service d'un enjeu collectif majeur, la lutte contre le changement climatique.

Pour aller plus loin, L'Oréal est devenu care-membre de la fondation Ellen Mac Artur avec l'ambition d'avoir 100 % des emballage plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables d'ici à 2025. Enfin, en 2019, le groupe fait partie des premières entreprises à signer le pledge « Business Ambition for 15°C » de l'UN Global Compact, s'engageant ainsi à atteindre « zéro net émission » à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément aux trajectoires 1,5°C du GIEC.

L'ensemble de ces programmes a permis à L'Oréal d'élargir son périmètre d'intervention. Au-delà de son engagement à préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et à maîtriser l'impact de ses sites sur leur milieu, le groupe a mis en place une politique ambitieuse pour réduire son empreinte environnementale en préservant les ressources naturelles (énergie, eau, matières, biodiversité) sur l'ensemble des sites opérés et tout au long du cycle de vie des produits, depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la fin de la vie des produits. L'entreprise associe de plus en plus ses fournisseurs à cette démarche, en partageant ses ambitions et bonnes pratiques avec la vision d'une politique environnementale globale et inclusive.



### *Maîtriser les risques et l'impact des sites sur les milieux*

Le groupe prévient de manière systématique les risques industriels de ses activités et notamment les impacts environnementaux sur les lieux où elles s'exercent, que ceux –ci concernent les sols, l'eau ou l'air.

### *Maîtriser et limiter les risques sur le milieu*

Chaque site dispose d'une analyse environnementale générale qui doit être mise à jour au moins une fois tous les trois ans ou chaque fois qu'en changement significatif intervient.

Toutes les activités effectuées par les employés (permanents ou temporaires) sont couvertes par une analyse des aspects environnementaux. Les mesures préventives décrites dans les procédures internes doivent être respectées afin d'éviter toute pollution (sols, eaux de surface, eaux souterraines, air, etc.). Des plans d'intervention en cas d'évènements accidentels sont prévus et font l'objet de formation auprès des personnes concernées. La bonne mise en place de ces dispositions est vérifiée lors des visites préventives des assureurs et des audits EHS périodiques.

Selon les sites, si des risques significatifs sont identifiés ou si la réglementation ou les standards L'Oréal impose des exigences spécifiques, une évaluation plus détaillée est effectuée pour les activités concernées. Des plans d'actions adaptés, voire des actions immédiates si nécessaires, sont mis en œuvre pour réduire ces risques significatifs à un niveau acceptable.

Toute implantation ou rénovation de site, toute mise en œuvre de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, toute modification dans les process industriels font également l'objet d'évaluation des risques et de plans d'action permettant d'en réduire les impacts potentiels. De même lors de l'acquisition d'un terrain ou d'un bâtiment, L'Oréal veille à réaliser une due diligence qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

### *Biodiversité et utilisation des sols*

Les engagements de L'Oréal en matière de biodiversité et d'utilisation des sols reposent sur les fondamentaux suivants :

- . Établir un inventaire écologique du site. Cet inventaire a pour objectif de préserver, restaurer et développer la biodiversité du site dans son écosystème. Il est réalisé par un expert local et peut s'appuyer sur le référentiel SITESv2 (référence Guide for Sustainable Land Design and Development) qui est aligné avec la certification environnementale LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ;
- . Réduire l'impact de la construction sur l'environnement, par exemple, en utilisant une zone déjà développée industriellement voire un site déjà existant ou une friche industrielle, ou dans le cas de sites administratifs, une zone urbaine à forte densité de population proche d'un quartier résidentiel bien desservi par les transports en commun. Une charte de chantier durable reprend ces recommandations et exige un tri sélectif des déchets de chantier et une minimisation de l'impact sur les riverains durant la phase de chantier.
- . Planter si possible le site sur un terrain situé à plus de 3 à mètres de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières, etc.) en dehors d'espaces naturels, d'espaces verts publics, de terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non développée (terres agricoles) ;
- . Prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluviales ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre leur réutilisation ;
- . Maintenir ou restaurer les habitats naturels indigènes et la biodiversité ;

- . Maximiser la superficie d'espaces verts sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ou espaces naturels.
- . Réhabiliter les sites concernés par la pollution (friche industrielle) où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle) , évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés ;
- . Louer des bâtiments pour les sites à vocation administratives certifiées LEED GOLD ou équivalent sur les marchés immobiliers matures ;

Déployer sur les sites des projets en concertation avec des associations ou experts locaux pour développer la biodiversité en cohérence avec l'écosystème dans lequel ils opèrent. Ces projets ont une visée pédagogique à destination des collaborateurs L'Oréal et des parties prenantes en les amenant à une meilleure connexion avec la nature.

### *Eaux de surfaces*

Le groupe s'est doté de standards en matière de gestion des eaux pluviales afin de surveiller leur qualité et d'éviter leur pollution. Les sites sont par exemple équipés de séparateurs d'hydrocarbures pour les zones de parking. De même, tout stockage et toute zone d'exploitation où peuvent se produire des déversements accidentels doivent disposer d'une capacité de rétention adaptée. Les sites doivent également être pourvus de capacités de rétention permettant de contenir les eaux d'extinction d'incendie. En 2019, aucun déversement accidentel n'a été relevé.

### *Effluents industriels*

27 usines de L'Oréal disposent de leur propre station de traitement des effluents. Elles utilisent diverses technologies, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques adaptés aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet. L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses effluents comme par exemple aux Etats-Unis en 2019.

L'exploitation des équipements et la gestion des effluents sont sous la responsabilité des sites et font l'objet de procédures et de consignes spécifiques. Un audit interne ou autoévaluation de l'installation correspondante est organisé et documenté au minimum chaque année.

Un dispositif d'autosurveillance représentatif des effluents rejetés est en place dans chaque usine, et permet de suivre les paramètres réglementés et contractuels, comme par exemple la demande chimique en oxygène (DCO), la demande biochimique en oxygène (DBO), le Ph, la température des effluents et les substances susceptibles de perturber le fonctionnement d'une installation interne ou externe de gestion des effluents. Cette autosurveillance est un outil de détection des risques de dépassement qui permet d'anticiper les éventuelles non-conformité et d'initier les actions correctives.

En 2019, la demande chimique en oxygène totale des effluents du groupe (en tonnes de DCO) en sortie de site a diminué de 44 % par rapport à 2005 et de 59 % en gramme par produit fini, avec 0,7 g par produit fini.

### *Émissions aériennes du groupe, hors gaz à effets de serre*

Les sites industriels disposent d'un inventaire et d'une cartographie des émissions aériennes actualisées une fois par an. L'exploitation et la maintenance des installations de collecte des émissions aériennes font l'objet de procédures et consignes spécifiques.

### *Les nuisances sonores*

L'activité industrielles de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquelles ils sont soumis. Le *reporting environnemental* interne est des moyens permettant de disposer mensuellement des éventuelles non conformités sur ce sujet.

### *Lutter contre le changement climatique et préserver les ressources naturelles*

L'Oréal s'est fixé une grande ambition de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles dans l'exercice globale de son activité. Tout est mis en œuvre pour y parvenir au sein des sites où s'exercent ses activités dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, depuis la recherche d'ingrédients renouvelables, l'approvisionnement durable de matières premières, jusqu'au transport des produits, leur consommation et leur fin de vie. L'Oréal s'engage ainsi à améliorer en permanence l'impact des produits tout au long de leur cycle de vie.

### *Sur les sites opérés*

Dans le cadre du programme Sharing Beauty With All, L'Oréal s'est engagé à améliorer l'empreinte environnementale de l'ensemble des sites opérés. Le groupe s'efforce de réduire les émissions de gaz à effets de serre, la consommation d'eau, la génération de déchets et à protéger la biodiversité. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport des produits et ne plus envoyer de déchets en décharge hors contraintes réglementaires.

L'industrie cosmétique étant peu consommatrice d'énergie et peut émettrice de CO<sub>2</sub>, par rapport à d'autres industries, L'Oréal n'est pas soumis aux quotas des émissions de CO<sub>2</sub> prévus par les réglementations européennes, qu'il s'agisse des sites industriels, des sites administratifs ou des centres de recherche. Pour autant, L'Oréal investit dans la lutte contre le changement climatique depuis de nombreuses années, même une politique particulièrement volontariste pour la réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>.

Afin de limiter son impact sur le changement climatique et d'atteindre son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, L'Oréal a adopté une stratégie qui repose sur trois axes :

- Réduire les besoins en énergie en améliorant l'efficacité énergétique des installations (bâtiments, équipements, etc.) ;
- Accroître le recours aux énergies renouvelables locales sans la mesure du possible ;
- Atteindre les objectifs définis pour les sites sans avoir recours à la compensation carbone.

### ***Un exemple concret de projet : le projet Carbone Balanced***

Cette nouvelle ambition renforce la stratégie bas carbone de L'Oréal qui met désormais en œuvre une double approche pour réduire son empreinte carbone.

- . Réduction de 60 % en valeur absolue des émissions liées à son activité industrielle par rapport à l'année 2005, grâce à un recours croissant aux énergies renouvelables et en améliorant l'efficacité énergétique et en améliorant l'efficacité énergétique de ses sites industriels ;

. Équilibrage du solde de ces émissions en réduisant les émissions carbonées au sein de ses filières d’approvisionnement durable de matières premières en partenariat avec ses fournisseurs. Avec cette nouvelle ambition, L’Oréal veut éviter des émissions de carbone en quantité équivalente à ses émissions de gaz à effet de serre résiduelle (environ 400 000 tonnes équivalent CO2 par an, en 2014).

Ce dispositif innovant se déploie via divers projets structurés selon trois axes en ligne avec les méthodologies développées par les standards internationaux et le protocole de Kyoto :

- . Amélioration de l’efficacité énergétique ;
- . Promotion de pratiques agricoles productives et bas carbone ;
- . Développement de projets de gestion forestière et agroforestière.

Pour évaluer et accompagner cette démarche, L’Oréal a développé, avec l’aide d’un comité d’experts, spécialistes du carbone, le Carbon Balanced Program Framework, méthodologie destinée à la sélection, au développement et au monitoring de ces projets. Ce document est partagé avec l’ensemble des fournisseurs, des porteurs de projets et les organismes de vérifications impliqués.

### *Réduire la consommation d’énergie*

Depuis plus de 20 ans le groupe s’applique à réduire sa consommation d’énergie. Ces efforts portent essentiellement sur deux domaines :

- . Amélioration continue des process industriels et la performance des équipements associés ;
- . L’optimisation de la consommation énergétique des bâtiments. A ce titre, tout nouveau bâtiment du groupe doit respecter les normes environnementales les plus exigeantes.

Cette politique a permis de diminuer de 36 % la consommation des usines et des centrales de distribution en kwh pour 1 000 produits finis entre 2006 et 2019 et de 19 % la consommation des sites administratifs et centres de recherche en kwh pour 100 heures travaillées entre 2016 et 2019.

	Sites administratifs et centres de recherche kwh		Sites industriels kwh	
	2018	2019	2018	2019
Électricité d’origine renouvelable	76 066	87 780	380 397	379 143
Biogaz	6 238	5 680	78 260	80 078
Autres énergies d’origine renouvelables	5 154	5 690	47 230	53 460
Toute énergie non renouvelable	87 458	103 078	505 887	512 681
Total énergie d’origine non renouvelable	59 075	43 362	20 834	17 198
Gaz	30 998	25 680	198 731	191 712
Fuel	195	171	7 516	6 617
Autres énergies d’origine non renouvelable	15 509	15 316	21 429	15 969
Toute énergie d’origine non renouvelable	105 509	15 316	21 429	15 969
<b>Consommation totale d’énergie</b>	<b>193 235</b>	<b>187 607</b>	<b>54 397</b>	<b>744 186</b>

### *Accroître le recours aux énergies renouvelables*

L'Oréal a défini une stratégie de recours aux énergies d'origine renouvelable qui s'appuie sur les possibilités offertes par chaque contexte local. Au cours des dernières années, de nombreux projets ont été déployés permettant à certains sites d'utiliser de l'énergie renouvelable produite localement, ou de produire directement leur propre énergie d'origine renouvelable. Ainsi, en 2019, 69 % de l'énergie consommée par les usines et les centrales de distribution est d'origine renouvelable, et 55 % de l'énergie consommée par les sites administratifs et centre de recherche est d'origine renouvelable.

### *Réduire les émissions liées au transport des produits*

Dans le cadre du programme Sharing Beauty With All, L'Oréal a initié la réduction des émissions de gaz à effet de serre générées par le transport de ses produits et s'est fixé un objectif de réduction de 20 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020. Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client. Pour le réaliser cet objectif, de nombreux plans d'actions pour les transports sont déployés partout dans le monde.

Les engagements Sharing Beauty With All sont partagés avec tout l'écosystème transport interne et externe : le transport durable est positionné comme action prioritaire. En 2018, en support à la stratégie de transport durable, sept actions prioritaires ont été communiquées aux équipes de transport des pays *via* un manifeste. La première est la réduction à la source, notamment avec l'étude du réseau afin de réduire les distances parcourues et le nombre de livraisons, ainsi que l'optimisation du taux de remplissage. Il a aussi été précisé que toutes les entités du groupe doivent apporter leurs contributions. Dorénavant, le processus de sélection des transporteurs du groupe intègre également le critère de développement durable. En parallèle du déploiement de la stratégie et du manifeste, l'analyse plus approfondie des résultats a permis de se concentrer sur les plus forts contributeurs d'émissions dans les transports, c'est-à-dire l'utilisation de l'aérien et l'urbain.

En 2019, la stratégie transport durable s'articule autour de trois piliers :

- . Réduction de l'aérien : mise en place d'un contrôle et d'une analyse mensuel de l'utilisation de l'aérien ;
- . *Green Lanes* : mise en œuvre de solutions permettant de réduire les émissions de CO2 sur le flux routiers longues distances les plus émetteurs de CO2. Des premiers tests d'utilisation du fret ferroviaire sur les lignes entre l'Europe et la Chine ont été réalisés pour basculer durablement, sur le rail, des quantités importantes d'expédition vers l'Asie.

De nombreuses solutions sont progressivement déployées sur l'ensemble des flux entre les usines, les centrales de distribution et les clients du groupe (véhicules Biogaz en alternative au diesel, le transport multimodal avec installation de fret fluvial ou ferroviaire, en alternative à la route).

- . GLAM (*Green Last Mile*) : mise en œuvre de solutions permettant de réduire l'impact environnemental du transport en milieu urbain.

Au début de l'année 2019, le programme GLAM a été lancé avec une sélection de 10 villes couvrant l'ensemble des zones et où les livraisons pour le groupe sont les plus nombreuses. Différentes initiatives à impact important ont été lancées et déployées, dans 13 pays, notamment



en Belgique, en Espagne et en Italie, telles que des livraisons en vélo, l'utilisation de véhicules électriques, l'utilisation de biogaz comme carburant ou la consolidation de flux. L'objectif 2025 est d'étendre ce programme à 50 villes.

Les tonnages expédiés en aérien par le groupe ont augmenté de 6,6 % sur l'exercice de 2019 ce qui a engendré une augmentation de 6,7 % d'émissions de CO<sub>2</sub>. Cette augmentation vient principalement des flux des usines vers les marchés asiatiques. Les émissions du transport routier ont augmenté de 2 % en 2019. Sur la période 2011-2019, les émissions de transport routier augmentent 3 fois moins rapidement que les tonnages expédiés. Enfin, les Etats-Unis ont multiplié par 4 l'utilisation du rail par rapport à l'année précédente, en amenant ainsi à une augmentation de 61 % des tonnages expédiés par rail en 2019 pour le groupe.

Depuis 2000, L'Oréal associe ses fournisseurs à la démarche de mesure et de réduction des émissions de gaz à effet de serre en les incitant à travailler avec le CDP, dans le cadre du programme CDP *Supply Chain*. Cette organisation internationale à but non lucratif dont L'Oréal est membre depuis 2003, invite les entreprises à publier leur impact environnemental et leur fournit des outils de mesure, d'évaluation et de communication.

En 2019, 479 fournisseurs ont participé au CDP *Supply Chain*, soit 93 % des 516 fournisseurs invités. Ils ont été sélectionnés dans les domaines d'achats (matières premières, articles de conditionnement, équipements de production, sous-traitance, PLV/Promo, indirects) partout dans le monde, que ce soit de grands groupes industriels ou des PME. En 2019, la moyenne des résultats Fournisseurs 2019 est « C » depuis 2016.

Dans le domaine des achats directs, les fournisseurs participants au CDP *Supply Chain* représentent 85 % des dépenses réalisées en 2019. Parmi eux, 251 fournisseurs ont alloué leurs émissions à L'Oréal. Le score moyen des fournisseurs directs est « C ».

En décembre 2015 à l'occasion de la COP 21, L'Oréal a renforcé ses objectifs pour accélérer la mise en œuvre des plans de lutte contre le changement climatique. Depuis, les fournisseurs sont ainsi incités à :

- . Participer au CDO *Supply Chain* ;
- . Se fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- . Communiquer sur les plans d'action pour y parvenir.

### *Préserver la ressource en eau*

Le groupe L'Oréal a la volonté de préserver la ressource en eau tout au long de sa chaîne de valeur, et tout particulièrement au sein de chacun des sites opérés. Les piliers « Produire Durablement » et « Working sustainably » fixent une ambition de gestion durable de cette ressource vitale. Les plans d'actions mis en œuvre, partout dans le monde, sont notamment basés sur les grands principes suivants :

- . La cartographie des consommations avec, pour les usines du groupe, le Waterscan tool, un outil standard de cartographie exhaustive des consommations d'eau ;
- . La mise en place d'équipement et de process de réduction, particulièrement lors de la phase de nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement dans les usines, en s'appuyant sur la démarche OPTICIP (OPTImisation Clearing In Place) ;
- . La réutilisation des eaux industrielles sans traitement pour un nouvel usage et le recyclage de l'eau utilisée, après, une étape de traitement additionnelle spécifique.

Le concept de « Waterloop Factory » consiste à n'utiliser de l'eau de ville que pour la consommation humaine et pour la production de l'eau de haute qualité utilisée comme matière première de fabrication de produits ; l'intégralité de l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) étant issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site.

Ce concept implique la mise en œuvre d'un dispositif en deux étapes :

- . Les optimisations de process industriels afin de minimiser les consommations d'eau
- . La mise en œuvre d'un dispositif de recyclage de l'eau : les effluents industriels, sortant du prétraitement de la station d'épuration du site, sont retraités à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, nano filtration, etc.) afin d'en extraire une eau de très haute qualité. Celle-ci est ensuite utilisée en boucle pour le nettoyage des outils de production et les utilités, en remplacement de l'eau de ville. Ainsi, les besoins en eau pour les utilités sont couverts à 100 %.

Le concept de « Waterloop Factory » a été mis en œuvre en 2017 par l'usine de Burgos (Espagne). En 2019, ce concept concerne également les usines de Sittimo (Italie), Vorsino (Russie) et Libramont (Belgique). Il sera déployé progressivement sur 'ensemble des usines où les conditions sont réunies pour sa mise en œuvre.

#### *Consommation d'eau des sites industriels*

La consommation totale d'eau des usines et centrales de distribution a été de 2 159 milliers de m<sup>3</sup> en 2019, ce qui représente une diminution de 6 % en valeur absolue par rapport à 2018. Par ailleurs, L'Oréal a diminué de 33 % la consommation d'eau de ses usines et centrales de distribution en valeur absolue par rapport à 2005, alors que la production de produits finies a augmenté de 37 % sur la même période, démontrant ainsi la capacité du groupe à décorrélérer sa croissance de son impact environnemental.

#### *Consommation d'eau des sites administratifs et centres de recherche*

La consommation totale d'eau des sites administratifs et des centres de recherche a été de 410 milliers de m<sup>3</sup> en 2019, ce qui représente en valeur absolue une diminution de 3 % par rapport à 2018. La consommation d'eau est de 538 l/ 100 heures travaillées pour l'année 2019.

#### *Préserver les ressources et réduire les déchets*

Depuis plusieurs années, une démarche ambitieuse d'optimisation des déchets qui va bien au-delà de la conformité réglementaire a été mise en œuvre au sein du groupe dans le cadre du programme Sharing Beauty With All au travers des piliers « Produire durablement » et « Working sustainably ». Un défi ambitieux au regard de l'exigence avec laquelle L'Oréal définit la notion de déchet. En effet, tout rejet solide qui n'est pas un produit fini destiné à la consommation est considéré comme un déchet, quel que soit son traitement et sa valorisation futur. Cela inclut par exemple les emballages des matières premières ou d'artifices de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, les palettes cassées, etc. Parallèlement, le groupe s'est engagé à valoriser à plus de 99 % les déchets générés, en les réutilisant, recyclant, ou valorisant énergétiquement. Pour les sites industriels, le groupe s'est fixé un objectif de valorisation matière première (réutilisation ou recyclage) de 70 % d'ici fin 2020.

La réduction des déchets requiert la mobilisation de nombreux acteurs. C'est un indicateur de performance environnemental, d'abord pour les sites industriels, mais aussi pour l'ensemble de la chaîne de valeur du groupe.

- . Pour les équipes packaging mobilisées à travers une démarche d'écoconception des articles de conditionnement et des emballages de transport (allègement, optimisation, réutilisation, etc.) visant à réduire les déchets dès la conception de l'emballage ;
- . Pour les équipes achats, contacts privilégiés avec les fournisseurs dans le but d'optimiser les emballages de transport des matières premières et articles de conditionnement reçus dans les usines du groupe, source importante de déchets. Le développement du wall-to-wall (production des articles de conditionnement au plus près des unités de production du groupe) est un levier particulièrement efficace de réduction à la source des déchets à l'approvisionnement des composants ;
- . Pour les équipes industrielles impliquées dans une démarche d'amélioration continue des processus de fabrication et de conditionnement afin d'en réduire les pertes en cours de production ;
- . Pour les équipes *supply chain* pour qui la réduction des stocks obsolètes est essentielle à la réduction des déchets liés à l'activité du groupe. La zone Asie a ainsi initié un programme qui combine agilité industrielle et amélioration des prévisions de vente dans le but de diminuer les produits obsolètes, et d'en assurer un meilleur écoulement via la mise en place d'outlets de family sales de ventes aux personnels et de dons à des associations.

Par ailleurs le groupe s'engage contre le gaspillage alimentaire. Servant environ 6 600 repas par jour en région parisienne. L'Oréal adopte les meilleures pratiques dans les restaurants gérés directement : un véritable programme de sensibilisation auprès des collaborateurs, la valorisation de 100 % des déchets alimentaires, via la filière Bio-Déchets, un suivi très strict des dates de péremption et des stocks des modes de cuisson en temps réel et à la demande, ainsi qu'un service attentif aux quantités servies.

Une convention de dons alimentaires a été signée avec les Restaurants du cœur qui ont ainsi pu bénéficier de plus de 1 100 repas sur la commune d'Aulnay-sous-Bois en 2019. Le don des excédents alimentaires est également demandé aux restaurants d'entreprise en gestion concédée afin de promouvoir cette initiative auprès des associations. En 2019, l'équivalent de 6 900 repas ont été ainsi collectés et redistribués.

De nombreuses initiatives sont également prises pour développer l'alimentation responsable, équitable et durable dans les restaurants et cafétérias du groupe. L'approvisionnement en café équitable, le développement de la part des produits locaux et issus de l'agriculture biologique ou la priorité donnée aux fruits et légumes de saison dans la préparation des menus par exemple.

