

**De la différenciation des pratiques de RSE de l'entreprise
multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation**
**Differentiation in multinationals' CSR practices towards their
territories**

**De la diferenciación de las prácticas de RSE de la empresa
multinacional con respecto a sus territorios de implantación**

Anna Cournac

Volume 19, numéro 4, été 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1043083ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1043083ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

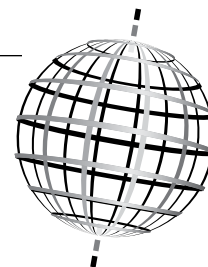
[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Cournac, A. (2015). De la différenciation des pratiques de RSE de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(4), 155–167. <https://doi.org/10.7202/1043083ar>

Résumé de l'article

L'objet de cet article est d'appréhender le comportement sociétal des entreprises multinationales à l'égard de leurs différents territoires d'implantation, en analysant les pratiques sociétales et leurs déterminants. À partir d'une étude empirique sur les pratiques d'un échantillon de multinationales françaises, nous mettons en évidence un comportement d'arbitrage dans le choix des actions sociétales en fonction des territoires. Notre recherche contribue à démythifier la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires en faisant ressortir une concentration des actions en faveur d'un nombre réduit de territoires ainsi qu'un jeu stratégique dans le choix de l'échelle de régulation de certaines questions.



De la différenciation des pratiques de RSE de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation

Differentiation in multinationals' CSR practices towards their territories

De la diferenciación de las prácticas de RSE de la empresa multinacional con respecto a sus territorios de implantación

ANNA CURNAC
*Université Toulouse III
Laboratoire LGCO*

RÉSUMÉ

L'objet de cet article est d'appréhender le comportement sociétal des entreprises multinationales à l'égard de leurs différents territoires d'implantation, en analysant les pratiques sociétales et leurs déterminants. À partir d'une étude empirique sur les pratiques d'un échantillon de multinationales françaises, nous mettons en évidence un comportement d'arbitrage dans le choix des actions sociétales en fonction des territoires. Notre recherche contribue à démythifier la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires en faisant ressortir une concentration des actions en faveur d'un nombre réduit de territoires ainsi qu'un jeu stratégique dans le choix de l'échelle de régulation de certaines questions.

Mots clés : RSE, entreprise multinationale, territoire, management stratégique de la RSE

ABSTRACT

The purpose of this article is to investigate the social behaviour of multinational corporations towards their business territories, analysing social practices and their determinants. An empirical study of practices in a sample of French multinational corporations observes that a selective approach is applied in the choice of social actions, which differs according to the place firms are located. This study helps to demythologize multinationals' corporate social responsibility behaviour towards their business territories. It shows a concentration of actions benefiting a small number of places, and a strategic approach in the choice of the spatial scale of regulation for certain questions.

Keywords: CSR, Multinational Corporation, territory, strategic management of CSR

RESUMEN

En este trabajo se examina el comportamiento RSE de las empresas multinacionales con respecto a sus diferentes territorios de implantación, analizando las prácticas y sus determinantes. Desde un estudio empírico sobre las prácticas de una muestra de multinacionales francesas, evidenciamos un comportamiento de arbitraje en la elección de las acciones RSE según los territorios. Nuestro trabajo contribuye a desmitificar la responsabilidad social de la empresa multinacional con respecto a sus territorios, poniendo de relieve una concentración de las acciones en beneficio de un número reducido de territorios, así como un juego estratégico en la elección de la escala de regulación de ciertas problemáticas.

Palabras Claves: RSE, empresa multinacional, territorio, gestión estratégica de la RSE

Les grandes entreprises multinationales de par leur poids économique, voire leur pouvoir politique, ont aujourd'hui des responsabilités nouvelles. Leur capacité d'intervention les rend susceptibles de contribuer à la résolution des grands problèmes de société (Scherer et Palazzo, 2007, 2011). En outre, leurs décisions d'investissement et de localisation ont

de forts impacts sur la géographie économique mondiale et le devenir des territoires.

Soucieuses d'assurer leur légitimité, les multinationales engagent des actions de RSE (responsabilité sociale¹ de l'entreprise), correspondant à un ensemble d'« obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une

1. À l'instar de nombreux auteurs, nous utiliserons le terme de responsabilité « sociale » de l'entreprise. Nous emploierons aussi les expressions de « démarche sociétale » ou de pratiques « sociétales ». Selon Néré (2005), « le concept social a une acception plus large en langue

anglaise qu'en langue française, pour laquelle il est souvent réduit aux seules relations professionnelles; d'où l'expression de sociétal souvent utilisée pour exprimer cette approche *lato sensu* des relations sociales » (Néré, 2005, p. 30).

entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné» (Pasquero, 2007).

Sous la pression des institutions internationales, les entreprises multinationales sont notamment exhortées à favoriser «le renforcement de capacités au niveau local en coopérant étroitement avec la communauté locale» (Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, OCDE, 2011, p.22), à conforter leur ancrage territorial, «travail de proximité proactif», reconnaissant que l'entreprise «est une partie prenante au sein de la communauté et qu'elle a des intérêts non négligeables avec tous les membres de cette communauté» (Normes ISO 26 000, ISO, version de travail de 2008, p. 62). Cet engagement sociétal, peut alors se traduire par des actions diverses, telles qu'un transfert de technologies, une aide à l'éducation et à la santé, ou un programme d'achats locaux. Cependant, il implique intuitivement un traitement similaire ou équitable des territoires. Or qu'en est-il ? Les multinationales engagent-elles les mêmes démarches en faveur de tous les territoires où elles sont implantées, ou procèdent-elles à une différenciation de leurs actions sous l'effet de certains facteurs ?