La génération des déchets (hors rotations d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navettes à la source) des sites industriels a représenté 93 804 tonnes en 2019, soit une augmentation en valeur absolue de 2 % par rapport à 2018. Cette augmentation est principalement liée à l'augmentation des destructions de matières premières de jus et de produits finis notamment pour des raisons d'obsolescences.

La génération de déchets (hors rotation d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navette à la source) des sites administratifs et centres de recherche a représenté 6 397 tonnes en 2019 soit une augmentation en valeur absolue de 6 % par rapport à 2018 et une diminution de 29 % par rapport à 2016 en kilogrammes par 100 heures travaillées.

### *Valoriser les déchets générés*

Le groupe s'inscrit dans une démarche systématique de préservation de la matière. Ainsi, au-delà de la réduction à la source, le groupe est également engagé dans une recherche des meilleures solutions pour valoriser les déchets qu'il produit. En 2019, 97 % des déchets générés

par les sites industriels ont été valorisés par réemploi, recyclage ou valorisation énergétique, et 58 % ont été valorisés par réemploi ou recyclage permettant d'en préserver la matière.

L'Oréal s'est fixé l'objectif d'atteindre « zéro déchet mis en décharge » d'ici à fin 2020 pour l'ensemble des sites (hors contrainte réglementaire). Des travaux ont été engagés avec de sociétés spécialisées ainsi que les autorités locales pour la mise en place de solutions de traitement adaptées. La mobilisation de l'ensemble des usines et centrales de distribution a ainsi permis d'atteindre cet objectif de « zéro déchet mis en décharge » pour la deuxième année consécutive.

Concernant les sites administratifs, la démarche est plus récente et 227 tonnes de déchets ont été mises en décharge en 2019 (hors contrainte réglementaire). L'atteinte de l'objectif « zéro déchet en décharge » est une première étape d'une démarche plus globale d'économie circulaire dans laquelle le groupe est engagé. L'Oréal cherche à promouvoir autant que possible un traitement local des déchets, afin d'en réduire l'impact environnemental et de créer d'éventuelle synergies avec d'autres acteurs du territoire.

Les mises en décharge pour contraintes réglementaires ont représenté 41 tonnes pour les usines et centrales de distribution et 223 tonnes pour les sites administratifs et de recherche. 97 % des déchets ont été valorisés en 2019 pour les sites industriels, soit 10 % de plus qu'en 2005. 24 usines et 29 centres de distributions ont un taux de valorisation de 100 % en 2019. 3 % de déchets ont été détruits sans valorisation (incinération sans récupération d'énergie et mise en décharge hors contraintes réglementaires) en 2019, soit 3 942 tonnes. 89 % des déchets ont été valorisés en 2019 pour les sites administratifs et centres de recherche. 36 sites administratifs et 5 centres de recherche ont un taux de valorisation de 100 % en 2019.

Au-delà de son exigence vis-à-vis de ses propres sites, L'Oréal a déployé depuis des années une politique environnementale tout au long de sa chaîne de valeur. Le groupe travaille en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental et social de ses produits via l'écoconception des emballages, des ingrédients et des formules, comme de ses transports. Ils sont des milliers à travers le monde à couvrir les besoins du groupe en emballage, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, etc.

En 2019, de nombreux événements fournisseurs ont été organisés à travers le monde (intitulés « Spread the green vibes ») pour partager l'avancement des résultats et construire ensemble les prochaines priorités. Plus de 300 fournisseurs ont été réunis aux Amériques, en Asie, mais aussi en Europe. L'accent a été mis sur les engagements en matière de décarbonisation (Science Based Targets) et sur la contribution des fournisseurs pour atteindre les objectifs fixés.

Le groupe a décidé d'utiliser les performances environnementales et sociétales de ses partenaires comme critère de sélection. A ce titre, les engagements du programme *Sharing Beauty With All* s'inscrivent dans la continuité de la politique d'achats responsables du groupe initiée en 2002 avec le programme L'Oréal *Buy & Care*. Celui-ci contribue au partage des bonnes pratiques, des valeurs et des normes de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Les engagements et les performances des fournisseurs en matière de RSE comptent de manière significative dans le choix des partenaires du groupe. Les équipes Achats de L'Oréal ont en effet défini 5 piliers de performances permettant d'évaluer et de choisir les fournisseurs :

- . La qualité ;
- . La responsabilité sociale et environnementale ;
- . L'innovation ;
- . La *Supply Chain & Service* ;
- . La compétitivité.

Ces piliers structurent tant la performance au quotidien que les stratégies de long terme. Une « fiche d'évaluation » mondiale a été déployée pour tous les domaines d'achat permettant de mesurer précisément les résultats des fournisseurs en particulier le respect de leurs engagements environnementaux, sociaux et sociétaux qui comptent pour 20 % dans l'évaluation finale.

La stratégie et les plans d'action RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans leurs actions avec L'Oréal et sont discutés lors des réunions stratégiques (*Business Review*). Ainsi, en 2019, 414 *business reviews* ont été réalisées. L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE est basée sur la conformité de leurs audits sociaux, la mise en place de projets de *solidarity Sourcing* et sur le résultat au programme CDP *supply Chain* de réduction des émissions de CO2. L'ensemble des fournisseurs évalués représente plus de 81 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance).

### **Tout au long du cycle de vie des produits**

Pour l'Oréal, la préservation des ressources s'applique à l'ensemble du cycle de vie du produit, de la recherche jusqu'à son utilisation. *Via* ses marques, le groupe engage le consommateur dans une démarche de consommation responsable. Les équipes de développement et de packaging, l'équipe RSE et les laboratoires mènent, avec les Comités de Direction des marques internationales, des analyses de leurs portefeuilles de formules et de leur packaging. Le but est de définir des plans d'innovation durable afin d'identifier de manière systématique les leviers d'amélioration possible sur chaque gamme et produit en vue de les activer.

Dans le cadre du pilier « innover durablement » du programme *Sharing Beauty With All*, le groupe a pris l'engagement que d'ici à fin 2020, 100 % des produits L'Oréal présenteront un profil environnemental ou social amélioré. Réduction de l'empreinte environnementale des formules, respect de la biodiversité via une politique d'approvisionnement durable et responsable des matières premières, écoconception des emballages et engagement « zéro déforestation » sont autant de leviers actionnés par L'Oréal en faveur de l'innovation durable.

#### *Améliorer le profil environnemental des emballages : les 3R*

Les emballages constituent une part significative de l'impact environnemental des produits cosmétiques. La diminution de leur empreinte environnementale s'inscrit dans l'engagement « innover durablement » du programme *Sharing Beauty With All*.

L'Oréal a mis en place en 2007, une politique Emballages et Environnement basée sur 3 piliers appelés « 3R » :

- . Le respect : respecter les consommateurs, l'environnement et la biodiversité ;
- . La réduction : concevoir des articles de conditionnement et des produits finis de dimensions et de poids optimisés ;

. Le remplacement : substituer aux matériaux d'origine non renouvelable des matériaux alternatifs tels que les matériaux recyclés et des matériaux d'origine naturelle.

Ces piliers s'appliquent en amont de chaque lancement, dès le brief marketing, et sont orchestrés par un processus global et systématique d'écoconception des emballages du groupe.

### **Le respect : matériovigilance et préservation des ressources**

L'Oréal exige le niveau de qualité alimentaire pour tous les matériaux utilisés dans ses emballages en contact avec le produit. Le groupe mène également une démarche proactive auprès de ses fournisseurs afin de s'assurer que les emballages ne contiennent pas de substances sensibles. Pour s'assurer de la conformité des articles de conditionnement livrés, des audits sont régulièrement conduits. Cela permet d'assurer un niveau de qualité et de sécurité sans compromis pour les consommateurs.

L'Oréal s'est engagé à ne plus produire des produits finis contenant du PCV à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Cet engagement a été tenu, puisque hors acquisition récentes aucun article en PCV n'a été utilisé pour la production de produits finis en 2019.

La maîtrise de l'origine des matériaux composants les emballages est un enjeu majeur qui exige un sourcing responsable. L'Oréal s'est fixé comme objectif d'utiliser pour ses emballages en papier, carton ou bois des matières provenant des forêts gérées de façon responsable, exploitées dans le respect des hommes et des écosystèmes forestiers. Le papier et le carton utilisés pour les emballages sont issus de forêts certifiées de préférence FSC ou PEFC (ou toute autre certification reconnue par PEFC international). En 2019, 100 % du papier utilisé pour les notices et 99,9% du carton utilisé pour les étuis étaient certifiés issus de forêts gérées de façon durable. Cette démarche de certification est également mise en place pour la PVL (meuble en carton, en impressions graphiques) : en 2019, 94 % du papier/carton utilisé en PLV était certifié (chiffre couvrant 99,6 % des dépenses de cette catégorie).

Depuis 2010, L'Oréal est membre en France du Forest Stewardship Council (FSC) et chaque marque FSC est la seule revendiquée sur les emballages des produits du groupe.

Enfin, dans le but d'améliorer le recyclage de leurs produits mis sur le marché plusieurs marques du groupe se sont attachés à communiquer aux consommateurs une information détaillée sur les consignes du tri (avec en 2019 de nouvelles marques comme Lancôme, Blotherm ou L'Oréal professionnel) et à concevoir des emballages compatibles avec des filières de tri et de recyclage existantes, favorisant ainsi la valorisation de la matière, après usage du produit.

Plusieurs marques commercialisées par L'Oréal en France (Ushuaia, L'Oréal Paris, Granier, Cadum, Narta, Vichy, etc.) en partenariat avec l'éco-organisme CITEO, n lancé une campagne de sensibilisation au tri (publicité médias, etc.) via la plateforme « [trionsenbeauté.fr](http://trionsenbeauté.fr) », ayant pour but d'accompagner les consommateurs dans leur démarche de tri de leurs produits de beauté.

La réduction du poids et du volume des emballages, partie intégrante de la conception, est un levier majeur de l'amélioration du profil environnemental des produits. L'Oréal lance chaque année de nouvelles initiatives visant à réduire la quantité de matériaux utilisés dans les emballages.

Une démarche d'allègement continu est menée sur les produits existants au catalogue. A titre d'illustration, deux initiatives d'allègement réalisées en 2019 peuvent être citées :

- . - 8 % sur le poids des flacons de shampoing 300ml de Granier en Europe, soit 30 tonnes de plastiques PET économisées ;
- . - 9 % sur le poids des capsules en plastiques color sensational de Maybiline en Amérique Latine, soit 3 tonnes de plastiques économisées.

Le groupe a également lancé en 2019 le premier déodorant aérosol compressé en PET sur la marque Ushuaia, passant ainsi d'un flacon aluminium 200ml à un flacon compressé de 100ml équivalent en nombre d'utilisation pour une amélioration sensible de l'impact environnemental.

Pour réduire les ressources destinées au packaging, L'Oréal met sur le marché de plus en plus de références réutilisables, en poussant les systèmes rechargeables ou re-remplissable avec par exemple : la recharge en poche 400ml du Aqua Magnifica de Sonoflore, les flacons rechargeables du parfum idole de Lancôme et du soin Pure Shot d'Yves Saint-Laurent à la Division Luxe, ou la recharge en poche de 100ml de l'« huile Extraordinaire » d'Elsève en Asie.

Pour limiter les volumes d'emballages de ses produits finis, L'Oréal a défini ses propres procédures en matière de réduction à la source. Les exigences de L'Oréal sont respectueuses des réglementations locales et vont même au-delà dans la plupart des pays.

Pour optimiser les flux de composants, L'Oréal a développé le wall-to-wall<sup>131</sup> permettant une réduction de l'impact environnemental. Pour évaluer l'impact de ses produits finis, L'Oréal met à la disposition des centres de conception les outils suivants :

- . Un outil innovant SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*) pour répondre aux engagements *Sharing beauty With All* ;
- . Un outil d'aide à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transports des articles de conditionnement des fournisseurs vers les usines et des produits finis des usines vers les centrales de distribution du groupe, notamment au travers d'une optimisation de la palettisation.

Pour partager ses recherches et résultats avec l'industrie cosmétique, le groupe L'Oréal a créée en 2018 avec Quantis (Société de consulting en environnement) l'initiative SPICE (Sustainable Packaging initiative for CosmEtics). SPICE a vocation d'échanger sur les bonnes pratiques et méthodologies de chacun des acteurs cosmétiques (L'Oréal partage sa méthodologie SPOT-PKG) afin de faire converger et enrichir les méthodes d'évaluation d'empreinte packaging environnementale pour une compréhension facilitée pour le consommateur.

De la même manière, en 2019, sur la base de son outil interne « My Eco Design POS », L'Oréal a participé au groupe de travail de l'institut du Commerce dans le but de construire un « Guide de recommandations communes opérationnelles en matière d'écoconception des PLV de la Parfumerie sélective ». Ce guide d'écoconception, paru en décembre 2019, vise à accompagner tous les acteurs de la filière : les marques, les enseignes, les fabricants, les recycleurs et plus généralement tous les prestataires, dans l'acquisition de bonnes pratiques visant à réduire l'impact environnementale de leur activité e s'inscrire dans une démarche d'économie circulaire, qui prend aussi en compte l'allongement de la durée de vie des produits et la réparation. Ce guide rassemble les bonnes pratiques pour éco-concevoir les PLV, mais il va au-delà via des recommandations communes opérationnelles en matière de choix de matériaux et décors, recours à des composants électriques, écrans et luminaires, dimensionnement des

---

<sup>131</sup> Depuis 2010, le groupe met en œuvre le wall-to-wall qui consiste à implanter dans l'enceinte de ses usines, une unité de production des emballages exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des emballages et la génération de déchets liée à leur conditionnement

campagnes, modes de transport, etc., toutes capables de réduire l'impact environnemental de cette activité.

### *Le remplacement : de nouvelles sources de matériaux*

Conscient que les ressources non renouvelables ne sont pas pérennes, le groupe cherche à substituer par des matériaux issus du recyclage ou de la biomasse. L'Oréal s'est engagé à atteindre 50 % de plastiques non fossiles d'ici 2025, avec une première étape à 40 % pour le plastique PET en 2020.

De nombreuses marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons (allant jusqu'à 100 %), ou du verre recyclé : 13 204 tonnes de matériaux recyclés ont permis d'économiser la quantité équivalente de matériaux vierges en 2019. Pour le PET 22,8 % de la quantité mondiale consommée sont du PET recyclé.

Au-delà des marques qui passent leur flacon à 100 % de PET recyclé (Granier Bio, Elsève en Asie, etc.) le passage des flacons Boosters et concentrés de la gamme Fusiodore de Kerastase à 50 % de PET recyclé permettent d'économiser 75T de PET vierge par an. Les flacons de la gamme « Biolage » de Matrix contiennent quant à eux 100 % de plastique PE recyclé ce qui permet d'économiser 95 tonnes de plastique vierge sur une année. En 2017, L'Oréal avait lancé pour la première fois sur le marché des flacons de shampoing en plastique PE 100 % recyclé de qualité alimentaire sur la marque Redken.

Dans le cadre d'un partenariat autour de l'innovation packaging responsable, L'Oréal et Albéa ont développé en 2019 une innovation de rupture : le premier tube cosmétique à base de carton, remplaçant ainsi une partie importante du plastique par un matériau renouvelable.

Concernant les emballages en verre, complétant les initiatives passées sur le soin avec le flacon Minéral 89 de Vichy et pot Aquasource de Biotherm, Granier Bio a lancé en 2019 son pot constitué de 25 % de verre recyclé. Cette tendance s'est étendue du soin de nouvelles initiatives pouvant aller jusqu'à 10 % de verre recyclé sur le maquillage ou les parfums (fonds de teints Lancôme, Si d'Armani, La nuit Trésor de Lancôme). Par ailleurs la première boucle d'économie circulaire du verre premium a été mise en place par L'Oréal depuis 2018, en partenariat avec le verrier Pochet. En effet, des déchets en verre d'origine « Parfumerie et Cosmétique » ont été recyclés pour produire des flacons « Bonbon » et « Flowerbomb » de la marque Vicor & Rolf.

Dans le but de trouver de nouvelles solutions pour optimiser la fin de vie de ses emballages, L'Oréal travaille en collaboration avec un écosystème de partenaires pour disposer des meilleures technologies de recyclage. /

- . L'Oréal a créé un consortium avec Carbios pour mettre au point une technique de bio-recyclable par le biais d'enzymes hautement spécifique qui permettent de recycler plus largement les plastiques PET et les fibres polyester. Ce procédé permet de produire un PET recyclé équivalent au PET vierge. En avril 2019, Suntory, Nestlé Waters et PepsiCo ont rejoint le consortium ;

- . Depuis 2018, L'Oréal a signé un partenariat avec LOOP industries pour produire du PET de qualité alimentaire par recyclage chimique ;

- . Enfin, L'Oréal a également signé un partenariat avec PURECYCLE dans le but de produire du PP recyclé de qualité alimentaire.

Dès 2017, L'Oréal a rejoint l'initiative de la New Plastics Economy (NPEC) de la fondation Elen Mac Arthur, dont l'objectif est de repenser le cycle de vie du plastique pour qu'un emballage en plastique ne devienne jamais un déchet, et qu'il soit ré-inclus dans l'économie circulaire sous forme de matériaux de valeur, biologique ou technique. Depuis 2018, L'Oréal



est care-member de la Fondation Elen Mac Arthur (NPEC) avec l'ambition par exemple d'avoir 100 % des packaging plastique réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. Cette ambition est l'un des engagements de L'Oréal au travers du Global commitment de la NPEC, suivi par le Progress Report annuel.

### *Privilégier l'utilisation des matières premières renouvelables et issues de sources durables*

La préoccupation constante du groupe pour l'approvisionnement de ses matières premières est de garantir la durabilité des ressources, au-delà des considérations de qualité. En 2010, les pays signataires de la Convention sur la biodiversité ont adopté le protocole de Nagoya dont l'objectif est de règlementer l'accès aux ressources génétiques présentes sur un territoire donné et de partager équitablement les bénéfices issus de l'utilisation de ces ressources.

Consciente de ces enjeux bien avant l'entrée en vigueur du protocole de Nagoya, la Recherche de L'Oréal n'a eu de cesse, depuis 2005, de s'inscrire dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement afin que celles-ci répondent aux enjeux de valorisation responsable de la biodiversité. Pour cela, el groupe privilégie notamment l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable et s'assure que l'approvisionnement est effectué de manière responsable. L'Oréal a adopté les principes de la chimie verte pour promouvoir l'utilisation des matières renouvelables, concevoir des produits permettant de réduire les déchets et préserver le cycle de l'eau. Depuis plus de dix ans la chimie verte est devenue un catalyseur de la politique d'innovation durable de l'Oréal. Au sens plus large, la chimie verte vise à prévenir la pollution en amont et à lutter contre l'utilisation et la contamination de l'environnement à la source. L'utilisation croissante d'ingrédients d'origine végétale présente à la fois des risques en terme d'approvisionnement liés aux conséquences du changement climatique (disponibilité et prix) et peut induire des conséquences environnementales lors de la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, conséquences sur la biodiversité par exemple).

Entre 2013 et 2019, le pourcentage en volume de matières premières a progressé de 43 % à 59 %. Sur la même période, le pourcentage en volume de matières premières respectant les critères de la chimie verte a progressé de moins de 10 % à 28 %. En 2019, pour la première fois, les matières premières utilisées pour The Body Shop n'ont plus été comptabilisées ce qui explique la stagnation entre 2018 et 2019. 59 % en volume des matières premières utilisées par L'Oréal sont renouvelables, soit 1 593 matières premières issues de près de 349 espèces végétales provenant de plus de 100 pays.

L'Oréal a finalisé les campagnes de traçabilité lancées auprès de l'ensemble de ses fournisseurs, permettant ainsi à 100 % des ingrédients d'origine végétale d'être tracés jusqu'à leur pays de production, voire jusqu'au site de production de la biomasse. Pour la production des matières premières, le groupe promeut les principes de la chimie verte qui visent le développement d'ingrédients à profil environnemental favorable provenant de matières végétales dont le nombre d'étapes de synthèse, la consommation de solvants non toxiques, d'énergie, et la génération de sous-produits sont réduits au minimum.

En 2019, près de 28 % (en volume) des matières premières utilisées par l'Oréal sont issues des principes de la chimie verte (c'est-à-dire issues de ressources renouvelables, transformées par un procédé éco-respectueux et présentant un profil environnemental favorable). Cela représente 777 matières premières. En 2019, 32 nouvelles matières premières issues des principes de la chimie verte ont été référencées.

### **Respect de la biodiversité et contribution sociétale**

Dans le cadre des engagements individuels de L'Oréal pour la biodiversité, Act4nature, le groupe s'est fixé comme objectif qu'en 2030, 100 % des matières premières d'origine

renouvelable du groupe seront issues de sources durables. Pour figurer dans cette catégorie, elles doivent être traçables en disposant d'une origine botanique et géographique identifiée. Au niveau de la culture et de la récolte des plantes, l'attention est également portée sur le développement économique des producteurs et le respect des savoirs traditionnels issus de la biodiversité en conformité avec les principes du protocole de Nagoya (égalité entre les producteurs, préservation de la biodiversité et lutte contre le changement climatique).

### **Engagement « zéro déforestation »**

En 2019, L'Oréal a consommé moins de 320 tonnes d'huile de palme et 70 000 tonnes de dérivés d'huile de palme (qui provient de la pulpe du fruit du palmier) et l'huile de palmiste (extraite de l'amande de ce fruit). Ces deux huiles sont utilisées pour fabriquer de la glycérine, des acides gras et des alcools gras qui entrent dans la composition des produits du groupe.

Dans le cadre de son engagement « zéro déforestation », L'Oréal déploie une stratégie spécifique au cas des dérivés d'huile de palme, en partenariat avec toutes les parties prenantes (producteurs, ONG et fournisseurs) :

- . 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO depuis 2012 ;
- . 88 % des principaux dérivés proviennent de sources identifiées.

En matière de certification, 100 % des volumes d'huile de palme utilisés par L'Oréal répondent aux normes et procédures de la *Roundtable on sustainable Palm Oil* (RSPO) via un de ses modèles de traçabilité les plus exigeants, le modèle SG (Segregated). 100 % des dérivés sont également certifiés. L'Oréal a augmenté la part de ses achats physiquement certifiés pour atteindre 70 % de Mass Balance à la fin de 2019, contre 54 % en 2018 et 51 % en 2017.

En 2018, pour aller plus loin, L'Oréal a initié le développement d'un outil en collaboration avec ZSL (Zoological Society of London) et Transitions pour évaluer les raffineries et les crushers (extraction de l'huile des noyaux) sur la base de leur reporting, de leurs politiques et de leurs procédures. Les indicateurs utilisés pour cette évaluation sont alignés sur les exigences des standards du groupe en matière de déforestation.

### **Réduire l'empreinte environnementale des formules**

La majorité des ingrédients utilisés dans les formules ont une fin de vie dans les eaux usées domestiques et sont traités par un système d'assainissement plus ou moins développés suivant les zones géographiques.

L'ensemble des formules mises sur le marché par le groupe sont sans risque pour l'environnement. Cependant, les ingrédients utilisés dans les formules pouvant avoir un impact environnemental plus ou moins important. L'Oréal a ouvert son premier laboratoire de recherche environnementale dès 1995 pour évaluer et réduire l'empreinte environnementale de ses formules. Grâce à cette initiative, le groupe a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques. Les matières premières entrant dans la formulation des produits dès la phase de conception sont évaluées de manière à permettre une stricte sélection des ingrédients.

### **Mesurer l'impact environnemental des formules**

En 2013, un indice permettant de quantifier la performance environnementale d'une formule cosmétique vis-à-vis de l'environnement aquatique a été développé. Pour cela, une méthode de calcul de l'empreinte eau spécifique aux produits cosmétiques a également été appliquée à l'ensemble du portefeuille de formules (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et écotoxicité aquatique).

## Améliorer la biodégradabilité grâce à l'écoconception

Le groupe travaille à mesurer et à augmenter la biodégradabilité de ses formules et à en diminuer l'empreinte eau. Ces deux paramètres sont intégrés à l'outil SPOT d'écoconception des produits.

Pour classer les produits en fonction des bénéfices offerts au consommateur, l'ensemble des 19 types de produits fabriqués par le groupe (shampooing, soin des cheveux, gels douche, soin de la peau, nettoyants, coloration, *styling*, déodorants, solaires, maquillages, parfums, etc.) a été analysé. Après avoir défini 143 catégories de produits et passé au crible plus de 40 000 formules entre 2014 et 2015, les performances de chaque catégorie de bénéfice consommateur ont été établies pour permettre une écoconception des produits en utilisant l'outil SPOT afin d garantir que toutes les nouvelles formules soient élaborées dans le but d'avoir, à bénéfice consommateur identique, un profil environnemental amélioré. Il est utilisé par toutes les équipes de formulateurs pour évaluer la biodégradabilité et l'empreinte eau lors de la création de toutes nouvelles formules.

En 2013 et 2019, la biodégradabilité de l'ensemble des formules du groupe a progressé de 4 % pour atteindre 80 % sur la même période, l'empreinte eau globale du portefeuille de formule a été réduite de 5 % en valeur absolue alors que la quantité de matière première utilisée a progressé d'environ 4 %.

## Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durable

D'ici à fin 2020, le groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable.

L'outil d'évaluation environnementale et sociale SPOT, déployé à l'ensemble des marques du groupe (hors acquisitions récentes), établit depuis 2017 le profil environnemental et social de tous les nouveaux produits. Les équipes travaillent désormais à rendre l'évaluation des produits via SPOT accessible, à travers un dispositif d'affichage environnemental et social qui soit pertinent pour les consommateurs et aligné avec les recommandations européennes en la matière. Ce dispositif, en cours d'élaboration, sera finalisé et déployé d'ici à fin 2020 par les marques du groupe. En parallèle à la construction de l'outil, chaque marque aura, d'ici à la fin 2020, évalué son empreinte environnemental et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer.

Conscient de la capacité d'influence de ses marques, L'Oréal les encourage à sensibiliser et mobiliser leurs partenaires, clients et consommateurs sur les grands sujets environnementaux et sociaux d'aujourd'hui. Chaque marque doit identifier une cause qui lui soit propre et mener des campagnes de sensibilisation auprès de ses consommateurs. Cet engagement du groupe a pour objectif de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs<sup>132</sup>. Il souligne l'importance stratégique pour une marque de s'investir pour une cause pertinente par rapport à son identité, ses valeurs et son écosystème (consommateurs, égéries, distribution etc.).

- . Armani travaille depuis 2011 sur une initiative mondiale en faveur de l'accès à l'eau potable en partenariat avec l'UNICEF, WaterAid et Green Cross international ;
- . Depuis 2012, Biotherm s'engage pour la protection des océans aux côtés de l'ONG Mission bleu ;

---

<sup>132</sup> Selon l'étude mondiale menée par Edelman en 2018, 64 % des consommateurs choisissent, changent, ou boycottent une marque sur la base de ses prises de position sur les enjeux sociétaux.

- . La Roche Posay se mobilise contre le cancer de la peau ;
- . L'Oréal Professionnel s'engage pour la prévention des troubles musculo-squelettiques ;
- . SkinCeuticals marque experte en soin de la peau a lancé avec l'ONG Movember REsurge International, un programme destiné à former la première génération de femmes en chirurgie reconstructive dans les pays en voie de développement ;
- . L'Oréal Paris Men Expert, une marque de l'Oréal Paris s'associe à la Fondation Movember, une organisation internationale de santé masculine, pour soutenir la recherche contre le cancer de la prostate et celui des testicules et pour la prévention du suicide ;
- . Lancôme s'engage aux côtés de l'ONG Care en investissant dans les programmes d'alphabétisation, et Biolage s'associe à Conservation International, ONG internationale, pour soutenir la préservation des écosystèmes d'eau douce ;
- . IT Cosmetics croit que la beauté peut changer le monde. A travers son partenariat avec le programme Look Good Feel Better, IT Cosmetics a donné plus de 24 millions de dollars de produits pour aider les femmes à faire face aux conséquences du cancer.

Par ailleurs, afin d'anticiper les choix futurs de consommation et de prendre en compte les alternatives des consommateurs en matière RSE, le groupe mène régulièrement des études auprès de ses consommateurs. En 2019, dans le prolongement du Comité Consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de développement durable au gré de plusieurs études menées auprès de panels de consommateurs américains, indiens et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques.

## Le Cas Pierre Fabre

Le groupe Pierre Fabre est convaincu que la nature est un bien commun à préserver et une source d'innovation. Conscient de l'empreinte environnementale liée à l'activité économique et industrielle, le groupe Pierre Fabre met en œuvre des actions, tout au long de la chaîne logistique des matières premières à la distribution des produits pour réduire les pollutions et préserver les ressources.

Sur les 450 extraits végétaux utilisés par l'entreprise, 283 sont inscrits dans la démarche de management de la qualité totale en 2018, soit 63 % dont ceux utilisés pour le développement de produit et de marque emblématiques du groupe : Navelbine et Javior (anticancéreux), Permixon (urologie) , A-DERMA, GALENIC, KLORANE (dermo-cosmétique) et NARUACTIVE (santé naturelle). Ce chiffre traduit la priorité donnée à des extraits innovants. Les 37 % d'extraits qui ne répondent pas à la totalité des critères de la démarche de management de la qualité totale font l'objet d'une analyse de risques sur la pérennité des ressources et l'impact de la fabrication sur l'environnement.

Un autre moyen de répondre au risque d'épuisement de la ressource est de privilégier les approvisionnements en plantes issues de culture et notamment sur les terrains propres du groupe quand cela est possible. C'est ainsi que le groupe a géré près de 200 ha de culture dans le Tarn, exclusivement en agriculture biologique : 18 espèces peuvent ainsi être cultivées sur ses terrains pour répondre aux besoins industriels sans mettre en péril la ressource. Au travers tous ces

processus, le groupe poursuit cette démarche d'amélioration continue visant à explorer et valoriser la ressource.

### *Minimiser les impacts environnementaux des cultures*

Dans le cadre de sa démarche Botanical Expertise Pierre Fabre, le groupe privilégie la culture plutôt que la collecte des plantes quand cela est possible et 100 % des filières d'approvisionnement font l'objet d'une analyse de risques sur la pérennité de la ressource (statut plantes protégées, partie plantes renouvelables). Ainsi 97 % de l'approvisionnement en plantes sont sans impact sur la pérennité de la ressource. Pour les 3 % restant, une analyse plus poussée est menée afin de cerner les enjeux et le contexte : la ressource concerne-t-elle une plante invasive ? La ressource est-elle surabondante par rapport au besoin industriel du groupe ?

Cela permet de déployer des plans d'actions spécifiques tels que financement d'études avec le Conservatoire des plantes médicinales et aromatiques de Milly la Forêt, analyse d'impact sur la pérennité de la ressource, etc.

Pour les cultures, l'utilisation de traitements phytosanitaires d'origine chimique est évitée au maximum. Ainsi, sur les 242 filières de plantes valorisées en 2018, 72 % des plantes sont issues de filières sans traitement phytosanitaire : agriculture biologique est une solution retenue pour de nombreuses plantes utilisées dans le groupe (avoine, calendula, lin, capucine, mélilot, bluet...). En 2018, 34 % des plantes que le groupe Pierre Fabre utilise sont issues de l'agriculture biologique.

Le plan d'amélioration consiste principalement à la définition d'objectifs clairs sur les nouveaux développements de produits. Ainsi, la carte stratégique annonce un objectif pour 2019 de 80 % de nouveaux développements d'actifs végétaux à partir de plantes bio ou sans traitements phytosanitaires.

### *Protection de l'impluvium d'Avène*

Le suivi de la ressource en eau thermale de d'Avène en 2018 a permis de confirmer la très bonne stabilité du réservoir thermal, ce qui confirme également l'absence de surexploitation du gisement thermal. Durant l'année, l'exploitation des forages s'est déroulée normalement et les fortes précipitations de 2018 ont contribué à renforcer la tendance à la hausse du débit d'étiage de la ressource Sainte Odile confirmant que l'exploitation du gisement thermal respecte l'équilibre hydrodynamique.

### *Agir pour la préservation des écosystèmes*

La dépendance économique du groupe Pierre Fabre à la biodiversité est majeure (près de 40 % de son chiffre d'affaires est assuré par des produits finis intégrant un actif végétal). C'est pourquoi il s'engage à contribuer à la préservation<sup>133</sup>.

### *Empreinte industrielle*

Les questions environnementales font partie intégrante de la stratégie du groupe Pierre Fabre. La politique environnementale du groupe repose sur deux enjeux : l'économie des ressources et la limitation des rejets (eau, air, déchets) et ce tout au long du cycle de vie, de la conception à la fin de vie des produits. Cette stratégie est intégrée dans un système global de management dédié à la Santé, la Sécurité et l'Environnement (SSE). Cette politique, formalisée dans un

---

<sup>133</sup> A travers l'Institut Botanique Pierre Fabre et Klorane Botanical Foundation. Sue ces deux organes.

engagement signé de la direction générale du groupe et mise à jour en décembre 2016, structure et coordonne l'ensemble des actions mises en place afin de réduire l'empreinte environnementale.

Dans le cadre de ce système, l'entreprise s'appuie sur des études, comme le bilan carbone, l'analyse des cycles de vie des produits et les diagnostics énergétiques pour définir des plans d'actions environnementales adaptés.

Le bilan carbone permet de cartographier les principales sources d'émissions et de définir des actions correctives et préventives adaptées. L'inventaire des données est fréquemment divisé en trois périmètres dits « scopes » correspondant respectivement aux émissions directes, indirectes et élargies :

- Scope 1 : somme des émissions directes des sources fixes de combustion (pétrole, gaz, charbon, tourbe, etc.), et des sources mobiles à moteur thermique, des procédés hors énergie, des émissions fugitives et des émissions issues de la biomasse ;
- Scope 2 : Somme des émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de vapeur, de chaleur et de froid ;
- Scope 3 : Somme de toutes les autres émissions indirectes (de la chaîne logistique, étendue au transport des biens et des personnes).

De 2008 à 2010, l'entreprise a réalisé les bilans carbone (scopes 1 à 3) du site de chimie de Gaillac, des sites de production de Pau, Avène et de Soual et du centre de distribution de Muret. Les bilans Carbone ont permis de cartographier les postes les plus émetteurs avec une répartition comme suit :

- Articles de conditionnement : 35 %
- Matériaux et services entrants (incluant les matières premières) : 19 % ;
- Fret : 17 %
- Energie : 14 %
- Autres postes : 15 %.

De plus, en 2012 et 2015, les bilans Carbone réglementaires scopes 1 et 2 DE 6 entités juridiques du groupe Pierre Fabre (PFSA, PFM, PFMP, PFMI, IRPF, PF DC) ont été réalisés. Ces bilans Carbone ont permis de constater que la part de la flotte automobile ne représente qu'environ 2,5 % des émissions des scopes 1 et 2. Enfin, un bilan Carbone groupe scopes 1 à 3 a été lancé en 2018. L'analyse des données fournit des résultats qui présentent les mêmes tendances que la cartographie présentée ci-dessus.

Sur chacun de ces postes, de nombreuses actions sont menées afin de réduire l'empreinte de l'entreprise pour permettre au maximum de limiter l'impact sur l'épuisement des ressources naturelles.

### *Le changement climatique : un enjeu majeur*

Le changement climatique peut avoir un impact croissant sur le quotidien de l'activité industrielle, et notamment sur le fonctionnement des installations. Une hausse pérenne des températures entraînerait par exemple la nécessité d'augmenter les besoins en refroidissement des procédés industriels ou des équipements.

Le manque d'eau, les inondations, les tempêtes... sont incontestablement des phénomènes qui impactent et impacteront les activités du groupe que ce soit sur les cultures (sécheresse,

ouragan) ou sur les activités industrielles. Aujourd'hui, l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 2°C établi à la suite de la COP 21 doit devenir un enjeu majeur pour l'entreprise.

Le groupe Pierre Fabre qui mène depuis plus de 10 ans des actions de réduction de son empreinte environnementale que ce soit au travers des chantiers d'écoconceptions produits, démarches HQE de ses bâtiments, économie d'énergie va inscrire ces actions dans une stratégie globale intégrant, au-delà de la maîtrise de ses impacts, la prise en compte des risques exogènes à l'entreprise.

### *Réduire les émissions liées à la consommation d'énergie*

La consommation énergétique représente le quatrième poste d'émission de gaz à effet de serre du groupe. Les actions menées dans ce domaine font partie intégrante de l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise.

Pour ce faire, différents moyens sont mis en œuvre ;

Depuis 2013, le groupe Pierre Fabre dispose d'un contrat d'équilibre avec son fournisseur d'énergie pour la majeure partie des sites français. Il certifie que 100 % de l'énergie électrique achetée est d'origine renouvelable. Sur le périmètre des données d'électricité, l'intégralité des sites français sont inclus dans le périmètre de ce contrat, ce qui représente 100 % de la consommation d'électricité du périmètre français.

De la même manière, l'achat de chaud issu d'énergies renouvelables est privilégié. A titre d'illustration, le site de production de Soual (Tarn) est alimenté par une chaudière biomasse, celui de Mazamet (Tarn) par une chaudière communale alimentée pour partie avec de la biomasse et le centre de R&D CDPF (Haute-Garonne) est alimenté pour partie par un incinérateur de déchets ménagers.

15 sites industriels et administratifs français ont réalisé au moins un audit énergétique depuis 2004 (dont 6 sites ayant réalisé une mise à jour de l'audit initial). Des actions sont mises en œuvre pour améliorer l'efficacité énergétique des installations et bâtiments. Des équipements de production d'énergie renouvelables (biomasse, photovoltaïques) ont été installés sur certains sites.

Des actions spécifiques sont mises en place visant à réduire les consommations d'énergie de l'entreprise. Par exemple :

- Déploiement de l'éclairage par LED sur différents sites du groupe (Avène, Gaillac, CDPF, Soual, certains sites administratifs)
- Intervention des performances des installations de climatisation, de chauffage et d'air comprimé (Avène, CRDPF) ;
- Amélioration de la consommation d'énergie liée au renouvellement d'air sur le site de production d'Avène (abaissement du taux de renouvellement d'air sur certaines périodes, mise en place de variateur, etc.)

### *Réduction des émissions liées à la logistique*

L'entreprise favorise les circuits courts pour la production de ses produits. La majorité de ses sites de R&D, de production et de distribution est basée dans le sud-ouest de la France. Par ailleurs, l'entreprise sollicite dès que cela est possible les fournisseurs locaux, par exemple Bormilio pour le flaconnage et Sleever international pour la plasturgie, tous deux situés à Saint-Sulpice dans le Tarn. A noter également que le groupe limite au maximum l'usage du transport aérien qui est utilisé en majorité pour l'envoi de vaccins ou de produits finis nécessitant un envoi sous température contrôlée.

### *Réduction et valorisation des déchets*

La production et le traitement des déchets ne pas partie des postes d'émissions de gaz à effet de serre les plus significatifs. Cependant, la réduction des quantités de déchets et la valorisation des déchets sont des objectifs importants pour l'entreprise.

En France, la gestion des déchets industriels, de logistique et de R&D fait partie de contrats groupe issus d'appels d'offres renouvelés tous les 5 ans. Une vigilance particulière à la diminution et à la valorisation de ces déchets est apportée lors de la sélection des prestataires. Tout au long de la vie des contrats, les pistes de valorisation sont systématiquement explorées - réemploi, recyclage, compostage, valorisation énergétique - afin de maximiser la valorisation des déchets.

Depuis 2006, la traçabilité des déchets est assurée via le système informatisé permettant de connaître en temps réel la quantité et destination des déchets. Différentes actions ont été mises en œuvre afin d'optimiser le traitement des déchets et de réduire leurs quantités. On peut citer l'exemple de la valorisation des résidus de plantes issus de l'usine de chimie de Gaillac à travers la mise ne place de chaudière biomasse de l'usine dermo-cosmétique de Soual.

A l'international, chaque site industriel possède son propre mode de gestion des déchets en fonction des contraintes de son territoire. Des actions ont été mises en place pour valoriser les déchets (filères de valorisation des déchets tels que : papiers, plastique, carton, cartouches d'encres, DEEE, produits cosmétiques, etc.), mais aussi pour réduire la quantité de déchets. A titre d'illustration, le site d'Aréal (Brésil) a mis en place, en 2017, des caisses réutilisables pour l'approvisionnement de certains articles de conditionnement nécessitant un envoi sous température contrôlée.

### *Écoconception*

Tout au long du cycle de vie des produits Pierre Fabre, des achats de matières premières à leur mise sur le marché et leur utilisation, en passant par la production, l'entreprise veille à inscrire ses actions dans le respect de ses fournisseurs et à diminuer ses impacts sur l'environnement (notamment ceux liés à la fabrication ou à l'usage des produits. Pour cela l'entreprise mène des projets d'écoconception visant à réduire l'empreinte environnementale de ses produits par rapport aux produits précédents ou aux offres alternatives sur le marché.

5 axes de travail sont engagés :

- La biodégradabilité pour les produits rincés.
- naturalité ;
- La diminution de l'impact environnemental de la fabrication des produits ;
- La réduction des ingrédients ou « le juste nécessaire » ;
- La réduction du poids des emballages et l'augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés.

A titre d'illustration, en septembre 2018, la marque Klorane a lancé sa nouvelle gamme de soins bébé au Calendula (fleurs issues de la culture biologique). L'objectif est de répondre à toutes les attentes en terres de naturalité, d'engagement, de sécurité et de praticité. Les nouvelles formules sont naturelles pour les soins et biodégradables pour les produits rincés et les nouveaux packagings ont été éco-conçus.

### *La biodégradabilité pour les produits rincés*

Afin de limiter l'impact environnemental lié à l'usage de ce type de produits, le groupe Pierre Fabre travaille depuis 2008 à une amélioration de la biodégradabilité de ses formules rincées



(shampooing, masque pour les cheveux, etc.) en se basant sur le premier critère de l'Ecolabel Européen, le Volume Critique de Dilution, pour orienter le choix de ses ingrédients. Le pourcentage réel de biodégradabilité de ses formules est ensuite mesuré avec les tests OCDE 301b (norme internationale). Toute nouvelle formule mise sur le marché est mesurée. Les formules sont mesurées à deux reprises à différents stades de la formulation. A fin 2018, près de 70 % des formules ont été testées. 94 % des formules testées sont biodégradables selon le test OCDE 301b.

### *La naturalité des formules cosmétiques*

Le groupe a rédigé une charte de naturalité qui définit, en se basant sur la norme ISO 16128, les critères permettant de déterminer si un ingrédient est naturel et par conséquent de procéder à des calculs de naturalité de leurs formules cosmétiques. L'entreprise a réalisé une analyse approfondie de son portefeuille de matières premières afin d'identifier les matières naturelles et non naturelles de façon à donner cette information aux formulateurs et élaborer un plan d'action de naturalité de son portefeuille de matières premières.

L'expertise du groupe Pierre Fabre sur la valorisation d'actifs issus de la nature permet de proposer des produits cosmétiques dont 40 % d'extraits sont 100 % d'origine naturelle.

	2016	2017	2018
Part des extraits d'origine 100% naturelles inclus dans la formulation de produits sous statut cosmétique	31%	35%	40%

Source rapport 2018.

L'objectif du Pôle Actifs végétaux est de contribuer à l'émergence de nouveaux actifs naturels avec une ambition d'un minimum de 4 actifs par an.

### *La diminution de l'impact environnemental de la fabrication des produits*

Le groupe Pierre Fabre mène de nombreuses actions pour limiter l'impact environnemental de la fabrication des produits. Des actions sont mises en œuvre pour améliorer l'efficacité énergétique des installations et des bâtiments et 15 sites français ont réalisé au moins un audit énergétique depuis 2014. Des équipements de production d'énergies renouvelables (biomasse, photovoltaïque) ont été installés sur certains sites.

Au-delà des plans d'action visant à réduire les consommations et les émissions des usines et centres de distributions, l'entreprise porte une attention particulière à l'impact de ses bâtiments sur l'environnement et s'est engagée dans des démarches « Haute Qualité Environnementale » (UQE) qui porte sur la réduction des impacts sur l'environnement d'un bâtiment conjugué à l'optimisation du cadre de vie pour le confort et la santé de l'utilisateur.

De plus pour ses activités de chimie, l'entreprise s'applique à mettre en œuvre les principes de la chimie verte. Née au début de années 1990, la chimie verte se donne pour but de concevoir des produits et des procédés chimiques permettant d'éliminer ou de réduire l'utilisation et la synthèse des substances potentiellement néfastes pour l'homme et pour l'environnement. Elle est définie par 12 principes que l'entreprise veille à appliquer dans le développement et la mise en œuvre de ses procédés. Ces principes sont mis en œuvre de la conception au procédé industriel final et pour l'étude de tous les procédés : extraction végétale, héli-synthèse, purification des molécules, ou synthèse organique. L'objectif de l'entreprise est de supprimer ou de réduire, à la source, l'impact environnemental des procédés.

En 2018, 379 extraits, soit 84 % des extraits, ont été fabriqués sans solvants ou à partir de solvants verts (eau, éthanol, CO2 supercritique). 50 % des nouveaux extraits commercialisés en 2018 ont été fabriqués sans solvants ou à partir de solvants verts. L'objectif est que, chaque année, plus de 66 % des nouveaux extraits industrialisés soient fabriqués sans solvants ou à partir de solvants verts.

A titre d'exemple, l'entreprise recycle, à l'intérieur du procédé d'extraction du *Serenoa repens* (principal actif du médicament Permixon), 99 % des solvants (eau et vapeur) ou l'extraction avec des solvants renouvelables (éthanol).

	2016	2017	2018
<b>Part des nouveaux extraits commercialisés fabriqués sans solvants ou avec des solvants verts</b>	50%	100%	50%
<b>Part des extraits fabriqués sans solvants ou avec des solvants verts (eau, éthanol ou CO2 supercritique)/ l'intégralité des extraits</b>	82%	85%	84%

Source : rapport 2018, p. 51.

D'autres innovations technologiques sont également utilisées comme : la culture cellulaire végétale, les fluides supercritiques ou l'intensification des procédés. Dans ces activités de fabrication de médicaments et de produits dermo-cosmétiques, l'entreprise s'attache pour toute nouvelle installation à favoriser des installations qui améliorent les rendements de fabrication de façon à consommer moins de matières premières et à diminuer les rejets à traiter.