Si la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale traite des thématiques de développement local à travers la responsabilité des entreprises à l'égard des communautés, elle aborde peu la question sous l'angle des territoires. Or l'entrée conceptuelle par le territoire permet de poser la question d'un traitement similaire entre tous les territoires d'implantation. La notion de territoire ouvre également une nouvelle échelle de définition, de mise en œuvre et d'évaluation des démarches sociétales. Elle permet notamment le passage d'une approche firmo-centrée dans laquelle l'entreprise gèrerait sa relation aux communautés locales à une approche socio-centrée de contribution au développement durable d'un territoire.

L'objet de cet article est ainsi d'appréhender le comportement sociétal des entreprises multinationales à l'égard de leurs différents territoires d'implantation, en analysant leurs pratiques et leurs déterminants. Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel de cette recherche ainsi que la démarche méthodologique suivie. À partir d'une revue de littérature sur la RSE et la RSE en contexte international, nous élaborons une grille d'analyse des pratiques sociétales que nous mobilisons lors de deux études empiriques successives. Notre méthodologie s'inscrit dans une démarche qualitative exploitant les données de rapports sociétaux d'un échantillon de trente-huit multinationales françaises complétées par des entretiens semi-directifs auprès de responsables RSE. La seconde partie est consacrée aux résultats de l'étude empirique. Nous présentons ces résultats avant de discuter des apports de cette recherche sur un plan théorique et managérial.

Cadre conceptuel et méthodologique

Nous présentons dans cette première partie les éléments conceptuels issus de la littérature sur la RSE et sur la RSE en contexte international nous permettant d'élaborer une grille d'analyse des pratiques sociétales à l'égard des territoires, mobilisée ensuite dans notre partie empirique.

DES DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DE LA NOTION DE RSE

La littérature sur la RSE a tardé à traiter de la responsabilité de l'entreprise multinationale, et ce pour des raisons notamment conceptuelles (Arthaud-Day, 2005). À l'instar de nombreux auteurs, Gond et Igalens (2010) soulignent en effet «le caractère ambigu et complexe de la RSE en tant que concept et que pratique corporative». Pour Pasquero (2007) ou Gond et al. (2011), les actions visant le respect de la réglementation relèvent de la RSE. Pour d'autres auteurs et institutions, il est question d'aller «au-delà» de la loi. Matten et Moon (2004) ou Capron (2006) mettent en évidence en outre la variabilité du concept d'un pays à un autre, distinguant une conception américaine et une conception européenne de la RSE.

Dans son travail de synthèse, Dhaouadi (2008) repère trois conceptions de la RSE (libérale, contractualiste et politique) reposant sur trois conceptions du rôle de l'entreprise dans la société. Selon une conception libérale, l'entreprise respecte la réglementation et n'a d'autre responsabilité que de maximiser son profit (Friedman, 1962, 1970). Dans une conception contractualiste, l'entreprise acteur économique et social, se reconnaît des obligations à l'égard de ses parties prenantes (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995). Enfin, selon une conception politique, l'entreprise participe à la résolution des problèmes de société et aux processus de décisions politiques (Scherer et Palazzo, 2007, 2011).

DE LA DIMENSION «TERRITOIRE» DES DÉMARCHES SOCIÉTALES DES MULTINATIONALES

La littérature sur la RSE en contexte international pose la question de l'adaptation des démarches sociétales aux spécificités des territoires d'implantation. De nombreux travaux (Arthaud-Day, 2005; Muller, 2006; Husted et Allen, 2006; Jamali, 2010; Pestre, 2008, 2014) interrogent le degré de standardisation, d'intégration globale ou de réactivité locale des réponses à apporter aux enjeux sociétaux. Par analogie avec le modèle de Bartlett et Ghoshal (1989), Arthaud-Day (2005) propose que l'entreprise multinationale arbitre entre quatre types de stratégies en matière de RSE :

- une stratégie de RSE globale consistant à définir des principes éthiques universels que l'entreprise veille à faire respecter quelque soit le contexte où elle opère;

- une stratégie de RSE multinationale, multidomestique ou locale, consistant en une stratégie de RSE adaptée au contexte local;
- une stratégie de RSE internationale revenant à mettre en œuvre dans les pays d'implantation la stratégie de RSE définie dans le pays d'origine (et non des standards universels, définis dans un cadre mondial);
- une stratégie de RSE transnationale revenant enfin à concilier intégration et adaptation en standardisant certains domaines et en adaptant d'autres.

D'après Pestre (2014), une stratégie de RSE locale implique une prise en compte du contexte local tant dans la formation que dans la mise en œuvre de la stratégie, et suppose une participation des parties prenantes locales. Elle peut alors engendrer des pratiques fragmentées et incohérentes à l'échelle de l'entreprise multinationale. Une stratégie globale repose quant à elle sur une standardisation des normes RSE et sur une homogénéisation des pratiques, qui peuvent alors être inadaptées au contexte local. Certains auteurs (Logsdon et Wood, 2002; Arthaud-Day, 2005; Persais, 2010; Bondy et Starkey, 2014) promeuvent une approche transnationale de la RSE, consistant à répondre aux normes et valeurs locales tout en se conformant à des principes de portée universelle. Bondy et Starkey (2014) et Pestre (2014) relèvent néanmoins que les entreprises n'ont que peu d'indications sur la façon de remplir ces deux exigences.