A titre d'exemple, Botanical Expertise Pierre Fabre a développé en collaboration avec l'unité d'extraction de Gaillac une nouvelle technologie innovante et brevetée : Green Native Expression. Selon un procédé respectueux de l'environnement, Green native expression permet d'extraire la sève, source de vie des plantes et de l'intégrer à l'état pur dans les produits dermo-cosmétiques et pharmaceutiques. Grâce à ce procédé, l'eau naturellement présente dans la plante est libérée et joue le rôle d'un solvant entièrement naturel. La sève récupérée est 100% pure, composée uniquement des substances actives, natives de la plante.

Cette technologie innovante et durable, limite l'impact sur l'environnement, en travaillant avec les partenaires locaux, qu'ils soient agriculteurs, récoltants ou fournisseurs. Les plantes fraîches sont transformées à proximité des champs dans lesquels elles ont été cultivées. Économique en ressource, Green native expression permet de produire plus d'actifs en utilisant moins de plantes. 8 années de recherche ont été nécessaires pour développer cette innovation.

Pour finir, dans une approche complémentaire à la démarche Botanical expertise Pierre Fabre, le Pôle actifs végétaux du groupe s'est engagé au sein du Pôle de compétitivité Parfums Arômes, Senteurs, Saveurs avec 10 entreprises autres producteurs d'ingrédients ou de produits cosmétiques. L'expertise du Pôle actifs végétaux a permis le développement du label « ERI 360° » qui valorise les démarches responsables, en mettant en avant l'éco-responsabilité des producteurs des ingrédients. Ce label propose un outil d'évaluation à 360° de l'ensemble de la chaîne de production de l'ingrédient (matière première et procédé d'extraction) sur la base de 100 indicateurs RSE et SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Reconnus et Transparents).

### *La réduction des ingrédients ou le « juste nécessaire »*

Pierre Fabre, s'adressant aux peaux sensibles, a toujours cherché à limiter le nombre d'ingrédients de ses formules. Ainsi, les soins COSMETIQUE STERILE ont permis de supprimer totalement de leur formule les conservateurs ne participant pas à l'efficacité de cette dernière et ne contenir que les actifs essentiels pour la peau. Cette technologie est aujourd'hui déployée sur des gammes AVENE, ADERMA et DUCRAY. Un travail important a également été mené pour diminuer la quantité de filtres solaires et supprimer les silicones dans les gammes solaires des marques AVENE et ADERMA.

### *Écoconception des packagings*

Les emballages sont utiles et pratiques mais ils nécessitent des ressources naturelles et de l'énergie pour les fabriquer. Le packaging représente souvent plus de 30% de l'impact environnemental d'un produit cosmétique (selon la méthode de l'analyse de cycle de vie). Afin d'évaluer le profil environnemental de ses packagings et d'activer ses bons de levier d'amélioration écologique de ces derniers, l'entreprise a travaillé à l'élaboration d'un guide interne d'écoconception de emballages cosmétiques. Ce guide est composé de fiches pratiques qui abordent des problématiques spécifiques et concrètes sur les différentes typologies d'emballages (tube, flacon...) et propose les axes d'amélioration.

### *Les ressources en eau*

L'eau prélevée pour les besoins de fabrication des médicaments et des produits dermo-cosmétiques, les activités chimiques, les centres de recherche, les sites de distribution et l'entretien des espaces verts provient des réseaux d'eau potable, de forages et de cours d'eau /

- L'eau de ville est principalement utilisée pour la production ;
- L'eau de forage est principalement utilisée pour la fabrication des produits des sites d'Avène, d'Aréal et de Virrey del Pino ;
- L'eau rivière est principalement utilisée pour le refroidissement de certaines installations et l'arrosage des espaces verts.

Prélèvement d'eau par source primaire	2016 millions de m <sup>3</sup>	2017 millions de m <sup>3</sup>	2018 millions de m <sup>3</sup>
Prélèvement d'eau de ville	0,48	0,48	0,45
Prélèvement d'eau de rivière	0,05	0,05	0,05
Prélèvement d'eau de forage	0,93	0,89	0,90

Source : rapport 2018.

Des actions spécifiques sont mises en place et visent à réduire la consommation d'eau de l'entreprise. Par exemple, le site de production d'Avène a mis en place un plan d'action d'économies d'eau selon 3 axes de travail :

- Renforcer la surveillance des réseaux et installations pour améliorer le pilotage de la consommation d'eau (mise en place de compteurs, d'une gestion technique centralisée, etc.) ;

- Réaliser des améliorations techniques des équipements et installations pour faire des économies d'eau ;

-Sensibiliser le personnel aux « bonnes pratiques d'utilisation de l'eau.

Les économies d'eau générées par ces actions sont difficiles à quantifier car, dans le même temps, les activités de ce site ont évolué. L'objectif est de limiter au maximum les prélèvements d'eau afin de minimiser l'impact sur l'épuisement des ressources naturelles.

### *Les rejets dans l'eau*

Le groupe Pierre Fabre porte une attention particulière sur le traitement de ses eaux usées. En effet, de nombreux sites de production disposent de station de prétraitement ou de traitement des effluents. Les techniques de traitements mises en œuvre sont revenues régulièrement afin d'optimiser les traitements réalisés. De nombreux investissements sont réalisés chaque année. A titre d'illustration, en 2018, le site d'Avène a amélioré son process de traitement des eaux en ajoutant un traitement biologique complémentaire (mise en place d'un MBBR - Moving Bed Biofilm Reactor) ce qui contribue à l'amélioration de la performance du traitement des eaux. De plus une attention est portée sur le traitement des substances médicamenteuses dans les eaux usées des usines de fabrication.

### *Le traitement des effluents*

Le volume rejeté et le flux de demande chimique en oxygène (DCO) sont les indicateurs de pilotage les plus représentatifs des effluents industriels de l'entreprise. Une distinction est faite en fonction du type de traitement appliqué (station d'épuration interne ou prétraitement) car le flux de DCO n'est pas comparable en entrée et en sortie de station d'épuration. Les rejets d'effluents industriels ses sites du groupe sont traités de trois manières différentes :

#### *Stations d'épuration internes avec rejet direct dans le milieu naturel*

En 2018, 4 usines sont dotées de stations d'épuration internes avec rejet direct dans le milieu naturel après traitement :

En France, les deux usines de production de Dermo-cosmétiques de Soual (Tarn) et d'Avène (Hérault) sont dotés de stations d'épuration propres munies d'une technologie de filtration membranaire associée à une épuration biologique qui permet des rendements épuratoires supérieurs à 98 %.

A l'international, l'usine de chimie de Virrey del Piro en Argentine est dotée d'une station d'épuration biologique propre par boues activées et l'usine de production d'Aréal au Brésil traite ses effluents par un procédé de coagulation, floculation et décantation.

#### *Prétraitement interne avant rejet dans une station d'épuration communale*

En 2018, 6 usines sont dotées de stations de prétraitement de leurs effluents. En France :

. L'usine de production de médicaments de Gien réalise mise à Ph et est dotée d'une station de prétraitement munie d'un Réacteur Biologique Séquentiel (décantation de la biomasse dans des bassins d'aération) ;

. L'usine de chimie de Gaillac réalise trois actions pour abaisser les matières en suspension, une mise à Ph et une évaporation flash pour abaisser le taux de solvants et de ce fit, le taux de demande chimique en oxygène ;

. L'usine de production de médicaments de Pau dispose d'un prétraitement valide par adsorption des molécules sur charbon actif fluidisé pour les effluents liquides pouvant

contenir des traces de substances peu actives (validation pour chaque molécule entre 98 % et 100 %) ;

. Le centre de recherche de Saint-Julien-en-Genevois (Haute-Savoie) réalise un traitement thermique de ses effluents (décontamination biologique) et une neutralisation au CO<sub>2</sub> sur une partie de ses effluents et une neutralisation à l'acide sulfurique sur une autre partie de ses effluents ;

. Enfin, l'usine de production de médicaments d'Aignan est dotée d'une station d'épuration biologique, mise en fonctionnement du deuxième semestre 2016.

Les eaux prétraitées se rejettent ensuite dans les stations d'épuration communales.

A l'international :

. L'usine de chimie de Palézieux en Suisse réalise un prétraitement de neutralisation à la soude afin de réajuster le Ph en sortie d'usine. Les eaux usées sont ensuite traitées par une station d'épuration biologique externe.

Ces sites réalisent des analyses de leurs effluents en sortie du prétraitement. Les sites de Gien et Gaillac réalisent ces mesures en continu. Pour les autres sites, des mesures ponctuelles sont réalisées afin de valider la conformité de leurs rejets.

Les autres sites industriels sont raccordés à des stations d'épuration communales selon les conventions établies avec leurs opérateurs. Des mesures ponctuelles de leurs effluents sont effectuées pour valider la conformité de leurs rejets.

#### *Résidus de substances dangereuses pour l'environnement dans les effluents*

Concernant le traitement des substances médicamenteuses dans les eaux usées des usines de fabrication, Pierre Fabre développe des procédés de traitement spécifiques pour ses usines mettant en œuvre des substances médicamenteuses. L'usine de Pau, spécialisée dans la fabrication des médicaments sous forme injectables, 100 % des traces médicamenteuses pouvant être contenues dans les eaux de process du site sont gérées suivant leur toxicité et nature par différentes solutions :

- Par prétraitement des effluents comme détaillé ci-dessus pour les substances peu actives ;
- Par incinération haute température avec récupération d'énergie en filière spécialisée pour l'ensemble des effluents liquides pouvant contenir des traces de substances hautement actives au faiblement actives mais absorbées sur charbon.

Sur l'usine d'Aignan, les effluents provenant de la fabrication sont traités en amont des lagunes communales par une station d'épuration interne. Les premières eaux de lavage des productions de produits de sevrage tabagiques à base de nicotine sont récupérées pour être incinérées.

## Conclusion Chapitre 1 :

L'analyse des initiatives et des pratiques mises en place par les deux entreprises est révélatrice des engagements forts qui structurent l'appropriation de la démarche RSE.

Pour autant, ces pratiques diverses soulèvent encore des interrogations sur la cohérence des liens organisationnels pour des entreprises marquées par :

- un haut niveau d'innovations
- une recherche de crédibilité permanente
- des repères sociaux encore ambigus.

Les leviers managériaux sont aujourd'hui, au cœur des enjeux et des responsabilités que les entreprises comme l'Oréal et Pierre Fabre doivent mettre plus en exergue.

Les questions relatives aux modes d'action de la GRH et les mesures relatives à l'appropriation sociales de la RSE se posent.

## Chapitre 2 : La RSE et les interrogations managériales

La réflexion sur la RSE ne peut se distinguer d'une prise en compte de l'atmosphère managériale que les entreprises peuvent instituer de façon cohérente ou de façon plus floue. Une visibilité faible des orientations managériales suscite souvent des opportunités et des orientations déviantes.

### Section 1 : Les agencements organisationnels, ressources et instruments d'action

En quoi, la démarche RSE est-elle porteuse de changement organisations ? Quelles ressources sont mobilisées autour et pour la RSE ? Ces questions ont le mérite de nous inciter à saisir la dynamique à l'œuvre. Il convient donc pour rendre compte de la manière dans la démarche RSE se met concrètement en œuvre dans les deux entreprises, d'explicitier la façon dont elle engendre des activités d'agencements organisationnels et de politique de mobilisation des ressources pour traduire en actes concrets la RSE.

#### 1. Les agencements organisationnels

##### *Le cas l'Oréal*

Depuis plusieurs années, L'Oréal a initié une transformation profonde de l'entreprise dans tous les domaines pour s'adapter aux grandes mutations du monde. Le développement durable est un pilier majeur de cette transformation et une priorité stratégique pour l'ensemble des équipes. Convaincu que le développement durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes.

En 2013, un nouveau cap a été franchi avec la mise en œuvre des programmes de développement durable. Des engagements chiffrés ont été fixés à fin 2020 en termes d'innovation, de production, de prise en compte des enjeux de consommation durable et de partage de la croissance du groupe.

De plus en 2015, L'Oréal s'est engagé à définir des sciences Based Target (SBT) afin de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le Climat. En décembre 2017, l'initiative SBT a validé la proposition du groupe : L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses scopes 1, 2 et 3 de 25 % en valeur absolue d'ici à 2030 par rapport à 2016.

Les 60 coordinateurs développement durable à travers le monde ont pour mission d'assister les patrons de pays/patrons de zones dans la mise en œuvre au sein de leur filiale du programme de développement durable. Les risques en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale ainsi que le niveau d'avancement des politiques mises en œuvre pour répondre à ces risques font l'objet d'un examen régulier lors des missions de l'audit interne.

En 2019, en lien avec la direction du Risk Management et de Compliance, la Direction de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de L'Oréal a approfondi l'évaluation des

risques liés au changement climatique sur les activités du groupe en s'appuyant notamment sur la méthode d'analyse par scénarios, afin de renforcer sa capacité d'anticipation et de mitigation de l'impact de ces risques.

Le dispositif de gestion des risques et du contrôle est organisé afin de veiller à la pertinence et à l'adéquation de la surveillance permanente des objectifs et enjeux du groupe.

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du contrôle interne de la gestion des risques sont :

- . La Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- . Le Conseil d'Administration et en particulier le Comité d'Audit ;
- . La direction du Risk Management et de Compliance, la Direction du Contrôle interne et la Direction de l'Audit interne ;
- . Les directions fonctionnelles ;
- . Les divisions opérationnelles.

### **La Direction Générale et son Comité de Direction**

La mission de la Direction générale est de définir les principes généraux en matière de contrôle interne et de s'assurer de leur correcte mise en place. Dans le cadre de leurs responsabilités mondiales de contrôle internes, les membres du comité exécutif s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences respectifs. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et s'assurer du bon fonctionnement des procédures permettant d'atteindre le niveau de contrôle interne requis par la Direction générale.

### **Le conseil d'administration et le comité d'audit**

Le conseil d'administration a toujours affirmé l'importance qu'il accorde, avec la Direction générale, au contrôle interne et à ses principaux domaines d'application. Depuis sa création le comité d'audit est chargé du suivi des actions engagées en matière de contrôle interne, et il en rend compte au Conseil d'administration. Ses missions sont définies dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Chaque année, le comité procède à un examen du plan d'audit interne et de ses objectifs ainsi que ces conclusions générales des missions de l'audit interne. Les initiatives et projets structurants de contrôle interne lui sont également présentés. Le comité fait ensuite un compte rendu de ses propres réflexions au Conseil d'administration.

### **Les divisions opérationnelles et les zones géographiques**

Le groupe est organisé en divisions mondiales et en zones géographiques qui sont pleinement responsables, avec chaque Direction de pays, d'affaires ou d'entité industrielle, de la réalisation des objectifs définis par la Direction générale en matière de contrôle interne.

Des responsabilités mondiales de contrôle interne dans des activités relevant de leur périmètre sont confiées à chacun des membres du Comité exécutif. Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue de se renforcer. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du groupe et leurs délégataires sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la charte juridique.

Des spécialistes de gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines, du digital, des achats, de logistique et de production, agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, et contribuent ainsi à l'obtention des objectifs de contrôle interne.



## Les directions fonctionnelles

Des responsabilités mondiales de contrôle interne des activités relevant de leur périmètre sont confiées à chacun des membres du Comité exécutif. Les directions fonctionnelles définissent chacune dans leur domaine, les orientations, les politiques et les procédures qu'elles communiquent aux Pays et aux entités. Elles apportent leur expertise aux opérationnelles pour la mise en œuvre et procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers à l'examen du bon fonctionnement de leurs domaines respectifs.

Les principales directions concernées sont :

- . La Direction de la recherche et de l'innovation, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits ;
- . Les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail ;
- . La Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, pour des vérifications liées à la sécurité des sites et au respect de la qualité de la production ;
- . La Direction de la Qualité pour mesurer la performance et la progression des entités industrielles en matière de qualité ;
- . La Direction des Systèmes d'information notamment pour évaluer le respect de la politique de sécurité ;
- . La Direction Générale et des finances ;
- . La Directions des Ressources Humaines qui assure le suivi et le contrôle des obligations liées à la gestion du personnel, précise les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation, les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie ainsi que la mise en place du programme Share & Care ;
- . La Direction de la Communication et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de la crise et veille à leur application.
- . La Direction Digital qui a pour mission de sécuriser la transformation digitale du groupe (e-commerce, relations consommateurs, influenceurs, médias digitaux, etc.), en définissant les politiques, outils, processus et en veillant à leur déploiement ;
- . La Direction de la Sûreté qui définit une politique de sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données.

Parmi toutes ces Directions, on note que certaines ont un lien direct avec la RSE, comme la Direction de la recherche ; Direction Environnement, Hygiène et Sécurité ; Direction de la Qualité Direction des Systèmes d'information et la Direction de la Communication et des Affaires Publiques.

La Direction générale des Opérations a les compétences plus directement en rapport à notre objet de recherche puisqu'elle regroupe les Départements Packaging et Développement, Qualité, EHS (Environnement, Hygiène et Sécurité), Système d'information (production), transformation Digitale et la stratégie industrielle, la politique de sûreté du groupe et l'ensemble du parc immobilier. Elle définit la stratégie générale des Opérations avec une responsabilité mondiale et définit les normes et les méthodes applicables dans les domaines de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et de la sûreté, pour le déploiement dans l'ensemble des pays où le groupe opère. Elle pilote l'ensemble de sa stratégie pour permettre aux équipes Opérations, dans les Divisions opérationnelles et les zones, de mettre en œuvre les politiques innovation, industrielles et logistiques adaptées aux marchés.

## **La gouvernance**

L'engagement de L'Oréal en matière de Droits humains et libertés fondamentales, de santé, de sécurité des personnes et d'environnement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations-Unies. Ces engagements sont également explicités dans la charte éthique et la politique des droits humains du groupe.

### *Droits humains et libertés fondamentales*

Le Directeur Général de l'éthique, Délégué du Président, a pour mission de superviser le respect des droits humains et des libertés fondamentales dans le groupe. Cette mission lui a été confiée par le Président Directeur Général auquel il doit rendre compte. Le Directeur Général de l'éthique dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, composée d'experts en matière de Droits humains. Il accède à tous les documents et informations concernant l'activité du groupe et s'appuie sur toutes les équipes et ressources du groupe pour mener à bien sa mission.

Le Comité de pilotage Droits humains, présidé par le Directeur général de l'éthique et composé des représentants des différentes activités, fonctions et zones géographiques (dont les Achats, Ressources humaines, Santé, sécurité, environnement etc.), permet la coordination et l'échange sur la mise en œuvre de la politique des droits humains du groupe.

Les patrons pays (ou pour les collaborateurs Corporate ou zone, les membres du Comité exécutif dont ils dépendent) sont garants de la mise en œuvre de la politique en matière de droits humains et libertés fondamentales. Le Directeur général de l'éthique rencontre systématiquement chaque nouveau patron de pays/ patron d'entités du groupe et directeurs des ressources humaines de filiale afin de le sensibiliser aux questions des droits humains et libertés fondamentales.

Les équipes ressources humaines veillent à ce que l'activité des filiales respecte les droits humains et libertés fondamentales vis-à-vis des collaborateurs. Les collaborateurs peuvent se tourner vers leurs hiérarchies, leur directeur des ressources humaines, leur directeur juridique, leur directeur des achats, leur correspondant éthique et vers le directeur général de l'éthique, notamment s'ils ont des questions concernant le respect des règles applicables.

Les équipes achats veillent à ce que l'activité des fournisseurs respecte les droits humains et libertés fondamentales. Aucun référencement d'un fournisseur entrant dans la cartographie des risques n'est réalisé dans les systèmes informatiques de L'Oréal sans qu'il ait pris l'engagement contractuel de respecter les règles applicables. Les équipes Achats abordent lors des comités de Direction intégrant les représentants de toutes les zones et domaines achat, les résultats des audits leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les fournisseurs.

### *Environnement, santé et sécurité*

Le Directeur général des opérations, rattaché au Président Directeur Général du groupe est responsable de la politique en matière de prévention de risques d'atteintes grave à l'environnement, la santé et la sécurité dans la mise en œuvre doit être assurée par les filiales et les sites du groupe. Lorsque le mot « site » est utilisé dans le présent document, il fait référence aux lieux de travail, c'est-à-dire aux bâtiments qui accueillent le personnel des filiales et des fournisseurs ainsi que les terrains sur lesquels ces bâtiments sont implantés.

Le Directeur général des opérations s'appuie et délègue, le déploiement et le suivi de l'application de cette politique des :

- . Directeurs d'usines et de centrales de distribution qui sont, de par leurs fonctions, responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies par le groupe. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'environnement, de la santé et de la sécurité ;
- . Responsables EHS qui sont des managers formés et dédiés au respect de la politiques EHS et qui assurent le déploiement des règles, des procédures et des objectifs de performances associés du groupe dans toutes les entités qui composent celui-ci ;
- . Directeurs des opérations pays qui sont responsables, entre autres, du respect de la politique EHS pour les centrales de distribution, les sites administratifs et les boutiques au niveau de leur pays.

Par ailleurs, les équipes Achats sont en charge de recueillir l'acceptation des règles applicables par les fournisseurs entrant dans la cartographie des risques via la lettre d'engagement éthique. Les équipes Achats et les équipes qualité assurent chez les fournisseurs entrant dans la cartographie des risques et à travers les audits de contrôle réalisés par les sociétés tierces, le suivi de la mise en œuvre par les fournisseurs de mesures de prévention des risques EHS. Comme pour les Droits humains, les équipes Achats abordent lors de plusieurs comités de direction intégrant les représentants de toutes les zones et domaines d'achat, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les fournisseurs.

## Le cas Pierre Fabre

### **La maîtrise de l'impact des activités**

Conscient de son empreinte environnementale liée à son activité économique et industrielle, l'entreprise met en œuvre des actions tout au long de la chaîne logistique, des achats de matières premières à la distribution des produits, pour réduire les pollutions et préserver les ressources.

### **Le management de l'environnement**

La stratégie environnementale repose sur deux enjeux : l'économie des ressources et la limitation des rejets (eau, air, déchets), de la conception à la fin de vie des produits. Cette stratégie est intégrée dans un système global de management de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Pour définir des plans d'action environnementaux adaptés, des outils d'étude comme le bilan carbone, l'analyse des cycles de vie des produits et les diagnostics énergétiques sont mobilisés.

La démarche « Haute Qualité Environnementale » (HQE) porte sur la réduction des impacts sur l'environnement d'un bâtiment et sur l'optimisation du cadre de vie pour le confort et la santé de l'utilisateur. Un système de management des opérations (système qualité) et 14 cibles ainsi que la qualité environnementale du bâtiment (ex : gestion de l'énergie, confort acoustique...). L'entreprise s'est lancée dans des opérations expérimentales HQE pour ses trois derniers investissements industriels : l'extension de l'usine dermo-cosmétique de Soual (Tarn), l'extension de l'usine d'Avène (Hérault) et la construction de l'unité biotechnologique des anticorps de Saint-Julien en Genevois (Haute-Savoie).

La démarche de certification ISO 14001 est un système de management environnemental. Il est déployé sur les sites de production d'actifs à Gaillac (Tarn), Palzieux (Suisse) et Virrey del Pino (Argentine) ainsi que sur le site de production pharmaceutique de Pau (Pyrénées-Atlantiques)

et les sites de production dermo-cosmétiques de Soual (Tarn) et d'Avène (Hérault). Il permet d'assurer une approche structurée reposant sur le principe d'amélioration continue.