Suite aux travaux de Christmann (2004), Mohan (2006), Husted et Allen (2006), Marquis et al. (2007), ou Campbell (2007), le choix des pratiques sociétales mises en œuvre localement semble être la résultante de décisions stratégiques de l'entreprise, de processus internes, et de l'influence de pressions institutionnelles coercitives, normatives et mimétiques s'exerçant au niveau mondial, au niveau national (du pays d'origine ou du pays d'implantation), et au niveau du secteur d'activité. Pour Borchani Maktouf (2008) étudiant la RSE des filiales d'entreprises étrangères en France, l'adoption de la stratégie sociétale est déterminée par des facteurs institutionnels, organisationnels, managériaux, mais également par des facteurs économiques (niveau de concurrence et maturité d'une industrie). Strike, Gao et Bansal (2006) montrent, quant à eux, qu'avec la diversification internationale, augmentent simultanément les comportements responsables et les comportements irresponsables au sein d'une même entreprise.

Mohan (2006) constate à l'issue de travaux empiriques portant sur les pratiques sociétales des filiales de deux multinationales, une grande hétérogénéité des pratiques RSE. Certaines relèvent d'un management global, centralisé, d'autres d'un management différencié, décentralisé. Les pratiques varient en fonction des *stakeholders* traités, et au sein des réponses apportées à un même type de *stakeholder*. Les pratiques varient également au sein des filiales de

l'entreprise d'un pays à l'autre et au sein des filiales d'un même pays.

Les travaux de Pestre (2014) montrent enfin qu'au sein d'un même contexte organisationnel et stratégique, les stratégies locales peuvent se combiner avec des stratégies de RSE globales et transnationales (Pestre 2014, p. 27).

Du concept de territoire et ses implications pour la RSE

La littérature sur la RSE en contexte international mobilise essentiellement la notion de « communautés locales ». Si la notion de communautés locales et celle de territoire sont très proches, le territoire renvoie de surcroît à un espace de régulation sociale, à un espace de définition du bien commun.

Selon les économistes de l'Ecole de la proximité (RERU, 1993; Colletis et Pecqueur, 1993; Leroux, 2002), deux acceptions de la notion de « territoire » peuvent être distinguées : le territoire comme « donné », « exogène », et le territoire comme « construit social », « endogène », « révélé par des coordinations situées entre acteurs ».

Dans la littérature francophone sur la RSE et le développement durable, le terme de territoire est explicitement mobilisé, et notamment dans son acception comme construit social. Dans les travaux de Dupuis (2007, 2008), le territoire est appréhendé comme un espace de régulation économique et social permettant de mieux maîtriser les externalités négatives et positives dans un contexte de firmes inter-reliées. Dans les travaux de Capron (2006), de Pasquero (2008) ou de Martinet et Payaud (2010), le territoire est un espace de régulation permettant de mettre en œuvre des stratégies collectives de développement durable. Pour Pasquero (2008), le terme de territoire opère ainsi le passage d'une approche firmo-centrée dans laquelle l'entreprise gèrerait sa relation aux communautés locales à une approche socio-centrée de contribution au développement durable.

La première acception correspond à l'appréhension du territoire par les démarches sociétales reposant sur une gestion traditionnelle des parties prenantes : une gestion statique, standardisée, firmo-centrée, où les enjeux sont connus et les parties prenantes repérées par les externalités négatives ou positives produites par l'activité de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995).

La seconde acception s'applique, quant à elle, aux démarches sociétales spécifiques, co-construites avec les partenaires économiques locaux ou avec les parties prenantes d'un territoire selon une approche renouvelée de la gestion des parties prenantes. La littérature distingue deux approches s'inscrivant dans cette perspective :

- une approche éco-centrée : l'entreprise gère la relation à ses parties prenantes via des processus d'interactions

et d'exploration, et de façon à accroître les bénéfices mutuels (Post, Preston et Sachs, 2002);

- une approche socio-centrée : l'entreprise négocie avec l'ensemble des parties prenantes des solutions collectives aux problématiques de développement durable (Pasquero, 2008).

QUATRE CONCEPTIONS D'UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE À L'ÉGARD DES TERRITOIRES

A partir des trois conceptions de la RSE (libérale, contractualiste, politique), des deux modes de gestion de la relation avec les parties prenantes (statique, dynamique) et des deux acceptions de la notion de territoire (exogène, endogène), nous proposons de distinguer quatre conceptions de la responsabilité de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation (cf. schéma 1).

Selon la conception 1, « RSE – Réglementation territoire », l'entreprise multinationale respecte les réglementations des pays d'implantation et contribue aux économies locales du fait de sa présence. Cette conception renvoie principalement aux travaux de Friedmann (1962, 1970).

Selon la conception 2, « RSE – Maîtrise impacts territoire », l'entreprise multinationale décline sur ses territoires d'implantation une démarche de maîtrise de ses externalités locales, visant à minimiser l'impact négatif de ses activités et à accroître l'impact positif de sa présence. Cette conception a pour référence théorique les travaux de Donaldson et Preston (1995).