Tout au long du cycle de vie des produits, des achats de matières premières à leur mise sur le marché et leur utilisation, en passant par la production, l'entreprise veille à inscrire ses actions dans le respect de ses fournisseurs et à diminuer ses impacts sur l'environnement. Pour cela, des projets d'écoconception mis en place visent à réduire l'empreinte environnementale des produits par rapport aux produits précédents ou aux offres alternative sur le marché.

La mise en œuvre de la politique de développement durable du groupe Pierre Fabre est définie et supervisée par la Direction de l'Ethique, de la Conformité et du développement durable, rattachée au Directeur Général adjoint en charge des ressources humaines, de l'Ethique et du Développement durable. Le plan d'action RSE fait partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise.

Un comité RSE Groupe composé de membres de la Direction des Ressources Humaines, Achats, Marketing, Innovation, Industrie, Développement durable et communication, se réunit deux fois par an pour superviser et suivre les progrès réalisés sur les initiatives en cours et coordonner le déploiement d'activités transverses de développement durable du groupe. La démarche de développement durable est ainsi déclinée à travers un ensemble de feuilles de route RSE qui combinent des objectifs généraux et spécifiques, tout en laissant leurs places aux initiatives locales.

### **Management de la RSE**

L'engagement consiste à intégrer la RSE dans les processus opérationnels et l'organisation et de le décliner en une stratégie auprès des circuits de distribution.

Afin de structurer et mesurer la maturité de sa démarche RSE, le groupe Pierre Fabre a fait le choix de s'inscrire dans une démarche d'évaluation volontaire basée sur la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations. Ce processus d'évaluation permet de structurer la démarche selon la méthode PDCA (Plan Do Check Act) et d'évaluer la performance sur l'ensemble des thèmes couverts par la norme internationale ISO 26 000. Les thèmes évalués comme les moins performants intègrent automatiquement les chantiers prioritaires de la politique RSE du groupe.

Concernant le management de l'environnement, les plus importants sites de production de médicaments et produits dermo-cosmétiques se sont engagés dans les démarches de certifications ISO 14001, norme internationale sur le système de management de l'environnement.

### **Organisation**

Le département Corporate dédié à l'environnement est intégré au sein de la Direction RSE ET développement durable et a pour principales missions :

- d'établir la politique de l'entreprise en matière environnementale ;
- De coordonner ou piloter les actions transversales ;
- De réaliser la veille réglementaire des sites français ;
- De suivre les dossiers réglementaires des établissements industriels, de logistiques, de recherche et développement ainsi que des sites administratifs (21 sites classés « installations Classées pour la Protection de l'Environnement » (CPE au 31 décembre 2018) ;

- D'assurer une fonction support réglementaire et technique pour l'ensemble des établissements français Pierre Fabre ;
- D'assurer la conformité réglementaire des filières françaises de traitement des déchets ;
- D'administrer le système d'informations des données environnementales françaises et internationales.

Les coordinations environnementales groupe et Coordination santé et sécurité des personnes groupe établissent et animent la politique de santé, sécurité et environnement du groupe, ainsi que les réseaux des chargés d'hygiène, sécurité et environnement (HSE). Chacun des sites industriels, centres logistiques et centres de R&D est doté d'un service HSE qui assure la déclinaison de la politique HSE groupe.

### **Achats responsables**

La direction des achats a établi, en juin 2011, un code interne rappelant et décrivant les objectifs généraux de la fonction Achats et les valeurs fondamentales de l'acheteur Pierre Fabre.

En complément, une Charte Achats - pour une relation client-fournisseur profitable et responsable - a été déployé à partir du mois de mars 2015 pour être appliquée par l'ensemble de la communauté des acheteurs Pierre Fabre dans le monde.

En 2016, La Direction des Achats groupe a défini et fait valider par le Comité de Direction du groupe une stratégie et processus Achat permettant de pleinement contribuer aux objectifs stratégiques du groupe.

Ce nouveau référentiel de processus Achat encadre notamment le processus de sélection des fournisseurs et la mesure de la performance de ceux-ci (en intégrant notamment des critères RSE). Il a été déployé en France et dans les principales filiales internationales. Pour tenir compte de ces nouveaux processus, une nouvelle version de la Charte Achats a été déployé en 2018.

Au titre de sa stratégie RSE, le groupe Pierre Fabre a ainsi engagé une démarche ambitieuse et responsable tendant à concilier performance économique et attentes de ses parties prenantes. Cette démarche volontaire se nourrit de valeurs de l'entreprise figurant dans sa Charte éthique laquelle précise que Pierre Fabre mène une politique d'achats responsables en intégrant les exigences relatives au respect de l'environnement, au progrès social et au développement économique mutuel avec ses fournisseurs.

Le fonctions Achats, Santé et Sécurité, Ethique et développement durable ont entamé de concert, un travail de renforcement des procédures de sélection et d'audit des fournisseurs et sous-traitants anticipant les évolutions législatives notamment françaises en matière de lutte contre la corruption et de devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

## 2. Les ressources mobilisées pour la RSE

### Le cas l'Oréal

Les ressources de l'Oréal se compose ainsi :

Le capital humain est constitué de 87 974 collaborateurs. Le pourcentage de femmes qui occupent des postes clés est de 47%.

Dans le domaine de la recherche et l'innovation, on relève que l'Oréal a déposé en 2019 497 brevets, que son budget de recherche et d'innovation est de l'ordre de 985 M€. Cette entreprise dispose de 21 centres de recherche cosmétique, de 13 centres d'évaluation et de 4 100 collaborateurs autour du globe.

Les marques L'Oréal, au nombre de 36, sont diverses et complémentaires. Elles sont soutenues par de forts investissements médias. L'Oréal est le troisième annonceur mondial toutes industries confondues.

En matière d'achats de biens et services, L'Oréal a dépensé 4, 68 Mds d'€ d'achat liés à la production. On relève que 48% des matières premières nouvellement référencées sont renouvelables et 34% des matières premières nouvellement référencées sont respectueuses des principes de la chimie verte.

En termes de production, l'Oréal dispose de 39 usines réparties sur l'ensemble du globe dont 95% de ces usines sont certifiées ISO 9001 (Management de la qualité) et 100% certifiées ISO 22716 (Bonnes pratiques de fabrication cosmétique).

### Le cas Pierre Fabre

Chaque année, l'entreprise met en œuvre de nombreux moyens de prévention pour prévenir les risques environnementaux et les risques de pollutions. Elle investit dans différents domaines liés à l'environnement (eau, énergie, eaux usées, bruit, air, déchets, etc.). Les moyens mis en œuvre sont, par exemple, l'amélioration des stations de traitements ou de prétraitement des eaux usées, la mise en place d'éclairage à LED, l'ajout de kit acoustique sur des groupes froids afin de limiter les nuisances sonores produites, etc.

*La recherche-Développement comme ressource clé à Pierre Fabre*

### *Innovation et culture pharmaceutique*

Les montants consacrés à la R&D reflètent l'importance que le groupe accorde à la découverte et à la mise au point de solutions thérapeutiques et de bien être novatrices, de santé à la beauté. Pierre Fabre conjugue recherche pharmaceutique et recherche dermo-cosmétique, créant ainsi des ponts originaux entre ces différents domaines d'activité. Le groupe s'appuie sur des expertises transversales, notamment la recherche sur les plantes, la maîtrise de actifs d'origine naturelle ou biotechnologique

Les montants consacrés à la R&D en 2018 est près de 187 millions d'euros, ce qui représentent 14,5 % du chiffre d'affaires Pharmaceutique et 4,8 % du chiffre d'affaires Dermo-cosmétique.

## *Recherche pharmaceutique*

La R&D pharmaceutique est organisé autour de quatre axes d'innovation :

- 50 % du budget de la recherche médicale est consacré à l'oncologie, qui est l'axe prioritaire. Les efforts de recherche portent sur les domaines où les besoins médicaux sont majeurs, principalement les tumeurs solides, notamment les cancers des voies digestives comme le cancer du côlon ou ceux de la tête ou du cou, urogénitales comme le cancer de la vessie ou encore le cancer de la peau (mélanomes) ainsi que pour certains cancers hématologiques comme les leucémies. A la croisée des expertises en dermatologie et en oncologie, l'onco-dermatologie est devenue un axe incontournable de la R&D ces dernières années.
- En dermo-cosmétique, les chercheurs identifient des actifs d'intérêt et de nouvelles cibles. Ils développent un savoir-faire et des méthodologies adaptés pour mieux comprendre la physiologie de la peau normale ou pathologique, afin d'apporter l'offre cosmétologique la plus complète possible, de s'accompagner des problèmes cutanés au soin de la peau et du cheveu.
- En ce qui concerne l'axe Santé grand public, l'unité d'innovation en la matière couvre un spectre large de solutions dans le domaine de la santé familiale, bucco-dentaire ou naturelle. Dans ce domaine, le groupe développe aussi bien des médicaments, des dispositifs médicaux, des compléments alimentaires que des cosmétiques, avec l'objectif de répondre aux besoins de chacun au quotidien.
- Enfin dans le domaine de la dermatologie éthique, la recherche concentre ses efforts d'innovation pour le traitement de l'hémangiome infantile, de la dermatite atopique, des maladies orphelines et de maladies onco-dermatologiques. Le développement de nouveaux traitements topiques pour la prise en charge de ces cancers de la peau – notamment des carcinomes baso-cellulaires et kératoses actiniques – sont plus que jamais une priorité.

Le groupe Pierre Fabre a développé d'autres terrains de recherche comme la médecine transrationnelle<sup>134</sup> dont l'objectif est d'accélérer la mise à disposition de nouveaux traitements, notamment dans le domaine du cancer, en favorisant une collaboration étroite entre les laboratoires de recherche, les soignants et les patients. Aux côtés de la chirurgie, de la radiothérapie, des chimiothérapies et des thérapies ciblées basées sur les inhibiteurs de kinase, l'immuno-oncologie est désormais la cinquième voie de traitement des cancers.

En matière d'innovation dermo-cosmétique, pour enrichir l'offre de produits, les chercheurs du groupe Pierre Fabre identifient de nouveaux actifs d'origine naturelle, biologique ou chimique et explorent les mécanismes cutanés et capillaires à l'échelle tissulaire, cellulaire et moléculaire. Ils privilégient sept axes de recherche et six expertises scientifiques :

### ***Les sept axes de recherche sont :***

- La fonction barrière consiste à mieux comprendre la biologie de la barrière épidermique et identifie de nouveaux actifs favorisant l'hydratation de la peau, le renforcement de la fonction barrière, la résistance à différents stress ou encore la réparation cellulaire.

---

<sup>134</sup> Discipline scientifique émergente, la médecine translationnelle fait le pont entre la recherche fondamentale en laboratoire et la recherche clinique appliquée au patient.

- La photoprotection étudie les associations de systèmes filtrants répondant à différents critères : chimiques (large spectre d'absorption, résistance à l'eau, ...), cosmétiques (bonnes qualités organoleptiques), de sécurité (tolérance locale) et de respect de l'environnement.
- Le vieillissement cutané vise à comprendre les mécanismes impliqués dans le processus de vieillissement cutané et proposer de nouveaux actifs anti-âge.
- La biologie du cheveu étudie les mécanismes cellulaires et moléculaires qui contribuent à réguler le cycle pileux, la séborrhée, l'hydratation et la sensibilité du cuir chevelu pour améliorer la prise en charge des différents types de chutes de cheveux et autres désordres associés au cuir chevelu.
- L'inflammation (acné, atopie, rosacée) cherche à connaître les mécanismes mis en jeu dans le développement de la réaction inflammatoire cutanée et développe de nouvelles stratégies d'accompagnement.
- La pigmentation propose des nouveaux actifs pour accompagner la prise en charge des désordres pigmentaires.
- L'amincissement identifie les cibles pharmacologiques et les actifs permettant d'accroître l'efficacité des produits amincissants. Les recherches portent notamment sur la chronobiologie.

***Les six axes d'expertises portent sur :***

- La cosmétique stérile : technologie disruptive qui propose des formules contenant uniquement des actifs essentiels pour le soin des peaux les plus sensibles et aucun conservateur. La garantie d'une formule sûre et efficace pendant toute la durée d'utilisation.
- La modélisation cellulaire et cutanée : Pierre Fabre dispose d'une structure spécialisée dans l'ingénierie tissulaire cutanée permettant de développer des modèles de peau réalisés à partir de fibroblastes et kératinocytes. A forte valeur prédictive pour la tolérance et efficacité des actifs, ces modèles s'inscrivent dans une logique d'évaluation transversale (des études in vitro jusqu'aux études cliniques chez l'homme)
- La microbiote cutanée : en mettant au point une véritable dermo-cosmétique « microbiotique » qui favorise et restaure la diversité de la flore microbienne cutanée, les chercheurs dermo-cosmétiques proposent une prise en charge innovante avec des soins efficaces et très bien tolérés.
- La galénique : émulsions, produits moussants, lotions, sticks, poudres, savons, huiles... Les matières premières sont sélectionnées pour associer l'efficacité au confort et au plaisir d'utilisation.
- Les biotechnologies : dans le domaine de la dermo-cosmétique, les biotechnologies s'appuient sur une longue expérience et un savoir-faire dans le développement des procédés high-tech de la pharmacie : culture en bioréacteurs, production des actifs issus des cellules végétales ou des micro-organismes.
- La dermatologie thermale : la prise en charge de patients atteints de dermatite atopique ou de psoriasis à la station thermale d'Avène a largement démontré les bénéfices thérapeutiques de son eau thermale. Pour mieux comprendre sa composition et ses mécanismes, les Laboratoires Pierre Fabre ont créé le Laboratoire de l'Eau.

Sur ce d'inspiration, d'exploration et de beauté, la nature est au cœur du modèle de développement du groupe Pierre Fabre. La recherche sur les substances naturelles constitue un



axe historique et original pour ses laboratoires. Les dirigeants et collaborateurs du groupe sont convaincus que la nature recèle des bienfaits encore inexplorés pour guérir, apaiser ou embellir.

Convaincu que les quelques 250 000 plantes à fleurs recensées, et celles restant à découvrir, recèlent potentiellement des trésors de bienfaits pour la santé et la beauté, le Groupe Pierre Fabre a fait des substances végétales un axe majeur de sa recherche. Les plantes constituent pour le groupe une source d'investigations scientifiques pluridisciplinaires ayant pour but la mise au point d'actifs végétaux originaux qui pourront indifféremment dans les domaines du médicament, de la santé familiale ou de la dermo-cosmétique. Ainsi, en 2018, on peut recenser 242 plantes utilisées pour fabriquer 450 extraits végétaux différents valorisés dans ses produits finis

Depuis plus d'un demi-siècle, une exceptionnelle capacité d'innovation fondée sur le monde végétal a permis au groupe Pierre Fabre de devenir le second laboratoire dermo-cosmétique mondiale et le troisième laboratoire pharmaceutique français. Pierre Fabre réalise en 2018 près de 40 % de son chiffre d'affaires avec des produits d'origine végétale (38 % à fin 2017), à l'exemple de plusieurs traitements de chimiothérapie en oncologie dont les principes actifs proviennent de la Pervenche tropicale, de marques leaders en dermo-cosmétiques (Klorane, René Furtere, Galénic..) et d'un vaste portefeuille de produits de phytothérapie et aromathérapie commercialisés sous la marque Naturactive.

Le groupe Pierre Fabre participe également en tant qu'agriculteur au protocole d'observation des pollinisateurs sauvages et l'Observatoire Agricole de la Biodiversité (OAB) pour contribuer au suivi au niveau national d'un indicateur de la biodiversité. Pour ce faire, le groupe a installé sur les sites de Gaillac et Terre d'Avoine (Pyulaurens) des nichoirs à abeilles solitaires. Le projet de l'OAB a démarré en 2009 pour mieux connaître la biodiversité ordinaire en milieu agricole et répondre à un manque avéré d'indicateurs de suivi de l'état de la biodiversité en milieu agricole pour qualifier le lien entre pratique agricoles et biodiversité. La coordination scientifique de l'OAB, initiative du ministère en charge de l'agriculture, est confiée au Muséum national d'histoire naturelle en partenariat avec l'Université de Rennes 1 et un laboratoire du CNRS, le LADYSS

Afin de préserver la ressource d'eau thermale et de développer les connaissances scientifiques sur son intérêt thérapeutique, Pierre Fabre a ouvert en 2008 un laboratoire de l'Eau sur le site de la station thermale d'Avène.

Les principales missions de ce Laboratoire de l'Eau sont de :

- Protéger la ressource : le Laboratoire de l'Eau s'assure que la pureté et la composition physico-chimique de l'eau thermale d'Avène ne varient pas dans le temps ;
- Réaliser des recherches : son objectif premier est de mieux comprendre d'où provient et comment agit l'eau thermale d'Avène (domaines abordés : le géologie, l'hydrologie, la physico-chimie, la microbiologie, la biologie moléculaire et cellulaire) ; ces activités de recherche sont menées en collaboration des partenaires interne du groupe Pierre Fabre, mais aussi externes :
- Partager ses connaissances et ses découvertes sur l'eau thermale d'Avène et les propriétés de l'eau en général, avec un large public que ce soit des spécialistes de la santé (pharmaciens, dermatologue), des curistes ou des scolaires.

La dépendance économique du groupe Pierre Fabre à la biodiversité est majeure (près de 40 % de son chiffre d'affaires est assuré par des produits finis intégrant un actif végétal). C'est pourquoi il s'engage à contribuer à la préservation à travers l'Institut Botanique Pierre Fabre, structure interne dédiée à la conservation, la préservation et la recherche autour du monde végétal. L'Institut Botanique Pierre Fabre regroupe trois sites : le Conservatoire Botanique Pierre Fabre (reconnu par CITESQ), l'Arboretum de Ranopiso à Madagascar et le site de Gaillac. En 2018, 950 espèces uniques sont ainsi conservées dont 357 espèces menacées (soit 38 %) réparties sur ces trois sites. La diversité de ces espèces utilisées par le groupe Pierre Fabre, permet de contribuer à des échanges entre conservatoires botaniques, à la sauvegarde des espèces, à des travaux de recherche et de sensibiliser à l'importance de la biodiversité.

### *Klorane Botanical Foundation*

Klorane Botanical Foundation est une fondation d'entreprise du groupe Pierre Fabre, agissant pour la protection et la valorisation du patrimoine végétal. Sa création, en 1994, reflète la volonté de son fondateur et de l'entreprise de prendre un engagement fort en faveur de la préservation des espèces naturelles et de permettre au plus grand nombre de partager les connaissances acquises depuis la création du groupe dans le domaine de la botanique.

Les actions conduites par la Fondation s'articule autour de trois missions :

- Protéger les espèces végétales et particulièrement les espèces menacées. La réintroduction sur l'île de Madère de *Normania triphylla* (Lowe), plante endémique qui avait disparu depuis un siècle, offre une illustration concrète des actions de protection de la Fondation.

Klorane Botanical Foundation poursuit sa mission de sauvegarde d'espèces en plantant 10 000 Dattiers du désert par an pour construire « la Grande Muraille Verte » au Sénégal ; en organisant une culture durable du Cupuaçu par agroforesterie au Brésil pour protéger la forêt amazonienne et les populations locales en s'engageant contre la déforestation aux Comores. Ses nombreux projets de plantation d'arbres participent également à la préservation de l'eau de notre planète ;

- Explorer l'univers végétal afin d'accroître la connaissance et la recherche sur la biodiversité, par le soutien de missions d'exploration et de sauvegarde dans divers pays et par la participation à des projets de restauration d'herbier. Le projet « Résurrection d'espaces disparues » faisait appel aux biotechnologies végétales, ou la mise au point récente d'un protocole de phyto-dépollution d'une rivière dans les Cévennes (exploitant les propriétés puritaines des racines de menthe aquatique) s'inscrivent dans cette démarche exploratoire ;
- Transmettre la passion botanique au plus grand nombre et particulièrement sensibiliser les enfants à la richesse et à la fragilité du patrimoine végétal, par des actions ou supports pédagogiques avec les programmes « Graine de Botaniste » (coffrets à destination des écoles), « Herbier en scène » (atelier ludiques de conception d'herbiers), le prix « Botany for Change » (le Jardin urbain de demain) imaginé et créé par des étudiants en botanique dans un lieu visible et pérenne) et « UNESCO Green Citizens » (Exposition itinérante internationale présentant des exemples emblématiques d'éducation au développement durable, reconnu s par l'UNESCO.

### 3. Les instruments d'action de la RSE

#### Le cas L'Oréal

##### *La réglementation et procédures de maîtrise des risques*

L'Oréal s'appuie sur des principes Ethiques forts qui guident son développement. Ces principes - intégrité, respect, courage et transparence - sont le fondement de ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale et de mécénat. L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des Droits Humains et Libertés fondamentales internationalement reconnues.

L'Oréal se réfère en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail. Le plan Vigilance de L'Oréal répond aux obligations contenues dans la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Il contient des mesures de vigilance raisonnable destinées à prévenir les risques d'atteinte graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement, dans le cadre d'une obligation de moyens.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le plan fait l'objet de revues régulières par un comité composé de représentants de la Direction générale de l'éthique, la Direction générale des opérations (EHS, achats), la Direction générale des ressources humaines, la Direction du risk management et de la compliance, la Direction générale de la responsabilité sociétale et environnementale et de la Direction juridique. Chacun de ces représentants anime un réseau au niveau local (correspondants éthiques, équipes environnement, hygiène et sécurité, achats, ressources humaines, responsable du contrôle interne, etc.) à travers le monde, ce qui permet également de prendre en considération des remontées du terrain pour l'amélioration du plan de vigilance.

Les filiales et les fournisseurs doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun des règles mentionnées dans ce plan afin de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement.

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et administration générale, le groupe et ses fournisseurs sont exposés à des enjeux de sécurité et d'environnement liés par exemple, à l'utilisation de certaines matières premières, de machines ou d'équipements électriques en zone de fabrication ou de stockage, aux manutentions pouvant provoquer des accidents corporels, aux traitements des eaux usées, etc. En s'appuyant sur le travail de prévention de risques en matière de santé, sécurité et environnement mené par L'Oréal depuis de nombreuses années, les risques majeurs mentionnés ci-dessous ont été identifiés. Sur cette base, les filiales et les fournisseurs doivent s'engager à prendre toutes mesures destinées à prévenir la survenance de ces risques majeurs (système de prévention).

La prévention pour les filiales repose sur les programmes GHAP (General Hazardous Assessment Procédure) et SHAP (Safety Hazards Assessment Procedure) qui permettent d'identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers, en évalue les risques et la mise en place des moyens de contrôle nécessaires. De la même façon, une analyse

environnementale permet de caractériser les effets des activités du site sur son environnement et de mettre sous contrôle celles qui conduisent à des impacts potentiellement graves.

### *Risque en matière d'atteintes graves à l'environnement*

Le système de prévention des risques doit comporter des mesures destinées à prévenir des atteintes graves à l'environnement dues aux événements et risques suivants :

- . Pollution graduée dans le cadre de l'exploitation d'un site ou accidentelle dans le cadre de la survenance d'un événement particulier qui pourraient impacter l'air, les sols, les eaux de surface et les eaux souterraines ;
- . Pollution durant le transport des matières dangereuses.