Dans la conception 3, « RSE – Coopération territoire », l'entreprise multinationale veille au développement économique d'un territoire d'implantation, en nouant des coopérations avec ses partenaires économiques locaux. La

référence de cette conception est notamment l'approche « *new stakeholder view* » de Post, Preston et Sachs (2002).

Enfin, selon la conception 4, « RSE – Développement territorial durable », l'entreprise multinationale co-construit une démarche de développement durable avec l'ensemble des parties prenantes d'un territoire d'implantation. Cette conception est inspirée des travaux de Pasquero (2008) ou encore des travaux de Martinet et Payaud (2010) portant sur la conceptualisation des démarches de RSE – BOP (*Bottom of Pyramid*).

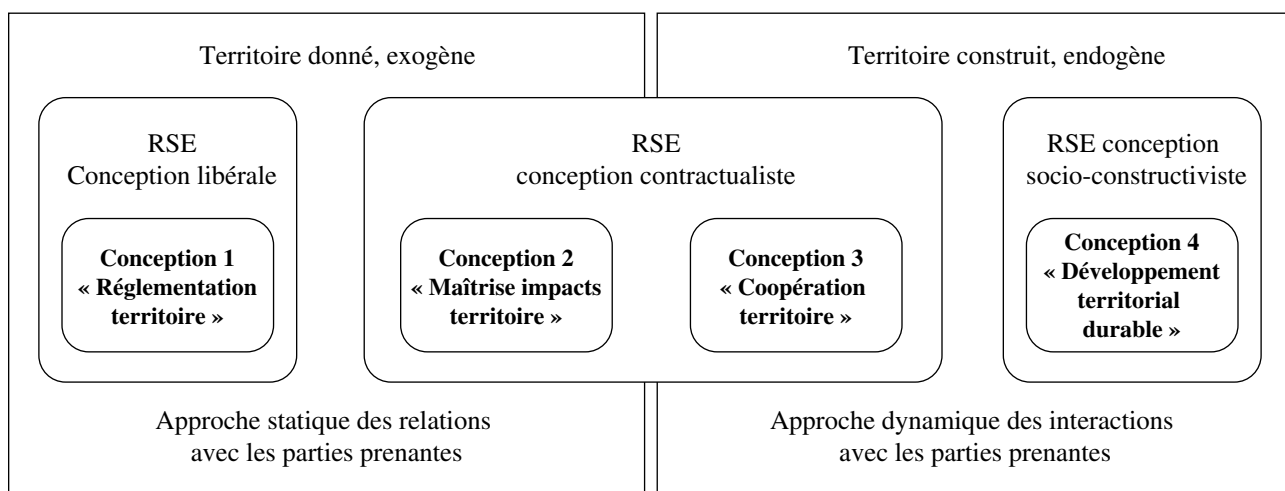
Méthodologie de la recherche

Dans cette recherche, nous examinons les pratiques sociétales des entreprises multinationales à l'égard de leurs différents territoires d'implantation et analysons leurs déterminants. Nous cherchons à évaluer l'opportunité pour une entreprise multinationale d'avoir une RSE à l'égard de chacun de ses territoires d'implantation, à partir d'une étude empirique sur un échantillon d'entreprises multinationales françaises. Nous mobilisons les quatre conceptions issues de notre revue de littérature comme grille d'analyse des pratiques sociétales. Notre démarche est ainsi qualitative et notre positionnement épistémologique est de nature principalement interprétativiste (Perret et Seville, 2007) : il s'agit de comprendre et d'interpréter le choix des multinationales en matière sociétale vis-à-vis de leurs différents territoires d'implantation.

Deux types de données qualitatives ont été successivement collectés. Dans un premier temps, des données relatives aux pratiques sociétales en faveur des territoires ont été extraites des rapports sociétaux de 2010 d'un échantillon de trente-huit multinationales françaises de secteurs variés. Dans un second temps, nous avons complété notre collecte de données par des entretiens semi-directifs menés dans

FIGURE 1

Quatre conceptions d'une responsabilité sociétale vis-à-vis du territoire



douze entreprises² de notre échantillon auprès de responsables RSE et/ou de responsables de filiale. Ces entretiens ont permis de trianguler les données, de préciser les conditions sous lesquelles certaines pratiques sociétales avaient été mises en œuvre, et d'interroger les responsables sur des données non mentionnées dans les rapports. Les répondants ont ainsi été invités à développer dans un premier temps une pratique emblématique de la démarche sociétale du groupe sur un territoire donné, avant d'être interrogés sur les pratiques de l'entreprise mises en œuvre sur d'autres territoires. Nous avons ainsi collecté des données sur vingt-deux pratiques à l'égard des territoires, en plus des données issues des rapports. Lors de cette seconde phase de collecte, nous avons veillé à réunir des données sur des pratiques relevant de chacune des quatre conceptions (cf. tableau 1) et notamment sur des pratiques de conception 3 et 4 afin de mieux comprendre leur émergence.

Les données recueillies lors des deux phases ont fait l'objet d'un même traitement : un travail de catégorisation des pratiques selon nos quatre catégories de RSE, puis un travail de codage des déterminants. Le rattachement d'une pratique à l'une des catégories repose sur un travail de caractérisation de chaque conception et notamment sur l'examen de critères comme la finalité de l'action (firme-centrée, éco-centrée, socio-centrée), son caractère standardisé ou spécifique, le mode de gestion de la relation aux parties prenantes, le nombre de parties prenantes associées à l'action, et leur qualité. Par exemple, un programme d'achats locaux généralisé à l'ensemble des filiales se classe en RSE conception 2, alors qu'un partenariat avec des fournisseurs locaux spécifique à un territoire entre en RSE conception 3.

Suite au travail de catégorisation, nous avons procédé à l'analyse des déterminants inférés à partir du contenu des

rapports sociétaux et des entretiens retranscrits. Le codage a été réalisé en plusieurs étapes successives à partir d'un même dictionnaire de codes. Nous avons ainsi obtenu deux tableaux de synthèse des pratiques (1, 2, 3 et 4) et de leurs déterminants issus des deux types de données. Nous avons appliqué les règles de la logique formelle pour identifier des combinaisons de facteurs susceptibles de présider au choix des pratiques sociétales des entreprises.

La partie suivante présente les résultats de notre étude empirique avant d'aborder les principaux enseignements de cette recherche.

Résultats et discussion

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Il ressort de notre étude empirique que les multinationales arbitrent dans le choix des pratiques sociétales à l'égard des différents territoires d'implantation, sous l'effet d'une combinaison de facteurs. La seconde phase de notre étude empirique fait en particulier ressortir une concentration de l'action sociétale en faveur de certains territoires, ainsi qu'un jeu stratégique dans l'échelle de régulation de certaines questions.

Des déterminants présidant aux choix des pratiques de RSE

L'application des règles de la logique formelle aux déterminants associés aux pratiques catégorisées en conception 1, 2, 3 et 4, permet de proposer des combinaisons de facteurs déterminant le choix des pratiques RSE. Le tableau 2 restitue les différentes catégories de facteurs, et pour chaque catégorie deux exemples de facteurs et leurs définitions

TABEAU 1
Constitution de l'échantillon de cas selon notre typologie des pratiques RSE

Conception 1 RSE Réglementation territoire	Conception 2 RSE Maîtrise Impacts territoire	Conception 3 RSE Coopération territoire	Conception 4 RSE Développement territorial durable
<i>Turbomeca (Safran)</i>	<i>Axa</i>	<i>Axa</i>	<i>Air France à Roissy</i>
<i>Sanofi</i>	<i>Steria en France</i>	<i>Bouygues Immobilier</i>	<i>Bouygues Immobilier</i>
	<i>Steria en Inde</i>	<i>Crédit Agricole</i>	<i>Crédit Agricole</i>
		<i>Danone</i>	<i>Danone</i>
		<i>Dassault Aviation</i>	<i>EDF à Fessenheim</i>
		<i>Sanofi</i>	<i>EDF à Nam Theun</i>
		<i>Turbomeca (Safran)</i>	<i>TOTAL à LACQ</i>
		<i>Vinci en France</i>	<i>Vinci à Angkor</i>
		<i>Vinci au Cambodge</i>	

2. Les douze entreprises sont : Air France, Axa, Bouygues, Crédit Agricole, Danone, Dassault Aviation, EDF, Sanofi, Steria, Total,

Turbomeca et Vinci. (NB : Steria est devenue Sopra Steria depuis le 1^{er} septembre 2014)

TABLEAU 2
Les catégories de facteurs présidant aux choix des pratiques sociétales

Catégories de facteurs	Exemples de facteurs
Caractéristiques de l'activité	« externalités complexes » : l'activité de l'entreprise génère des externalités complexes au sens de Zuideau (2008). « interdépendances activités » : l'activité est en forte indépendance avec les activités amont ou aval.
Caractéristiques de l'implantation	« importance implantation » : importance de l'implantation pour l'entreprise en termes d'effectif, de chiffre d'affaires ou de perspectives stratégiques. « poids local » : l'entreprise est un acteur économique local majeur.
Facteurs managériaux	« permis d'opérer » : l'entreprise recherche l'obtention d'une autorisation d'opérer. « maturité RSE » ou « ancienneté RSE » : la gestion des questions sociétales est ancienne au sein de l'entreprise.
Facteurs organisationnels	« structure <i>ad hoc</i> » : l'entreprise a créé une fondation ou une structure dédiée à telle pratique sociétale. « Etat capital » : l'Etat est un des actionnaires de l'entreprise.
Facteurs institutionnels	« compensations industrielles » : l'Etat client exige dans le cadre de certains marchés qu'une partie de la production soit effectuée localement. « initiatives extérieures » : l'entreprise participe à une action sociétale initiée par l'Etat, une association ou ONG, ou d'autres entreprises.
Facteurs économiques	« concurrence » : l'activité de l'entreprise est soumise à une forte concurrence à l'échelle nationale et/ou internationale. « enjeux économiques communs » : existence d'enjeux économiques partagés par plusieurs acteurs économiques du territoire.

extraites du dictionnaire de codes. Les tableaux 3 et 4 présentent les combinaisons de facteurs en question lorsque l'entreprise mentionne poursuivre son internationalisation, et lorsqu'elle mentionne maîtriser les risques liés à son activité.