### *Risque en matière d'atteintes graves à la santé et à la sécurité*

Le système de prévention doit comporter des mesures destinées à prévenir des atteintes graves à la santé et la sécurité des personnes en raison des événements et risques suivants :

#### *Risques liés aux bâtiments et à l'utilisation d'équipements*

- . Solidité des bâtiments (la construction et l'aménagement intérieur, y compris la conformité des équipements aux autorisations d'exploitation et aux permis de construire délivrés par les autorités locales dans le respect de la législation applicable, et en tout état de cause l'adaptation à l'activité à laquelle les bâtiments sont destinés ;
- . Utilisation d'EMF (Engins Motorisés à Fourches) et Automatic Guided Vehicles (AGV) : risques causés par les interactions et interférences entre les EMF, les AGV et les piétons ;
- . Blessures pouvant être provoquées par l'interférence entre les hommes et les machines : risques liés à l'accès aux parties en mouvement dans les équipements de travail.

#### *Risques liés aux sources d'énergie, aux matières et aux matériaux*

- . Exposition à des sources d'énergies fluides et émissions dangereux comme l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude ou à une température élevée ;
- . Incendies résultants, notamment, de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques ;
- . Exposition des personnes à des poussières et des produits chimiques dangereux : par inhalation, indigestion ou contact avec la peau ;
- . Exposition des personnes à un niveau sonore élevé.

#### *Risques liés à l'activité des personnes*

- . Entrée dans les espaces confinés et/ou risques d'anoxie ;
- . Isolement : risques associés au travail isolé pendant de longues périodes ;

- . Glissades et chutes ;
- . Ergonomie des postes de travail liés à la manutention de charges ;
- . Travaux de construction (risques pour les collaborateurs des filiales et des fournisseurs durant les activités de construction) ;
- . Travail en hauteur (risques de chute liés à l'utilisation d'échelles ou de marchepieds, accès et travail sur les plateformes et en toitures, utilisation de tables élévatrices d'échafaudages, etc.).

**La cartographie** des risques constitue un instrument d'action important. Le processus de cartographie des risques du groupe est animé par la Direction du Risk Management et de la Compliance. La cartographie des risques porte sur l'ensemble des activités de L'Oréal et est périodiquement actualisée. Une mise à jour significative a été effectuée en 2019. Cette démarche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques significatifs permet de renforcer et prioriser les actions du groupe. Les résultats de cette démarche sont présentés au Comité d'Audit.

En ce qui concerne les filiales, la cartographie des risques de non-respect des règles applicables a été établie en tenant compte du type d'activité (administrative, de fabrication, d'entreposage, etc.) et, dès lors, du type de site (bureaux administratifs, usines, centrales, centres de recherche, etc.). En ce qui concerne les fournisseurs, la cartographie des risques de non-respect des règles applicables a été établie en matière des Droits Humains, Libertés Fondamentales, environnement, santé et sécurité, selon une méthodologie qui prend en compte les paramètres suivants :

- . Le pays d'implantation des sites du fournisseur : un pays est considéré vulnérable en matière de Droits Humains, Libertés Fondamentales, ainsi qu'en matière environnementale, santé et sécurité, s'il vérifie au moins l'un de ces critères :
  1. Le pays est classé « High risk » ou « Extreme risk » selon les critères du cabinet de consultants Verisk Maplecroft : 12 indices d'évaluation sont utilisés dans cette méthodologie et agrégés en une note unique comparée aux valeurs fixées par Verisk Maplecroft.
  2. Les résultats d'audits sociaux exécutés par L'Oréal dans le pays incluent des cas de Zéro Tolérance ou Need Immediate Action (« NIA »), notion correspondant aux non-conformités les plus sévères)
  3. Les experts internes ou partenaires de L'Oréal (exemple : Ecovadis) recommandent de les considérer comme pays à auditer.
- . Le secteur d'activité : chaque fournisseur est associé à un domaine sectoriel selon une hiérarchie sous gouvernance des Achats (« Global Purchasing Categories »).
- . La nature des opérations : les activités les plus fortement exposées au risque social sont les activités à forte valeur ajoutée manuelle, impliquant le travail sur ligne de production.

Cette cartographie des risques permet de hiérarchiser les contrôles de la bonne application des règles applicables et en particulier de décider du déclenchement d'audits menés par des sociétés

tierces spécialisées. Le retour de cette cartographie des risques est présenté sur la forme de matrice servant à la prise de décision sur le déclenchement des audits.

### *Dispositifs d'audit et d'autoévaluation*

Des audits des règles applicables sont utilisés pour vérifier la bonne application du Plan vigilance par les filiales et les fournisseurs entrant dans la cartographie des risques. Les audits sont réalisés par des sociétés d'audits externes spécialisées. Lorsqu'une filiale ou un fournisseur fait l'objet d'un audit, celui-ci est réalisé en conformité avec la cartographie des risques identifiés. Cet audit donne lieu à un rapport écrit. Concernant les filiales, ces rapports sont disponibles dans une base consultable et sécurisée destinée aux directeurs des ressources humaines du groupe et aux directeurs des opérations pays, dans certains cas. Concernant les fournisseurs, ces rapports sont destinés aux acheteurs du groupe.

Trois types d'audits existent :

- . Les audits initiaux (premiers audits réalisés) ;
- . Les audits de suivi (audits réalisés 12 à 24 mois mais au maximum après la demande d'action immédiate (NIA), suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées) ;
- . Les audits de confirmation, 3 ans après l'audit initial.

En cas de non-conformité des plans d'actions correctifs doivent être mis en place de suivi et font l'objet d'un audit de suivi au niveau des filiales et des fournisseurs. L'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peut, lorsqu'il s'agit de filiales, déclencher des alertes auprès des patrons de pays concernés. Par ailleurs, les filiales peuvent décider de lier tout ou partie de la rémunération de leurs managers et de leur évaluation à la performance dans la mise en œuvre des règles applicables. Lorsqu'il s'agit de fournisseurs, les non-conformités majeures ou l'absence de mise en place d'actions correctives, peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un fournisseur référencé.

### *Les audits EHS spécifiques aux filiales*

Afin de s'assurer du respect de la pratique EHS dans le groupe, un système d'audit mondial est mis en place depuis 1996 et a été renforcé en 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des sites L'Oréal : tous les trois ans pour les sites de productions, et tous les quatre ans pour les centrales de distribution, sites administratives et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante. Tous les ans, les équipes en charge des risques EHS renvoient les résultats des audits et identifient des plans d'amélioration généraux. Les plans d'amélioration spécifiquement aux sites audités sont mis en place immédiatement après la fin de l'audit. Par ailleurs, toutes les mesures d'urgence destinées à prévenir un risque imminent pour la santé des personnes se trouvant dans les sites, est mise en place par les équipes EHS du site sans attendre la réalisation d'un audit même si elle ne fait pas partie du plan d'amélioration pouvant exister.

## **Communication et formation**

La communication des règles applicables et la formation des équipes concernées viennent compléter et appuyer les mesures d'application effective du plan vigilance par L'Oréal auprès des filiales et des fournisseurs.

### *Droits humains et libertés fondamentales*

#### **La communication**

Les équipes ressources humaines doivent être informées des règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle. Tout nouveau collaborateur du groupe doit se voir remettre, en mains propres ou électroniquement, la Charte éthique du groupe et doit confirmer en avoir pris connaissance. La charte éthique et son contenu doivent être régulièrement rappelées aux collaborateurs. Tout collaborateur en contact avec des fournisseurs doit recevoir à son arrivée le guide « Nos achats au Quotidien » qui détaille les règles éthiques qui s'appliquent dans la gestion de la relation avec les fournisseurs. Un site intranet sur l'éthique est mis à la disposition des collaborateurs.

Une journée annuelle sur l'éthique est organisée depuis 2009. Cette journée permet de dialoguer, y compris sur le respect des droits humains et libertés fondamentales, via un webchat avec, d'une part, le Président-Directeur Général de L'Oréal, et d'autre part, les autres membres du comité exécutif. Des échanges sur l'éthique sont également organisés dans les filiales afin de permettre aux collaborateurs d'échanger avec le Directeur Général de leur filiale.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2019, pour célébrer la journée internationale des Droits humains de l'ONU, le groupe a lancé une campagne interne sur les Droits Humains pour sensibiliser les collaborateurs au sujet. Cette campagne illustre la prise en compte des Droits humains et libertés fondamentales par les différentes fonctions du groupe. La campagne met notamment en avant certains collaborateurs qui travaillent au quotidien sur ces sujets et propose une plateforme participative.

#### **La Formation**

Il existe un e-learning spécifique et obligatoire sur l'éthique couvrant notamment des sujets liés aux Droits humains et libertés fondamentales. Par ailleurs, les nouveaux acheteurs doivent recevoir la formation obligatoire sur les Achats responsables afin de les former au respect des principes éthiques du groupe. Un e-learning sur les audits fournisseurs, détaillant la procédures d'audit applicable, est également disponible pour tous les acheteurs. Une version adaptée aux fournisseurs est proposée sur le même site interne que les éléments de communication précités.

### *Santé, sécurité, environnement (EHS)*

#### **Communication**

Les managers EHS sont informés des règles applicables par leur hiérarchie. Chaque site du groupe doit organiser chaque année une journée dédiée à l'EHS afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques auxquels ils sont exposés et aux moyens de préventions adaptés, en complément des actions ponctuelles locales. De plus, une campagne groupe de sensibilisation aux risques majeurs en matière de sécurité, avec un déploiement sur 3 ans et une mise en œuvre d'une thématique spécifique tous les 4 mois, vient développer, dans la durée, la sensibilité des collaborateurs aux risques. Une lettre mensuelle à destination des responsables

EHS du groupe et de leurs responsables permet de suivre le niveau de performance et de partager les bonnes pratiques EHS.

## Formation

La formation EHS comprend les différentes actions de formation réalisées en matière de sécurité, de santé ou d'environnement et recouvre la formation EHS générale, la formation EHS type de métier et la formation EHS spécifique. La formation doit concerner tous les collaborateurs L'Oréal, mais également les intérimaires et sous-traitants travaillant au sein des entités du groupe. Par formation EHS type, il faut entendre la formation propre à un type de métier ou d'activité (par exemple l'ensemble des opérateurs de conditionnement d'une usine). Par formation EHS spécifique, il faut entendre la formation EHS adaptée au(x) poste(s) de travail tenu(s) et activités effectuées par la personne.

## Le cas Pierre Fabre

### La réglementation et procédures de maîtrise des risques

En France, toute exploitation industrielle susceptible de créer des risques ou de provoquer des pollutions ou nuisances, notamment pour la sécurité et la santé des riverains est une installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) et fait l'objet d'une réglementation spécifique au titre des articles du Code de l'environnement. Les activités concernées sont définies par une nomenclature qui les classe sous le régime de la déclaration d'enregistrement ou d'autorisation en fonction de la gravité des dangers ou inconvénients qu'elles peuvent présenter.

Sur l'ensemble des établissements français, 21 sont classés ICPE en 2018 :

- 13 établissements soumis à déclaration ;
- 2 établissements soumis à enregistrement ;
- 6 établissements à autorisation dont 1 Seveso seuil bas.

Le groupe Pierre Fabre veille à être en conformité avec leurs arrêtés préfectoraux et leurs arrêtés de prescriptions. Un outil de veille réglementaire permet de disposer d'une veille spécifique par établissement industriel et de R&D et d'une veille globale pour les sites administratifs sur le périmètre France. Chaque site évalue sa conformité à partir de cette veille spécifique.

Les sites soumis à autorisation ou enregistrement font l'objet d'une surveillance de la part de la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement du territoire et du logement (DREAL), les sites soumis à déclaration avec contrôle font l'objet de contrôles périodiques par des organismes accrédités. Ces audits permettent de veiller à la conformité réglementaire des sites et de mettre en place des plans d'actions lorsque nécessaire.

Les sites internationaux sont soumis aux réglementations locales applicables en matière environnementale. Concernant les sites de chimie de Palézieux (Suisse) et Verrey del Pino (Argentine), la veille et la conformité réglementaire sont assurées directement par ces établissements dans le cadre de leur certification ISO 14001.



## Les procédures de maîtrise des risques

Deux procédures ont vu le jour en 2018 afin de veiller à la conformité des installations :

- veiller à la mise en conformité environnementale ;
- veiller à la conformité des projets.

« Veiller à la conformité environnementale » : l'objectif de cette procédure est d'harmoniser les pratiques d'analyse de conformité environnementale. Ceci permettra de mesurer l'état de conformité réglementaire de tous les sites du groupe Pierre Fabre selon un même référentiel et de mettre en œuvre les actions correctives de mise en conformité de cas échéant.

Cette procédure s'applique :

- en France à l'ensemble des sites administratifs, de production, de R&D et de distribution soumis à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement ;
- à l'international à l'ensemble des sites de production et de distribution détenus par le groupe.

L'objectif de revoir l'intégralité des exigences réglementaires environnementales à minima tous les trois ans. Le groupe Pierre Fabre a pour objectif d'avoir un état initial d'ici à fin 2020 et de mesurer le taux de conformité global du groupe.

A ce jour, l'indicateur suivi est le nombre de non-conformité relevées lors des inspections et des contrôles des installations à déclaration avec contrôle périodique. En 2018, sur 4 inspections réalisées, il y a eu 6,75 non-conformités par inspection.

« Veiller à la conformité des projets » : l'objectif de cette procédure est de définir les modalités d'intégration de spécifications techniques et d'exigences SSE (Santé au travail, Sécurité des biens et des personnes et environnementale) dans les projets immobiliers et ainsi harmoniser la prise en compte et l'intégration des exigences SSE et renforcer la démarche de prévention en évitant autant que possible l'introduction de risques ou en les limitant.

Cette procédure s'applique dans le cadre de tout nouveau projet du groupe de plus de 500k€ France et international relatif à : l'acquisition de locaux ; la création ; l'extension ou l'aménagement de locaux ; la rénovation, la réhabilitation ou le revamping de locaux existants.

## Section 2 : Les ambiguïtés et les non-dits des dispositifs RSE

Les préoccupations immédiates de la RSE renvoient bien souvent à l'environnement. Bien moins médiatisées, les questions sociales représentent aussi un volet clé à la fois du développement durable et des politiques de responsabilité sociale des entreprises.

### 1. Les limites des dispositifs RSE

« Les entreprises proclament leurs préoccupations environnementales. Mais dans quelle mesure les rapports RSE peuvent-ils constituer la traduction d'engagements réellement fermes pour la défense de l'environnement ? Notre examen des rapports permet de distinguer trois catégories : les généralités purement rhétoriques, les déclarations précises sur la protection de l'environnement et enfin des engagements précis en faveur des pratiques visant à pallier l'impact des activités des entreprises sur l'environnement »<sup>135</sup>.

Les entreprises ont toutefois tendance à utiliser des références vagues car trop générales. De même, les firmes évoquent les problèmes de la conservation et de l'affectation des ressources.

Très rares sont les données qui indiquent comment les entreprises abordent les problèmes spécifiques concernant les conséquences de leurs activités et leur impact écologique sur les populations, sans parler de l'élimination des déchets. Aucune ne mentionne la nécessité de respecter les éléments du patrimoine de l'humanité.

« En fait, plus les questions deviennent pointues, plus les entreprises se font discrètes –donnant raison aux sceptiques qui pensent que les rapports ont essentiellement des opérations de relations publiques ». Les propos introductifs aux rapports des deux entreprises contiennent des exemples intéressants de cette rhétorique.

### *La sensibilité des préoccupations sociales*

Les préoccupations sociales sont devenues très sensibles, notamment en raison de l'exacerbation due à des faits dramatiques, tels que les suicides au travail, ou indirectement liées aux conditions de travail. Les problèmes de santé physique, et non plus uniquement psychologique et de sécurité au travail, sont devenues également des questions clés qui rentrent clairement dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises<sup>136</sup>.

Ce constat paraît être au centre des principales préoccupations des entreprises. On peut a priori concevoir que les entreprises manifestent un intérêt direct à prendre en charge et résoudre ces questions afin de ne pas subir les coûts liés à un important *turn-over* des salariés, une baisse de la motivation. Toutefois rien ne garantit que les gains associés au cadre et aux formes de

---

<sup>135</sup> Simon Reich, Les grandes entreprises qui revendiquent un comportement responsable

<sup>136</sup> J. M. Cardebat, P. Régibeau et N. Sirvin, La RSE de productivité, fondatrice de l'approche RSE des grandes entreprises, in P. Bardelli et al., La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ? Paris, A. Colin, 2012, p. 58.

travail ne dépassent pas les dépenses effectuées. Après tout, ces dernières pèsent surtout sur la société dans son ensemble, à travers le coût généré pour le système collectif de santé.

La question de l'intérêt de l'entreprise à agir face aux problèmes de santé et de sécurité au travail reste entière. On discute dans ce qui suit ce qui en est de ce volet de la RSE. En quoi la manière dont les questions de santé et de sécurité au travail sont prises en charge sont-elles révélatrices ou non de la qualité de la politique des entreprises en la matière ?

### *Les procédures de gestion des risques*

« Les procédures ont une fonction de mobilisation qui n'est pas laissée à l'appréciation individuelle. On a un double mouvement, d'une part de sélection et de réduction des paramètres pertinents à retenir et, d'autre part, de multiplication des acteurs et des systèmes concernés »<sup>137</sup>. Même la médiation de certains incidents industriels fait l'objet de procédures précises.

En matière de risques, toutes les procédures, y compris celles qui concernent les analyses a posteriori et les sanctions, sont anticipatrices de phénomènes ultérieurs. Le slogan « plus jamais ça ! », constante de la post-catastrophe, est souvent générateur de nouvelles procédures de détection, prévention, gestion et réparation. Une des fonctions des procédures est alors de tenter de réduire le champ de « l'impensable » qui pourtant réellement survenu<sup>138</sup>.

Une tendance forte se dessine chez les acteurs du risque naturels et industriels (industriels, experts, syndicats, associations d'usagers, politiques, administratifs, risk-management, sociologues) ; elle consiste dans la prise de conscience de la nécessité impérative de démocratiser le débat sur le risque, de prendre en compte des évaluations plurielles, de dépasser la notion d'un public ignare et irresponsable, passif par définition.

« Ayant touché les limites de la pédagogie informative, on a mis au point des procédures de débat donnant une voix à tous les partenaires concernés, fixant des règles précises et des phases de consultation. La fonction de ces procédures est la production d'une créativité en commun et d'une invention de solutions que tous les partenaires soient susceptibles de s'approprier »<sup>139</sup>. Il s'avère que sans l'instauration de procédures précises et obligées, la nécessité du débat, pourtant reconnue, ne pouvait rester qu'un vœu pieux.

Les deux fonctions évoquées ici seront celles d'autorité et de responsabilité. Elles véhiculent une certaine ambiguïté. En effet, l'allégation d'une procédure obligée, prescrite par les plus hautes autorités, peut renforcer le pouvoir d'un intermédiaire, et jusqu'à un formalisme paralysant. Mais parallèlement, un subordonné peut s'appuyer sur la procédure pour contester une position hiérarchique jugée arbitraire. On peut citer l'exemple du droit de retrait permettant un refus d'obéissance en cas de danger manifeste. De même, dans le champ de la responsabilité, la procédure est contraignante et la mobilise, avec des sanctions possibles en cas d'inobservation. Mais, à l'inverse, la responsabilité d'initiative et d'invention de solutions est

---

<sup>137</sup> M. Monroy, Procédures et gestion des risques, ERES, Connexions, 2003/1 n° 79, p. 31 et s.

<sup>138</sup> J. P. Dupuy, Pour un catastrophisme éclairé, Paris, Le Seuil, 2002.

<sup>139</sup> P. Lascoumes, M. Callon Y. Barthes, Les forums hybrides

diminuée. Enfin, dans la recherche de responsabilité après un drame, l'observance des procédures par un acteur diminue son risque de mise en cause

Il en découle de ce qui précède que les procédures comportent des limites et engendrent des dangers. La première limite des procédures en matière de risque réside dans leur incapacité à couvrir toutes les éventualités et la richesse des possibles, et ce malgré (ou à cause) une « entrée dans le détail » qui peut retourner contre les meilleures intentions. Quel que soit le souci de tout prévoir, l'impensable surgit toujours et prive la procédure d'une partie de ses atouts. D'autre part, la procédure est nécessairement standardisante et s'accommode mal de l'infinie diversité des contextes.

Le reproche le plus souvent formulé est celui de la lourdeur et de l'aspect mécanique, routinier, apparaissant souvent superflu en face de problèmes apparemment simples.

Éliminant la perception de la complexité des problèmes au bénéfice du réductionnisme pragmatique, la procédure peut paradoxalement par sa multiplication, créer une autre complexité : celle des règles contradictoires à observer. Dans certains domaines, une véritable « hiérarchie enchevêtrée » de prescriptions peut engendrer la paralysie.

Les procédures relèvent, outre leur aspect pédagogique et pragmatique, d'une certaine défiance quant aux possibilités de l'initiative individuelle et peuvent s'avérer démobilisatrices. Pourquoi réfléchir puisque tout est prévu ? Naguère, les consignes de sécurité, dans certaines entreprises étaient à ce point détaillées qu'elles laissaient peu de place aux réactions individuelles, pourtant précieuses. Depuis on semble s'orienter vers une pédagogie visant l'appropriation des risques. Le fait que les consignes de sécurité soient souvent perçues comme émanation du pouvoir ne facilite pas leur application. D'autant que ces procédures de précaution sont souvent peu compatibles avec la commodité du travail.

Les experts constatent, malgré la multiplication des mesures et procédures en matière de risques professionnels depuis quelques années, qu'un inquiétant palier paraît dans le graphique de la diminution des accidents. Preuve que les procédures ne suffisent pas si elles ne s'accompagnent pas d'une culture de la sécurité dépassant la simple prescription.

L'exploitation des procédures et de leur non-respect à des fins exclusivement judiciaires génère un univers de faute et de la vengeance très éloigné de ce que nécessiterait une réelle et vraie prévention. On peut aussi observer que plus on codifie les règles du jeu, plus il y'a des gens hors-jeu.

Si les procédures sont figées, elles deviennent rapidement obsolètes dans le cadre de nouvelles techniques et de nouveaux contextes. La notion de risque doit être constamment réactualisée. Un spécialiste des catastrophes, Patrick Lagadec, constate que les plus beaux plans d'urgence sont souvent oubliés dans les placards, inadaptés et inopérants le jour venu<sup>140</sup>. Par conséquent, actualisations et ajustements s'imposent.

On peut remarquer que les procédures sont plus faciles à définir et à mettre en œuvre dans un cadre limité où s'exercent des activités peu complexes. Par contre, lorsqu'il s'agit d'un territoire multi-acteurs aux multiples activités intriquées, aux lignes hiérarchiques diversifiées, on ne peut

---

<sup>140</sup> P. Lagadec, *Etats d'urgence*, Paris, Le Seuil, 1988.

miser sur l'efficacité des seules procédures. Un rapport du Conseil économique et social<sup>141</sup> insiste sur cette difficulté, en particulier dans le cadre de la sous-traitance.

Si la procédure génère une réassurance bien utile comme prévention de la panique, elle peut aussi engendrer un excès de confiance préjudiciable à la vigilance. Ainsi, l'on constate que, dans un certain nombre de cas, les procédures s'avèrent non seulement inadaptées mais génèrent des effets contre-productifs dans le cadre même de leurs finalités.