La nature de l'activité exercée sur un territoire influence le type de pratiques sociétales mises en œuvre. Elle favorise notamment le choix de pratiques de conception 3 et 4 dans les cas suivants :

- une activité d'exploitation du sol ou du sous-sol dans un contexte de concurrence dans l'usage du sol, de rareté de la ressource et/ou de forte fluctuation des cours;
- une activité d'offre de services aux collectivités dans un contexte de diffusion des principes du développement durable et de concurrence internationale;
- une activité en forte interdépendance avec les activités du secteur amont ou aval pour l'atteinte des objectifs productifs, technologiques ou sociétaux;
- une activité (ou une fin d'activité) productrice d'externalités négatives complexes, engendrant des problèmes d'acceptation locale dans un contexte de sensibilité au développement durable (ou d'implantation ancienne);

- une activité associant financement public et financement privé dans le cadre d'une participation de l'Etat au capital de l'entreprise ou d'un partenariat public-privé (PPP);
- une activité relevant d'un secteur stratégique, incitant les acteurs publics à solliciter l'entreprise et à favoriser les coopérations territoriales

Les caractéristiques de l'implantation conditionnent également le choix entre des pratiques de conception 1, 2, 3 ou 4. L'importance de l'implantation favorise en effet les pratiques de conception 3 et 4 : combinée à l'existence d'une initiative inter-entreprises de développement territorial, elle conditionne le passage de pratiques de conception 2 à une pratique de conception 4 (c'est le cas pour le groupe Accor à Roissy et pour les autres entreprises prenant part à l'initiative lancée par le groupe Air France, cf. encadré 3); combinée à une sollicitation des acteurs publics, elle conditionne le passage d'une pratique de conception 2 à une pratique de conception 3 (c'est par exemple le cas pour Dassault Aviation ou Turbomeca). Les caractéristiques de l'implantation jouent aussi un rôle déterminant en cas de gestion des conséquences des restructurations. En l'absence des facteurs « implantation ancienne » ou « importance implantation », l'entreprise semble privilégier le respect des

réglementations locales (conception 1) et tirer parti des différences de réglementation en matière de restructurations (c'est le cas des entreprises Sanofi et Vivendi). Combinés avec l'ancienneté de la thématique sociétale des restructurations et/ou l'existence d'une structure *ad hoc* (filiale de développement régional, service spécialisé), les facteurs «implantation ancienne» et «importance implantation» conditionnent le choix de pratiques de développement économique (conception 3), voire de développement territorial durable (conception 4) s'il y a de surcroît de fortes «pressions politiques».

L'existence d'enjeux stratégiques pour le groupe associés à un territoire est déterminante dans le choix des pratiques de conception 2, 3 ou 4. Dans un contexte de concurrence, l'obtention d'un permis d'opérer, la recherche d'une différenciation, d'une bonne image, motivent des pratiques de conception 2. Lorsque sont en jeu l'accès aux ressources (Michelin au Brésil par exemple), l'acceptation sociétale des activités (Total au Canada), la consolidation d'une implantation (Vinci au Cambodge), la conquête de nouveaux débouchés, ou l'expérimentation de modèles innovants de financement, de production et de distribution (actions de type BOP de Danone au Bangladesh), les pratiques de conception 3 ou 4 sont alors privilégiées.

L'ancienneté de la démarche RSE, sa maturité, est un facteur favorisant des actions innovantes de conception 3 ou 4, sur des territoires concentrant des enjeux de développement pour le groupe. L'exploration de nouvelles opportunités à coopérer avec les parties prenantes locales nécessite en effet du temps, des ressources, mais également de nouveaux outils de dialogue. L'expérience en matière sociétale semble pouvoir contribuer à la généralisation de pratiques de conception 3 ou 4, les transformant en pratiques de

conception 2 dès lors que les enjeux sont connus, les *stakeholders* bien identifiés et que leur gestion peut être mise en œuvre de la même façon sur tous les territoires. Ainsi l'action de type 4 de prise en charge de la lutte contre le Sida par Lafarge en Afrique, est sur le point d'être étendue à tous les territoires d'implantation confrontés à cette problématique. De même, les pratiques spécifiques d'achat local (conception 3) mises en œuvre sur certains territoires par Eiffage semblent être généralisées aujourd'hui par le groupe et standardisées (conception 2).

L'impact d'une action de RSE, c'est-à-dire les bénéfices et avantages qu'elle pourrait générer, entre en compte dans le choix des pratiques. Il intervient dans le choix entre une pratique de conception 1 et une pratique de conception 2, ou entre une pratique de conception 4 et une pratique de conception 2. La faiblesse des impacts des actions de conception 4 sur l'image du groupe serait de nature, selon notre étude, à inciter les entreprises à opter pour des pratiques de conception 2 en situation de gestion des conséquences des restructurations (actions de solidarité au détriment d'actions collectives de reconversion d'un territoire).

Le degré d'exposition aux risques extra-financiers et la mise en jeu de l'image du groupe et/ou de la filiale conditionnent encore le choix des pratiques sociétales : de conception 1 ou 2 en cas de risques couverts par le respect de la réglementation ou de faibles risques, de conception 3 voire 4 en cas d'externalités négatives complexes, de sensibilité des parties prenantes au développement durable et de mise en jeu de l'image du groupe.

Notre étude met enfin en avant le rôle de l'acteur public dans la reconnaissance d'une responsabilité territoriale et

TABLEAU 3
Internationalisation et choix des pratiques sociétales des multinationales

Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Poursuite de l'internationalisation ET Diversité réglementation ET implantation récente	Poursuite de l'internationalisation ET [Permis d'opérer OU Image OU Solidarité OU (Importance implantation ET impact RSE)]	Poursuite de l'internationalisation ET [Accès ressources OU Interdépendances activités OU Interdépendances activités ET (nouveaux marchés OU permis opérer OU implantation importante OU innovation)]	Poursuite de l'internationalisation ET Nouveaux marchés ET innovation ET (ancienneté RSE OU vitrine sociétale)

Conception 1 : « RSE-Réglementation territoire », Conception 2 : « RSE-Maîtrise impacts territoire »,
Conception 3 : « RSE-Coopération territoire », Conception 4 : « RSE-Développement territorial durable ».

TABLEAU 4
Gestion des risques et choix des pratiques sociétales des multinationales

Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Gestion des risques liés aux activités	Gestion des risques liés aux activités	Gestion des risques liés aux activités	Gestion des risques liés aux activités
ET Externalités négatives	ET Externalités négatives faibles	ET Externalités complexes	ET Externalités complexes
ET risques couverts par le respect de la réglementation	ET (différenciation OU anticipation OU RSE ancienneté OU initiatives extérieures OU RSE partenaires)	ET importance implantation	ET importance implantation
	Gestion des risques ET Externalités fortes	ET fortes contestations	ET sensibilité DD ET pression politique ET fortes contestations

dans la détermination du type de pratique sociétale choisi par l'entreprise multinationale.

Les acteurs publics ne semblent pas attribuer une même responsabilité à toutes les entreprises quant au développement économique ou au développement durable du territoire où elles sont implantées. Les entreprises acteurs économiques majeurs d'un territoire (Sanofi à Sisonne par exemple), les entreprises restructurant (Total à Dunkerque), les entreprises présentes dans des secteurs reconnus comme stratégiques par les acteurs publics (Turbomeca, Dassault Aviation) sont davantage susceptibles de se voir reconnaître une responsabilité territoriale par les acteurs publics. A l'inverse, les entreprises dont l'impact économique local est peu visible, produisant peu d'externalités négatives, ne se voient pas attribuer de responsabilité territoriale, alors même qu'elles sont créatrices d'activités et d'emplois (Steria en France, le Crédit Agricole en Pyrénées Atlantiques).

En tant que régulateur, Etat hôte, client, actionnaire, partenaire économique, pourvoyeur de fonds, la puissance publique exerce une influence sur l'adoption de pratiques de conception 1, 2, 3 ou 4. Cette influence semble d'autant plus forte que l'entreprise dépend du *stakeholder* public pour l'obtention d'un permis d'opérer, d'un contrat, ou d'un financement. Elle est accrue en cas de forte concurrence entre entreprises pour un marché ou un accès à une ressource.

La puissance publique influence notamment les pratiques de conception 1 en déterminant le niveau de réglementation et les sanctions auxquelles s'exposent les entreprises ne s'y conformant pas. En tant qu'acheteurs, les

Etats déterminent de même les pratiques de conception 1 à travers leurs clauses contractuelles ou les compensations industrielles qu'ils exigent. Les acteurs publics sont aussi susceptibles de favoriser les pratiques sociétales de conceptions 2, 3 ou 4, en lançant des programmes d'actions sociétales, en soutenant les initiatives associatives et inter-entreprises, ou en sollicitant toutes les entreprises et non plus exclusivement celles qui génèrent des externalités, ou dont l'impact économique local est le plus visible. L'Etat peut intervenir encore en mettant à disposition des moyens favorisant les coopérations territoriales, ou en créant et animant des instances de gouvernance territoriale.

En l'absence d'une intervention des acteurs publics locaux, l'initiative d'acteurs économiques du territoire, combinée à l'existence d'enjeux économiques communs, peut contribuer à faire émerger des pratiques de conception 3 (GDF Suez en Thaïlande) ou de conception 4 (Air France à Roissy).

Un jeu stratégique dans la concentration des actions sociétales et dans le choix des échelles de régulation

Alors que l'analyse des données collectées dans la première phase de l'étude empirique conduit à déduire que certaines pratiques sont en voie d'homogénéisation entre les territoires³, l'analyse des entretiens révèle un jeu stratégique dans la concentration des actions sociétales en faveur d'un nombre réduit de territoires.

Les multinationales semblent mener des actions sociétales de conception 3 (RSE Coopération territoriale) ou de conception 4 (RSE Développement territorial durable), que sur un petit nombre de territoires. Ce ou ces territoires

3. Exemple de verbatim extrait du rapport Lafarge : « En 2010, le Groupe a insisté sur la nécessité, pour les différents sites, de définir

une vision commune du travail au sein des communautés. » (Rapport Lafarge, 2010, p. 22)

représentent une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise, de son effectif ou de ses implantations. Y sont associés des enjeux de développement pour le groupe ou pour la filiale, qu'il s'agisse de garantir et de pérenniser sa présence sur un territoire, ou d'assurer la poursuite de son internationalisation. Ainsi l'entreprise Vinci s'est investie dans des actions de conception 3 avec les autorités du Cambodge afin de maintenir sa présence dans ce pays (cf. encadré 1). De même, l'entreprise de services informatiques Steria menant des actions sociétales de catégorie 2 en faveur de l'éducation, a choisi de développer nettement ses actions en Inde (cf. encadré 2).