On admet de plus en plus que le risque comme la sécurité sont des construits sociaux. Les procédures semblent incontournables dans le champ de la sécurité, mais elles ont bien sûr insuffisantes et doivent être étroitement encadrées, co-élaborées, réévaluées, ajustées. Elles sont comme toute institué, sujettes à l'usure et réductrices de singularité et de complexité.

Les procédures en matière de risques ne peuvent prendre toute leur valeur que si elles s'inscrivent dans un travail en commun de construction de la confiance<sup>142</sup>.

### *La question sociale et les entreprises*

Les termes d'éthique d'entreprise et de responsabilité sociale sont désormais usuels dans le discours managérial. Ils entendent tempérer l'image d'une entreprise préoccupée de son strict intérêt particulier en introduisant l'idée qu'elle est aussi une force de proposition légitime pour moraliser le capitalisme. « Mais lorsque l'on parle de moralisation du capitalisme, à quelle morale se réfère-t-on ? Et dans quelle mesure cette morale se distingue-t-elle ou non de principe de justice, eux-mêmes tendanciellement variables ? Ces deux questions sont inévitablement préalables à toute discussion sur la « moralisation du capitalisme »<sup>143</sup>.

Un ensemble de valeurs éthiques et de pratiques dites socialement responsables sont publicisées en interne comme en externe. Les grandes entreprises se hisse ainsi en rang d'acteur économique porteur du bien commun.

Ces thématiques font l'objet d'un intérêt croissant de la part des pouvoirs publics, de la communauté scientifique (des médias, des think tank, les ONG etc.). L'hypothèse, bien que partiellement étayée sur des faits tangibles, recueille un vif intérêt

Quel que soit le niveau où l'on se place, rien n'est plus incertain que la mission assumée par l'éthique ou la responsabilité sociale d'entreprise.

Au niveau interne, la réticence des directions à s'engager des études sur les effets des chartes éthiques ou des codes déontologiques auprès des salariés témoigne de leur hésitation à mesurer l'impact réel de ces dispositifs sur les conduites individuelles et collectives, ce qui n'empêche pas les directions de certifier l'efficacité de cet appareillage normatif.

Au niveau externe, la multiplicité des engagements en matière de responsabilité sociale réduit là encore la visibilité des résultats. Sous ce vocable sont regroupés des actions extrêmement diverses : telle entreprise estimera que le don de quelques ordinateurs à des jeunes de quartier

---

<sup>141</sup> C. Fiterman, Prévention et gestion des risque technologiques et industriels, Conseil économique et sociale, Ed. J.O, 2003.

<sup>142</sup> G. Le Cardinal ; J.F. Guyonnet ; B. Pouzoulic, La dynamique de la confiance, Paris, Dunod, 1997.

<sup>143</sup> P. Demeulenaere, Comportement économique et normes du capitalisme, Revue internationale de sciences sociales, 2005, p.465.

relève de sa politique de RSE, telle autre signera un accord avec les partenaires sociaux dans lequel elle s'engagera à respecter le droit syndical, à refuser le travail des enfants dans les différents pays où elle s'implante, telle autre encore encouragera ses salariés à s'engager dans des missions humanitaires.

Au niveau des pratiques, la responsabilité sociale des entreprises ressemble à un inventaire à la Prévert. Derrière l'apparente détermination des discours et des rapports extra-financiers, s'abrite une faible cohérence des initiatives.

Une forte constante relève de la forte imbrication des thèmes de l'éthique et de la RSE dans les discours managériaux. Les accords RSE font souvent référence aux valeurs éthiques des chartes, tandis que des directions prennent désormais en charge ces deux missions orientées vers l'interne et vers l'externe. La responsabilité sociale de l'entreprise implique en définitive l'ensemble des salariés. Ces derniers, supposés adhérer à l'éthique d'entreprise, constituent la base sociale sur laquelle repose l'édifice normatif de l'entreprise.

Sur quelle légitimité repose la solidarité sociale mise en œuvre par les entreprises pour faire la démonstration de son ancrage et de son efficacité ? Quelles ressources sont mobilisables et mobilisées à cet effet ?

La tendance lourde qui est présente dans les rapports sur la RSE témoigne d'une montée non négligeable des interventions directes et volontaires des entreprises privées dans le financement d'action sur le terrain de la santé ou de l'aide au développement des territoires.

Dans le cadre de l'internationalisation de leur activité, les entreprises prétendent qu'elles sont à l'origine d'une harmonisation sociale dans le périmètre économique sous leur contrôle. Le champ d'application des accords RSE négociés ou non avec les syndicats détermine les frontières au sein desquelles l'entreprise maison mère décide d'exercer sa fonction modératrice.

L'espace économique international constitué du réseau de filiales devient non seulement l'espace d'application des différents articles des accords RSE, mais aussi des normes<sup>144</sup> et des valeurs<sup>145</sup>. Ces accords désignent des domaines de responsabilité sociale : droits sociaux fondamentaux, la santé, la sécurité, l'environnement, le dialogue social etc. La vocation de ces accords est d'introduire discrètement des normes et valeurs afin de régler les comportements des salariés

L'espace économique sous contrôle se métamorphose en un espace normatif plus ou moins coercitif. (*Ainsi l'entreprise se définit comme un espace régi par des normes et des valeurs qui doit y être doit jouer le jeu de ces normes valeurs*). En effet, si les chartes et les codes relevaient dans un premier temps de l'adhésion volontaire des salariés toujours affirmée par les directions, ces démarches se prolongent aujourd'hui par la mise en place de dispositifs de contrôle<sup>146</sup>.

---

<sup>144</sup> Réf à des ouvrages sur les normes

<sup>145</sup> Référence à des ouvrages sur les valeurs

<sup>146</sup> Réf à la partie sur l'approche critique des outils de gestion

Ces derniers souvent qualifiés de systèmes « d'alerte éthique<sup>147</sup> » incitent les salariés ou les clients à dénoncer tout manquement aux normes et valeurs promulguées par les directions.

Le rythme avec lequel certaines directions d'entreprises adoptent les dernières nouveautés managériales<sup>148</sup> ne pas masquer les points d'articulations qui relient parfois ces engouements « anodins ». Ainsi, si les chartes et codes ont pu apparaître bien avant les accords RSE, celles-ci participent pleinement à cette nouvelle orientation stratégique des firmes et plus particulièrement de l'Oréal et Pierre Fabre.

### *L'éthique d'entreprise*

L'éthique d'entreprise est un système de représentation de normes et de valeurs que les entreprises sélectionnent, mais c'est aussi un système de représentation de groupes sociaux que les directions recomposent et requalifient. Par-delà l'enjeu normatif, l'enjeu identitaire est déterminant : il est le point d'ancrage d'une institutionnalisation de l'entreprise, qui pour s'imposer comme acteur public, ne peut plus se satisfaire de l'image traditionnelle qui consiste à penser l'entreprise le théâtre de conflits sociaux<sup>149</sup>.

Le discours éthique produit par les directions promeut des finalités humaines. En ce sens, il renforce l'idée contenue dans la notion de responsabilité sociale de l'entreprise qui insiste sur l'idée d'une contribution de cette dernière au bien commun. Mais il désigne aussi en filigrane des groupes sociaux qu'il caractérise. Les chartes et codes s'adressent aux « salariés » ou bien aux « collaborateurs ». Les documents publiés se présentent ainsi comme un ensemble de repères pour tout le personnel dans lequel les membres de la direction s'intègrent.

Les enjeux identitaires sont au centre de ces discours patronaux. « Les codes et chartes valorisent une différenciation fondée sur les particularités individuelles, au détriment de celle fondée sur les places occupées dans la hiérarchie sociale ». Voilà, en guise d'illustration, ce qu'écrivent les PDG des deux grandes entreprises, L'Oréal et Pierre Fabre.

Le discours met en scène une somme d'individualités éthiquement qualifiées qui font vivre les valeurs de l'entreprise, forgeant dans le même temps un « nous communautaire » reposant sur l'adhésion à la charte et/ou au code.

Les chartes et codes ne hiérarchisent pas les compétences morales en attribuant à la classe patronale des qualités éthiques dont les salariés seraient dépourvus. Elles s'adressent sur un pied d'égalité à l'ensemble du personnel considéré toutefois comme une somme d'individus isolés les uns des autres, c'est-à-dire désolidarisés. Chacun, individuellement reconnu dans et par le désir éthique, est obligé par les valeurs que les textes présentent comme étant effectivement partagées.

Ce « nous, ensemble mû par les mêmes valeurs » est l'un des points d'ancrage d'une communication qui instille une vision consensuelle des rapports sociaux. L'entreprise serait

---

<sup>147</sup> Réf ouvrage. Sous la responsabilité sur les lanceurs d'alerte

<sup>148</sup> Réf ouvrage sur sociologie de la gestion

<sup>149</sup> Réf à les ouvrages de Theodoroz et d'autres sur les conflits en entreprise

désormais la source d'un nouveau système de normes et de repères pour chacun des salariés que lequel s'établit la solidarité externe qui en est le prolongement.

Les chartes et codes entendent briser les « nous » fondés sur d'autres types d'intégration, et plus particulièrement, l'appartenance à une classe sociale. L'entreprise-institution ou l'entreprise version RSE) s'efforce de ne plus se représenter comme le théâtre des luttes sociales. L'éthique d'entreprise participe ainsi à la déconstruction des symboles attachés aux deux mondes sociaux, celui des patrons et celui des ouvriers, afin de cimenter une solidarité externe basée sur l'identité de l'entreprise.

Si l'entreprise version RSE est vecteur de nouvelles solidarités, de quelle place et envers qui s'exerce-t-elle ? Les chartes et codes prétendent requalifier ceux dont la dignité morale avait été niée autrefois. Est-ce à dire que « la lutte pour la reconnaissance<sup>150</sup> » est gagnée ? Ou au contraire les logiques de mépris<sup>151</sup> sont-elles complexifiées en se déplaçant ?

Les signes de mépris atténués par les directions lorsqu'il s'agit des rapports sociaux interne à l'entreprise se manifestent à l'égard du personnel de la sous-traitance. Ces signes sont institués à travers l'organisation concrète et une symbolique de la séparation de deux mondes étanches : celui des agents des deux entreprises et celui de leurs prestataires.

### *Le management RH*

Les risques engendrés par le management sur les salariés<sup>152</sup>, L'intensification du travail depuis le milieu des années 1980 s'est traduite par une augmentation des contraintes pesant sur les salariés ; si les contraintes de type industriel sont en baisse, les contraintes marchandes (ajustement du travail à la demande) se sont accrues et généré l'apparition de phénomène de stress et de mal être au travail. Malmenés, les ressources humaines constituent pourtant la matière première des organisations que sans elles ne pourraient remplir leurs missions.

Depuis les années 1990, la gestion des compétences s'est donc juxtaposée à celle des ressources humaines. Elle constitue un moyen de gérer une moindre formalisation du contenu des postes de travail. En même temps, elle met au défi le management des ressources humaines traditionnelles à plusieurs niveaux. La gestion des compétences doit d'une part , faire « émerger » les composantes cachées des compétences individuelles (attitudes, capacités, savoir-faire, caractéristiques personnelles) qui sont très difficilement détachables et pourtant indispensables pour atteindre les objectifs fixés par le management, et d'autre part gérer ces compétences tacites, informelles en les évaluant correctement et en les valorisant individuellement, ce qui est source d'incertitude et de risque tant les processus sont informels et empreints de subjectivité<sup>153</sup>.

---

<sup>150</sup> A. Honneth, La lutte pour la reconnaissance

<sup>151</sup> A. Honneth, la société du mépris

<sup>152</sup> H.Garner, Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés, Connexions, 91/2009-1

<sup>153</sup> H. Garner, Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés. Connexion, 2009/1, n° 91, p. 55



La mutation dans le contenu des emplois, permise et induite par le changement structurel de l'économie et le progrès technique, s'est traduite par une spécialisation de l'activité humaine dans ce qui fait sa spécificité à savoir les compétences relatives à l'individu, à sa personnalité (autonomie, polyvalence, capacité d'adaptation, qualités relationnelles...) et son comportement : le poids du capital humain s'en trouve renforcé<sup>154</sup>.

Cette dimension humaine est d'autant plus centrale que dépend d'elle aujourd'hui en grande partie la performance des entreprises car leur compétitivité est essentiellement fondée sur ces éléments que l'on qualifie de « hors coût », c'est-à-dire la qualité, le respect des délais, le sens du service. Moins formalisé, davantage tourné vers la satisfaction du client, devant rapidement s'adapter aux exigences du marché et des clients, le travail repose de plus en plus sur les qualités de réactivité, de flexibilité et d'adaptation à la demande du salarié. L'homme seul est capable de « prendre en charge » une partie de l'incertitude provoquée par les mutations du contenu des emplois et de l'environnement concurrentiel au sein duquel évoluent les entreprises du cosmétique.

### *Injonction paradoxale pour les salariés : autonomie et interdépendance*

Ces mutations dans le contenu des emplois peuvent se résumer en deux notions paradoxales : autonomie et interdépendance des salariés. L'autonomie est la conséquence d'une moindre formalisation du contenu des postes, concomitante à une plus grande indétermination de ses contenus concrets<sup>155</sup>. Les salariés doivent également s'assurer du respect des règles d'interaction avec leurs collègues et veiller à la circulation et au partage de l'information.

L'autonomisation de l'activité du travail s'accompagne, de ce point de vue, d'une plus grande interdépendance des individus qui sont désormais soumis collectivement à ces changements. Mais même centrée sur des modes de coordination transversaux (gestion par projets, équipes à responsabilité élargie, organisation en réseau, recherche de la qualité...), l'organisation du travail à l'intérieur des entreprises « donne un poids élevé (...) à des qualités que l'on dirait « plus personnelles », plus nettement liées au caractère « individuel » de la personne, telle que l'ouverture, le contrôle de soi, la disponibilité, la bonne humeur ou le calme, qui étaient loin d'être aussi fortement valorisées dans l'ancienne culture du travail<sup>156</sup> ».

Les enquêtes sur les conditions de travail menées auprès des salariés confirment que depuis les années 1980, il y'a simultanément montée de l'autonomie et montée de la contrainte dans l'activité du travail<sup>157</sup>. Pour les salariés, ces exigences ont pour principale conséquence une augmentation de la charge mentale qu'ils supportent, augmentation qui génère du stress.

En effet, l'autonomie acquise consécutivement à ces mutations dans le contenu des emplois est davantage subie que voulue et soustraite par le salarié. Il s'agit en réalité d'une « autonomie contrôlée » ou contrainte<sup>158</sup>. Car cette marge de liberté accordée aux salariés cache en réalité

---

<sup>154</sup> Réf au dossier sur la logique des compétences

<sup>155</sup> B.Perret, L'avenir du travail, des tendances contradictoires, in le travail, quel avenir, collectif, Paris, Gallimard, 1997.

<sup>156</sup> L. Boltanski et E. Chiappelo, Le nouvel esprit du capitalisme. Paris, Gallimard, 1999, p.324.

<sup>157</sup> M. Gollac et S. Volkoff, les conditions de travail. Paris, La Découverte, coll. Repères, 2007.

<sup>158</sup> B. Appay, L'individu et collectif : question à la sociologie du travail et des professions. Cahiers du GEDISST, n° 6, 1993.

une soumission à des injonctions contradictoires et parfois paradoxales que le salarié va devoir gérer seul et qui peut être source de souffrance au travail<sup>159</sup>. En effet, « l'autonomie accordée aux équipes est contrôlée par le jeu de ces contraintes et par la pénétration des exigences de la clientèle dans le cœur de la production.

Ce modèle de l'autonomie contrôlée permet de dépasser l'opposition entre néo et post-fordisme qui polarisait jusqu'à maintenant les débats autour des nouveaux modèles productifs : il manie le contrôle et l'autonomie, qui font respectivement la force du premier et du second<sup>160</sup> ».

Une autre question que les pratiques d'entreprises révèlent est celle de la responsabilité des entreprises envers les salariés.

On constate que l'Oréal et Pierre Fabre mentionnent dans leurs rapports RSE les droits des travailleurs. Ces mentions sont-elles traduites en actes concrets ou sont-elles que de la rhétorique par laquelle les entreprises affirment agir pour le bien être de leurs salariés.

Certains aspects présents dans les rapports RSE évoquent la corruption, la discrimination, le droit des travailleurs et salariés. Compte tenu de l'importance de ces questions pour les entreprises, leur façon de les aborder est un bon révélateur de la manière dont elles les mettent ou non en œuvre et les usages qu'elles en font.

Ces allégations reflètent l'accent mis sur le mouvement en faveur de la gouvernance dite « démocratique ». Cette idée est souvent exprimée par l'expression « bonne gouvernance » ou « bonnes pratiques ». Elle comporte de multiples de multiples aspects, dont l'un est l'évolution vers des règles transparentes de comptabilité et de financement associées à la vision néolibérale du capitalisme dans un marché stabilisé. C'est ce qui explique le caractère très vague des références à cette notion fourre-tout.

En général, les entreprises préfèrent mettre l'accent sur l'importance du droit vis-à-vis de la corruption, plutôt que de définir cette notion par rapport à la comptabilité ou à la transparence<sup>161</sup>. Par ailleurs, le contenu des rapports RSE comporte des références à l'éthique, souvent assimilés à la « bonne gouvernance ». Elle apparaît comme une dimension partagée que les entreprises jugent nécessaire d'aborder dans les rapports. Par contre lorsqu'il s'agit de points plus spécifiques comme la lutte contre la corruption ou le respect des lois du pays où elles investissent, le contenu des rapports RSE est bien pauvre en informations.

Ainsi, par exemple la norme ISO 14001 de « Système de management environnemental » est une norme de management<sup>162</sup> internationale, issue d'une transposition des normes d'assurance qualité ISO 9000 à la gestion de l'environnement industriel. La norme se présente comme un

---

<sup>159</sup> C. Dejours, L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Paris, INRA, éd, 2003.

<sup>160</sup> T. Coutrot, L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? Paris, La Découverte et Syros, coll. « Textes à l'appui », 1998.

<sup>161</sup> Réf aux ouvrages sur la gouvernance et la corruption

<sup>162</sup> La norme ISO 14001, comme les autres normes de management, ne définit ni objectifs précis, ni des technologies, ni une forme d'organisation particulière. Elle constitue une injonction à repenser et formaliser la gestion de l'environnement selon une grille de lecture très ouverte qui comporte quelques règles simples, relatives à chacun des points suivants : engagement de la direction, planification des améliorations, formalisation des activités, organisation d'actions correctrices et préventives, formation du personnel, etc. De même statut que les normes 9001, 2 et 3, cette norme rend possible une certification que l'entreprise peut faire valoir auprès de ses clients ou de toute autre partie intéressée. Publiée en octobre 1996, la norme ISO 14001 a servi de référentiel à la certification de plus de 500 entreprises dans les deux premières années en France.

outil de management de l'environnement, et le texte sous-entend un lien de cause à effet entre le respect des règles proposées et une plus grande efficacité de la gestion de l'environnement. Pourtant, les acquis de la sociologie des organisations nous invitent à réfuter l'existence de tout lien direct : le changement, efficacité, voire la motivation des salariés, dans les organisations, ne se décrètent pas.

## 2. Compétences et pratiques de normalisation : le cas de la norme ISO 14001

L'engagement des entreprises dans une démarche d'assurance qualité est d'abord une réponse à un besoin croissant de coordination interne. Pour comprendre quel peut être l'effet de cette démarche sur l'organisation, il faut se rappeler que l'assurance qualité est l'occasion de réorganiser les usages de l'écrit dans l'entreprise. En effet, l'assurance qualité introduit de nouvelles pratiques d'écriture : règles d'écritures, de validation des écrits, de circulation des documents.

Cette mise en forme s'appuie aussi sur des formats dont l'usage s'est généralisé dans les entreprises. Ces formats simplifient le travail d'écriture, tout en imposant une organisation particulière de l'information. Il existe une diversité de formats couramment utilisés et de nombreuses combinaisons possibles : logigrammes, tableaux, arbres, schématisation des procédés et des flux. Par exemple, le recours au logigramme permet de mettre à plat, sur le papier, un processus, de vérifier l'enchaînement des actions et surtout de prévoir et négocier les responsabilités de chacun dans le processus.

Les formalismes de l'écriture ne sont pourtant qu'un aspect de ce qu'on pourrait appeler la compétence de formalisation. La mise à jour d'un document, le plan de contrôle analytique du service environnement, nous permet de constater que les acteurs de l'entreprise suivaient une sorte de raisonnement pragmatique de simplification et de réduction des efforts de coordination. Leur raisonnement portait tout particulièrement sur les moyens de clarifier, faciliter, systématiser les agencements mutuels, bref d'équiper par des « objets intermédiaires » les divers échanges d'informations et de « prescriptions ».

Ainsi, les différentes personnes qui participent à la démarche qualité ont créé de nombreux formats internes : des formulaires, des schématisations de procédés et des tableaux. Leur usage s'est généralisé dans l'entreprise par recopiage des documents déjà rédigés et expérimentés (même organisation du document, même niveau de langage, même rubriques, etc.). Cette pratique s'est organisée et systématisée avec la présentation des formats de documents lors des réunions communes au différents ateliers. Cette compétence participe donc à la génération d'une multitude de documents dont le statut est celui d'outils de gestion simples, flexibles et modifiable.

A l'occasion de la mise en place d'ISO 9002, l'animateur qualité a constitué un groupe de travail (où étaient représentées les différentes parties) pour construire un document unique dont les divers services pourraient réutiliser le format. Le groupe a mis en place un tableau qui reprend une partie des rubriques qui figuraient dans les manuels d'exploitation et dans les procédures des laboratoires. Il ajoute une série de rubriques à propos du stockage et du transport de l'échantillon.

Au-delà de la forme générale du tableau et de ses rubriques, se sont diffusées des règles implicites pour le remplir, par recopiage des premiers tableaux. L'entreprise a demandé à

l'ensemble des services de production de respecter ces nouvelles règles. Le format de document constitue un véritable « prêt-à-porter » de la contractualisation.

Le constat d'un décalage entre le format documentaire et les pratiques de coordination n'infirmes pas pour autant l'hypothèse que le format est un élément structurant dans la coordination, car son existence induit des pratiques nouvelles. L'usage généralisé des formats participe à la « domestication » de la coordination

Le projet ISO 14001 s'est engagé dans ce contexte. La responsabilité du projet a été confiée au responsable environnement. Les animateurs qualité ont été les premiers mobilisés : ils assurent le relais avec la cellule environnement.

Les groupes de travail mis en place à l'occasion du projet sont le théâtre de débats divers, de négociations, de tentatives de mise en accord entre les différentes personnes concernées, la cellule environnement et les exploitants. Ces stratégies se sont construites progressivement. Elles héritent de la compréhension par chacun de la situation et de ses possibilités.

Le responsable environnement chez l'Oréal a vu dans le projet ISO 14001 l'occasion de mobiliser des compétences communes d'écriture pour inscrire les principes de sa stratégie (anticipations, gestion à la source, optimisation, prévention) dans les nouveaux formats documentaires. Certains ingénieurs exploitants ont saisi l'intérêt d'un tel projet pour stabiliser les exigences du responsable environnement (en particulier les exigences d'amélioration) par des règles plus claires, et de participer à la définition de ces règles. Ils ont également perçu l'intérêt d'intégrer cette préoccupation vis-à-vis de leurs subordonnés (agents de maîtrise, conducteurs) : les instruments de gestion de l'environnement peuvent aussi participer au travail de rationalisation de différents aspects de l'activité de l'atelier qui leur échappent.

D'autres au contraire restent en retrait, ne participent pas au travail d'élaboration et d'expérimentation des nouveaux formats documentaires (qui devront malgré tout respecter par la suite), affichant ainsi leur volonté de ne pas coopérer à la stratégie d'anticipation du responsable environnement et d'imposer leur propre définition d'une stratégie environnementale (qui se limite souvent à une évaluation pragmatique de la conformité à la réglementation). Les agents de maîtrise principaux (techniciens qui assistent les ingénieurs) sont favorables à la première stratégie, quitte à s'opposer aux ingénieurs lorsqu'ils sont récalcitrants.

La jonction des stratégies des uns et des autres et la mobilisation des compétences d'écriture ont conduit à la mise au point de véritables « agencements organisationnels » qui reposent à la fois sur la circulation de nouveaux documents standardisés mais aussi sur les « capacités interprétatives » sur les échanges complémentaires non cadrés.

L'entreprise n'a pas attendu le projet ISO 14001 pour utiliser des tableaux, et des documents et pour décrire ses rejets, par exemple dans le cadre d'études réglementaires ou dans l'objectif d'optimiser la gestion de tel ou tel déchet. Mais les champs ouverts par ces outils et leurs espaces de circulation sont restés limités.

La mise en place d'ISO 14001 et la production des formats types accélèrent l'évolution des outils : est diffusé un même format de document, avec les mêmes rubriques, la même méthode de calcul, la même mémorisation, le même vocabulaire. Il est repris par les différents ateliers et permet de décentraliser le travail de l'analyse tout en maintenant une certaine homogénéité, et des possibilités de recoupement et de comparaison.

Le format répond à l'attente du service environnement : il intègre la stratégie de gestion à la source, il permet une meilleure circulation de l'information dont avait besoin le service de l'environnement pour prendre ses décisions. Des règles d'évaluation des risques et de programmation des améliorations sont aussi explicites. Cet outil permet aussi à l'exploitant de participer à la définition des priorités et de réduire le caractère arbitraire et imprévisible des exigences du service de l'environnement.

## Conclusion Chapitre 2

Contrairement à la vulgate néolibérale qui postule que les règles font obstacles au fonctionnement du marché, ce qui les amène à se demander toujours plus de dérèglementation. Pourtant, les pratiques de la RSE donnent à voir une tout autre conception des règles de la part d'acteurs pourtant engagés au cœur de l'économie libérale : d'une part, les entreprises qui promeuvent la RSE considèrent les règles (publiques et privées) non comme des obstacles, mais comme autant de ressources avec lesquelles il est possible de jouer, d'autre part, en l'absence de règles publiques, ces entreprises nous montrent que les acteurs sont capables d'inventer eux-mêmes celles dont ils ont besoin. Par ailleurs, dans la vaste représentation d'une économie socialement et écologiquement responsable, les autorités publiques en sont pas du reste ».<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Franck Cochoy, La responsabilité sociale de l'entreprise comme représentation de l'économie et du droit. *Revue Droit et société*, 2007/1, n° 65, pp. 91-101.

## Conclusion générale

La promotion des politiques RSE intervient au confluent de toute une série de mouvements. En 1987 est apparu le rapport Brundtland. Ce rapport réalisé pour la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, a lancé l'idée de développement durable et de prise en compte de l'impact environnemental des activités économiques, bientôt étendu à leur impact social. En 1996, a été élaboré le standard SA 8000, qui propose de certifier par audit tierce partie le respect d'un certain nombre d'engagements volontaires des entreprises en matière de pratiques sociales en matière de pratiques sociales. En 1997, a été lancé la Global Reporting Initiative, qui promeut un ensemble de principes comptables destinés à fixés les règles nécessaires au « reporting » sociétal » des entreprises à destination de leurs diverses parties prenantes.

En 2000, les Nations unies ont mis au point un Global compact qui offre le label des Nations unies aux entreprises qui s'engagent à respecter un certain nombre de principes sociaux, tandis que l'OCDE a révisé la même année ses principes directeurs pour faire une place aux questions de RSE. En 2001, La France adopte une loi sur les nouvelles régulations économiques dont l'article 116 oblige les entreprises à compléter les informations économiques et financières de leur rapport annuel par d'autres informations de nature sociale et environnementale. En juillet 2001, la Commission européenne a publié un livre vert pour « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. En 2004, L'ISO a organisé une conférence sur la RSE et lancé un programme de travail sur ce thème avec pour horizon l'établissement d'une normalisation internationale.

Dans cet ensemble d'initiatives, il est bien difficile de démêler les contributions respectives des acteurs privés et des instances publiques. Certes, on reconnaît derrière elles, d'une part, des instances politiques nationales (France) régionales (Europe) et internationales (Nations unies, OCDE) et d'autre part, des acteurs de la société civile comme les groupements d'ONG, de syndicats et de professionnels... sans oublier toutes les entreprises qui tout au long de la période, ont adopté à titre individuel des codes de conduite volontaire et/ou engagées dans divers programmes de RSE. Mais un examen plus serré révèle une réalité plus complexe : d'un côté, le Global Compact et le livre vert européen en appellent explicitement à la contribution active des entreprises : d'un autre côté, les groupements à l'origine de standards SA 8000 et GRI ont inclus dès leur origine (respectivement) des règles publiques (standards OIT) et des partenaires publics (Programme des Nations unies pour l'environnement).

Ce mélange des acteurs à l'origine des diverses initiatives est le symptôme du même problème que tous tentent de relever : trouver des règles efficaces dans un univers qui manque, dans un contexte de mondialisation où chacun sait qu'aucun type d'instance ne peut, à elle seule, construire et surtout mettre en œuvre ces règles qui font défaut à tous. Aujourd'hui, les institutions publiques (Etats, Europe...) ne disposent ni de la légitimité ni des moyens nécessaires pour définir et imposer des régulations a priori et englobantes.

La RSE initiée par les multinationales préfigure-elle quel modèle de régulation de l'économie en générale et du mode de gouvernement des entreprises en particulier ?

A quelles normes se réfèrent et obéissent les entreprises dans leur stratégie RSE ? Qui fabrique ces normes et à quel niveau ?

La question de la responsabilité sociale des entreprises est consubstantielle à la remise en cause des cadres réglementaires nationaux et internationaux relatifs aux conditions sociales du

fonctionnement des entreprises sur le marché mondial. Le phénomène a réellement pris de l'importance dans le courant de la décennie 90 comme réponse des dirigeants à la contestation de la mondialisation néolibérale.

Ainsi, la plupart des entreprises multinationales ont édictés des codes de conduites « maison » et les milieux financiers ont développé leurs propres instruments (Global Reporting Index, FTSE 4Good, Dow Jones Sustainability) ; et de nombreuses normes ont été forgées sous l'impulsion d'organisations écologistes ou de consommateurs et de coalitions divers sur le plan national, régional et international (Consumer International Charter for Global Business, Social Accountability 8000, Accountability 1000, Caux Round Table Principles for Business, Global Sullivan Principles, ect.).

C'est dans ce contexte général qu'il convient de placer les initiatives émanant des organismes de normalisation.

Plus spécifiquement, les projets de l'ISO en matière de responsabilité sociale des entreprises se situent dans le prolongement des échecs successifs du British Standard Institute (BSI) en 1996 et 1999 d'inscrire le management des normes d'hygiène et de sécurité du travail à l'ordre du jour de l'ISO et l'échec ultérieur d'initier en 2001 le développement d'un « code de conduite fondé sur le marché ».

L'ISO en tant qu'organisation est bien positionnée pour prendre le leadership en matière de développement de normes ISO volontaires de management de systèmes de responsabilité des entreprises (ISO CR MSSS).

L'ISO entre aujourd'hui, dans une nouvelle ère d'activité, s'éloignant de son domaine initial de prédilection caractérisé par des normes d'orientation technique, pour se rapprocher de notions plus « molles », plus variables et moins précises de la responsabilité<sup>i</sup>.

Enfin, le groupe de travail est d'opinion que le document à développer devait être une norme internationale ISO formelle. Par exemple, sans préjuger des modalités complémentaires de mise en œuvre à envisager, il désapprouve l'idée de limiter d'emblée l'ensemble du projet à l'échelle inférieure de représentativité et de contrainte légale des « nouveaux produits » de l'ISO.

Les « nouveaux produits » de l'ISO à la représentativité plus faible, avec un niveau de consensus moins élevé et des implications légales moins contraignantes, marquent vraisemblablement des points parmi la variété de supports possibles pour l'établissement d'une norme générique de gestion de systèmes dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

La RSE est un des biais par lesquels les entreprises tentent de se situer comme des acteurs incontournables d'une ré-articulation de l'économie et du social à côté des autorités publiques. Elle traduit ainsi la volonté des firmes d'élargir leurs prérogatives. L'entreprise est à travers la RSE non seulement un « acteur social », mais aussi un acteur légitime engagé dans le débat public<sup>ii</sup>.

Dans un contexte marqué par a fragilisation des espaces politiques fondées sur les Etats-nations et la difficulté de construire un cadre politique internationale, les firmes organisées à l'échelle mondiale considèrent ainsi les espaces économiques sous leur contrôle comme des espaces au sein desquels elles auraient une compétence pour établir des formes renouvelées d'organisation sociale de l'économie globalisée. L'élaboration d'un cadre normatif serait adaptée à cette



régulation privée. Les entreprises pouvaient ainsi compenser l'absence de cadre légal dans lequel elles craignent d'ailleurs d'être enfermées, en devançant les institutions publiques dans le cas où celles-ci projettent fermement d'établir des règles internationales contraignantes émanant d'un compromis entre les différents États-nations<sup>iii</sup>.

Si l'hypothèse est fondée, la RSE prendra nécessairement une tournure beaucoup plus systématique et formalisée au fur et à mesure de son développement. C'est ce que l'on constate dès à présent notamment avec la signature d'accords internationaux de RSE par les directions et les syndicats. Les textes se présentent alors sous la forme d'engagements des maisons mères dans lesquels s'entremêlent des références au juridique et à l'éthique.

La gouvernance environnementale des entreprises mise en place à l'ONU et à l'OCDE montre dès lors ses limites structurelles. Nécessaire afin de rendre les entreprises multinationales redevables de leurs impacts environnementaux, elle n'en demeure pas moins restreinte dans sa capacité à construire des ponts avec d'autres échelons de pouvoir régionaux et nationaux.

Le devoir de vigilance contraint les entreprises à mieux anticiper, minimiser et compenser leurs impacts environnementaux directs, mais est incapable de réformer, à court terme, le modèle économique, les politiques publiques et le rapport à l'environnement.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles

**R. W. Ackerman, R.A Bauer**, Corporate social responsiveness, The modern dilemma, 1976.

**A. Acquier et F. Aggeri**, La pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion, 2008.

**M. Arbouche**, La mesure et la responsabilité sociale et sociétale, Humanisme et entreprises, n°297, 2010.

**G. Branellec**, L'entreprise : vers un projet collectif au service de la collectivité, Humanisme et entreprise n°304, 2011.

**Buschholz et Rosenthal**, The spirit of Entrepreneurship and the qualities of moral decision making, Journal of Business Ethics, 2005.

**P. Chaskiel et M.G. Suraud**, La responsabilité environnementale des entreprises, revue française de socio-économie, n°4, 2009.

**A. Carroll**, A Three dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of management review, 1979.

**G. Cheetham et G. Chivers** Towards a holistic model of professional competence, Journal of European Industrial Training, n°5, 1996.

**J. Clarke et R. Holt**, Reflective Judgment: Understanding Entrepreneurship as ethical Practice. Journal of Business Ethics, 2010.

**C. Dupuis**, La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau, Revue française de gestion, 2008.

**M. B. E. CLARKSON**, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, 1995O.

**R. Boyer**, Les institutions dans la théorie de la régulation, Cahiers d'économie politique, 2003.

**Marc Boullecker et Pierre Mathieu**, Vers des systèmes de mesure des performances sociétales, Revue française de gestion, 2007/11, n°180, pp. 89-102.

**M. Capron**, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ? Revue française de gestion, 1995, n° 106, pp. 46-54.

**J.C Dupuis et C. Le Bras**, la responsabilité sociale des entreprises, Alternatives économiques n°41, 2009.

J. Delga, Propos iconoclastes sur l'éthique d'entreprise, Revue Lamy droit des affaires, n°84, 200

**I.Desbarats**, regard sur un instrument majeur de la gouvernance d'entreprise : quid de la nature juridique des codes éthiques ? Revue Lamy droit des affaires, n°32, 2008.

- I.Desbarats**, Codes et conduites chartes éthiques des entreprises privées, regard sur une pratique en expansion, JCPG, I, n°112, 2003.
- J.C. Dupuis**, C. LE BAS, Analyser le processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale des entreprises, Revue française de socio-économie, 2009.
- O.Favereau**, Salaire emploi économie des conventions, Cahiers d'économie politiques, 1999.
- B. Franchomme**, De quelques éléments de régulation des démarches volontaires en matière de RSE, Revue Lamy droit des affaires, n°40, 2009.
- W.C Frederick**, The Maturing of business society thought, working paper 1978, published, 1994.
- M. Hauriou**, la théorie de l'institution, Droit et Société, HAL, 1995.
- S. Mervier**, Analyse historique des parties prenantes, quelles leçons pour l'avenir, Management et avenir, 2006.
- R.R. Nelson**, Physical and social Technologies and their evolution, Économie appliquée, 2003.
- R.R. Nelson, B. N. Sampat**, Making sense of institutions as a factor shaping economic performance, Journal of economic behavior & Organization, 2001.
- C. Noel Lemaitre, C. Krohmer**, L'éthique est-elle vraiment une compétence clef des auditeurs légaux ? Finance contrôle stratégie, n°4, 2010.
- L. Parisot, J.M. Folz, C. Charrière Bournazel**, Ne jetons pas l'autorégulation avec l'eau du bain, La tribune, 2008.
- P. Petit**, Responsabilités et Transparences dans les économies fondées sur le savoir : Une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains. Economie appliquée, 2003.
- B. Pereira**, chartes et conduites : le paradoxe éthique, revue Management et Avenir n° 21, 2009.
- P. Portier**, Les nouveaux modes de gouvernance n'empêcheront pas les accidents, Les Echos, 2009.
- D. Swanson**, Toward an integrative theory of business and society, The Academy of management review, 1999.
- C. Ruwet**, Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000, Revue Française de science politique, 2010.
- T. Verstraete et A. Fayolle**, Paradigmes et Entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, 2005.
- D. J. Wood**, Corporate social performance revisited, Academy of management review, 1991.
- R. A. Wolf, D.S Putler**, How tight are the ties that bind stakeholder groups, Organization Science, 2002.
- Gunther Capelle-Blancard et Aurélien Petit**, Le véritable défi d'ISR : Mesurer les performances extra financières. Revue française de gestion, 2013/7, n° 326, pp. 109-125.

- Marc Boullecker et Pierre Mathieu**, Vers des systèmes de mesure des performances sociétales, *Revue française de gestion*, 2007/11, n°180, pp. 89-102
- C. Rosental**, Anthropologie de la démonstration. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009/2 Vol.3, n° 2, p. 234.
- F. Quairel**, Reporting, in dictionnaire critique de la RSE, p. 409-415.
- C. Bodet et T. Lamarche, Bilan sociétal, in dictionnaire critique de la RSE, p. 31-34.
- F. Pestre**, Construire une stratégie et responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge. *Revue française de gestion*, 2011/3, n° 212, p. 110.
- A. Mullenbach**, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *Revue française de gestion*, 2007/1, n°223, p. 111.
- C. Auplat**, La RSE au cœur du business development. L'Oréal et les nouveaux marchés de la dermocosmétique, in C. De Gery et al. *Objectif business development*. EMS éditions, 2015, p.41.

## Ouvrages et rapports

- AFNOR**, Lignes directives relatives à la responsabilité sociétale, ISO 26000, 2010
- C. ARGYRIS, D. SCHON**, *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison Wensley, Reading, Mass, 1978.
- M. AGLIETTA, A. REBERIOUX**, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel. 2004
- P. BATIFOULIER**, *Théorie des conventions*, Economica, 2001.
- E. BETHOUX**, Le comité d'entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise ? *Revue d'IRES*, 2008.
- L. Boltanski et E. Chiappelo**, *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999, p.324.
- R. BOYER**, *La théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, 1986.
- P. Delcambre**, *Ecriture et communication de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*. Lille, Presse universitaire du Septentrion, 1997, 324 p.
- E.M Carle**, *Responsabilité sociale de l'entreprise et compétitivité*. Forum mondial de l'OCDE sur l'investissement international, 26-17 novembre 2001.
- A. Caillé**, Utilitarisme ou anti-utilitarisme de la RSE ? In dictionnaire critique de la RSE, p. 474-477.
- Entreprise L'Oréal, *Rapport Sharing Beauty With All*; 2019
- J. M. Cardebat, P. Régibeau et N. Sirvin**, La RSE de productivité, fondatrice de l'approche RSE des grandes entreprises, in P. Bardelli et al., *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Paris, A. Colin, 2012, p. 58.
- M. CAPRON, F. QUAIREL**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Alternatives économiques et la Découverte, 2004.

**M. CAPRON, F. QUAIREL**, Evaluer les strategies de developpement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Communication à la journée DD de l'AIMS, 2005

**G. Le Cardinal ; J.F. Guyonnet ; B. Pouzoulic**, La dynamique de la confiance, Paris, Dunod, 1997.

**P. Demeulenaere**, Comportement économique et normes du capitalisme, Revue internationale de sciences sociales, 2005, p.465.

**M. DE LA CUESTA, C. VALOR**, Fostering corporate social responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case, Journal of Business Ethics, 2004.

**P. Deumier**, Chartes et codes de conduite des entreprises, RTD Civ., 2009.

**J. P. Dupuy**, Pour un catastrophisme éclairé, Paris, Le Seuil, 2002.

**S. DUBUISSON-QUELLIER**, Gouverner les conduites, Presses de Sciences Po, 2016.

**F. EYEMARD-DUVERNAY**, Économie politique de l'entreprise, La découverte, 2004.

**C. Fiterman**, Prévention et gestion des risque technologiques et industriels, Conseil économique et sociale, Ed. J.O, 2003.

**T. GRUMBACH**, Citoyenneté, entreprise et contrat social, Droit ouvrier, 1995.

**H. HATZFELD**, Du paupérisme à la sécurité, Armand Colin, 1971.

**J.P Gond et J. Igalens**, La responsabilité sociale de l'entreprise, Poche, 2018.

**J. Igalens et H. Penan**, La normalisation QSJ ? PUF, 1994.

**P. Lagadec**, Etats d'urgence, Pris, Le Seuil, 1988.

**Livre vert**, Promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises, 2001.

**B. Long et A. Mallard**, a fabrication des normes, Hermès science publications, 2000.

**A. MINVIELLE**, Les parties prenantes : un objet de frontière. La découverte, 2006.

**M. Monroy**, Procédures et gestion des risques, ERES, Connexions, 2003/1 n° 79, p. 31 et s.

**B J. J. Nilles**, Analyse de l'éthique dans la prise de décision du manager opérationnel. Étude qualitative et proposition d'une échelle de mesure, colloque, ESDES ADERSE, 2004.

**C. OFFE**, Les démocraties modernes à l'épreuve, l'Harmattan, 1984.

**J. PASQUERO**, La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, Presses de l'université du Québec, 2007.

**Y. PESQUEUX**, Décider avec les parties prenantes, La Découverte, 2006.

**R. Sainsaulieu**, L'entreprise une affaire de société, Paris Presses de la FNSP, 1992.

**STRATEGOR**, Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise, InterEditions, 1988.

**F. LORDON**, Et la vertu sauvera le monde, Raisons d'agir, 2003.

**J. P. Piolet**, combien vaut une réputation ? Market management, 2005/2, Vol.5, p. 106.

**Romain Huet, et Patrice de la Broise**, La responsabilité sociale des entreprises en quête d'acteurs. Communication et organisation, 37/2010.

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>6</b>
<b>Partie 1 : La RSE au cœur d'un débat controversé.....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 : Une variété de positionnements en science de gestion .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 1. L RSE ; un questionnement pour les pratiques managériales .....</b>	<b>12</b>
1. Le volontarisme entrepreneurial.....	13
2. Le poids de l'action publique .....	14
3. Les problématiques de certification.....	16
4. Étiques et RSE .....	17
<b>Section 2. De la réflexion à la diffusion des pratiques RSE .....</b>	<b>20</b>
1. Le rôle des experts sur le développement des pratiques RSE.....	20
2. Les effets de la normalisation .....	21
3. La référence aux pratiques internationales .....	24
<b>Section 3. Courants et Conceptualisations .....</b>	<b>25</b>
1. Un enrichissement théorique progressif .....	26
2. La théorie des parties prenantes .....	28
3. La RSE produit culturel .....	32
<b>Conclusion Chapitre 1 .....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 2 : une vision institutionnaliste en socio-économie .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1. Théories institutionnalistes et théories des conventions .....</b>	<b>39</b>
1. Une méta-technologie sociale .....	40
2. Une vision évolutionniste .....	42
3. Une composante du changement institutionnel .....	45
4. Des modèles internationaux différenciés .....	47
<b>Section 2. La RSE, une construction sociale pas à pas .....</b>	<b>52</b>
1. L'objectivisation des connaissances .....	53
2. Les jeux des acteurs .....	55
<b>Section 3. La communication des entreprises et l'enjeu de la réputation .....</b>	<b>58</b>
1. Les étapes de la construction de la réputation .....	58
2. Les engagements et l'affichage RSE .....	61

<b>Conclusion Chapitre 2 .....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusion Partie 1 .....</b>	<b>64</b>
<b>Partie 2 : Stratégie et pratique RSE par les entreprises de l'industrie de la cosmétique...66</b>	
<b>Chapitre 1 : Présentation et mode d'action de deux entreprises du cosmétique .....</b>	<b>68</b>
<b>Section 1. Les modèles d'affaires et de structuration des deux entreprises .....</b>	<b>69</b>
1. Le cas L'Oréal .....	69
2. Le cas du groupe Pierre Fabre .....	79
<b>Section 2. La construction et la mise en œuvre de la démarche RSE .....</b>	<b>84</b>
1. L'implication managériale dans la démarche RSE .....	84
2. Les chantiers prioritaires de la RSE .....	90
3. La politique environnementale .....	104
<b>Conclusion Chapitre 1 .....</b>	<b>133</b>
<b>Chapitre 2 : La RSE et les interrogations managériales .....</b>	<b>134</b>
<b>Section 1. Les agencements organisationnels, ressources et instruments d'action.....134</b>	
1. Les agencements organisationnels .....	134
2. Les ressources mobilisées pour la RSE .....	141
3. Les instruments d'action de la RSE .....	146
<b>Section 2. Les ambiguïtés et les non-dits des dispositifs RSE.....153</b>	
1. Les limites des dispositifs RSE.....	153
2. Compétences et pratiques de normalisation : le cas de la norme ISO 14001 .....	162
<b>Conclusion Chapitre 2 .....</b>	<b>165</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>166</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>169</b>