L'analyse des entretiens fait en particulier ressortir le caractère exceptionnel des actions de conception 4 «RSE Développement territorial durable». Les actions de ce type ne semblent se justifier que pour un territoire concentrant les perspectives de développement du groupe, comme c'est le cas à Roissy pour Air France (cf. encadré 3), ou pour un

territoire concentrant l'attention sociétale (Total à Lacq). Les entreprises multinationales reconnaissent ne pas avoir intérêt à déployer systématiquement des actions de ce type sur l'ensemble de leurs territoires d'implantation, et ce pour plusieurs raisons. Les actions de conception 4 sont complexes, coûteuses; elles impliquent de nombreuses ressources et une bonne connaissance du territoire (EDF au Laos, Total à Lacq, Air France à Roissy). Ces démarches sont jugées incertaines : un compromis négocié avec l'ensemble des parties prenantes peut être remis en cause dans le temps (Vinci, aéroport de Nantes), l'impact sur l'image du groupe n'est pas garanti (Total), la rentabilité de l'investissement peut être mise à mal ou repoussée à du très long terme (EDF, Danone). Enfin les entreprises ne souhaitent pas se voir chargées d'obligations supplémentaires mettant à mal la poursuite de leur internationalisation (Total, Steria).

Les actions sociétales de conception 3 (RSE Coopération territoriale) ou de conception 4 (RSE Développement ter-

Encadré 1 : Les actions de conception 3 de Vinci au Cambodge

Au Cambodge, le groupe Vinci a engagé avec le gouvernement des actions de développement et d'aménagement du territoire au nord du pays. Vinci a notamment contribué au développement du potentiel touristique de la région de Sihanoukville (action de conception 3). L'entreprise a convaincu le gouvernement de créer une station balnéaire, permettant de faire rester les habitants et de faire vivre ainsi trois millions de personnes. L'entreprise a financé les travaux de conception des nouvelles infrastructures et un aéroport y a été implanté. L'enjeu pour le groupe Vinci est de pouvoir maintenir et développer sa présence au Cambodge. Le Cambodge est un pays en croissance, le trafic et le fret progressent avec le développement des échanges en Asie du Sud-Est. Ces actions d'aménagement définies conjointement avec les autorités ont favorisé le maintien d'un droit à opérer dans le pays.

Encadré 3 : Les actions de conception 4 du groupe Air France à Roissy

Le cas d'Air France à Roissy témoigne de l'engagement d'une entreprise dans une démarche collective de développement territorial durable sur un territoire en particulier. Plusieurs déterminants semblent s'être combinés en faveur d'une action de conception 4 : un territoire concentrant les perspectives de développement du groupe - territoire d'origine et lieu du principal hub d'Air France, une présence contestée en raison de fortes nuisances, un déficit d'image auprès des acteurs publics dans un contexte institutionnel de morcellement des pouvoirs administratifs (Etat, régions, départements), un besoin de leur soutien sur des questions d'aménagement et de développement du territoire, une position d'acteur économique majeur (premier employeur d'Ile-de-France, 40000 collaborateurs aujourd'hui sur Roissy) lui conférant enfin une légitimité à intervenir en tant qu'acteur du développement local.

Encadré 2 : Les actions de conception 2 du groupe Steria en Inde

Le groupe Steria a engagé depuis plusieurs années des actions en faveur de l'éducation en Inde. Il associe à son action ses filiales de tous pays, leur proposant de parrainer une école en Inde via son programme « One Steria, one country, one school ». Il associe de même ses partenaires et clients. Cette action approfondie en Inde confère au groupe une reconnaissance mondiale mais également une bonne image locale lui permettant d'obtenir les permis d'opérer souhaités. L'Inde représente aujourd'hui le plus grand effectif du groupe et concentre ses plus fortes perspectives de développement.

ritorial durable), sur lesquelles l'entreprise communique et qui se veulent exemplaires, constituent pour la multinationale une « vitrine » de sa démarche sociétale. L'entreprise peu exposée aux risques sociétaux peut ainsi tirer d'une action locale « exemplaire » et reconnue, des bénéfices affectant son image globale (le Crédit Agricole au Sénégal ou au Bangladesh). L'entreprise exposée aux risques sociétaux assure aussi la crédibilité de sa démarche sociétale en montrant jusqu'où elle est en mesure d'aller en matière de prise en compte des enjeux locaux (EDF au Laos, Total à Lacq). Son engagement plus marqué en faveur de certains territoires, lui permet en outre de conserver une marge de manœuvre en matière d'action sociétale et de pondérer

ensuite son implication en fonction du jeu des parties prenantes ou de ses enjeux en termes d'image. L'entreprise multinationale peut alors minorer ses efforts sur des territoires où sa présence est peu visible, où elle est peu sollicitée, et où sa responsabilité n'est pas reconnue par les autres acteurs.

Une action en faveur d'un territoire peut en outre être conçue pour compenser les externalités générées sur un autre territoire. L'entreprise déploie des actions de conception 3 ou 4 en faveur d'un territoire et communique sur ces actions, afin que moins d'importance ne soit accordée à la situation de certains territoires sinistrés par des décisions de restructurations (Danone, Total). La démarche sociétale de l'entreprise est ainsi proactive sur certains territoires et réactive sur d'autres. L'action menée en faveur d'un territoire est choisie d'une certaine manière en fonction d'une situation vécue par l'entreprise sur d'autres territoires, selon un arbitrage interterritorial.

L'entreprise multinationale semble enfin choisir l'échelle de régulation de certaines questions sociétales. L'échelon territorial peut alors être mis en avant au détriment d'une échelle nationale de concertation, si le niveau local garantit plus sûrement l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans le cadre de son pilote de stockage de gaz CO₂ à Jurançon, l'entreprise Total semble avoir privilégié une échelle locale de concertation plutôt qu'une échelle nationale, afin manifestement d'assurer une acceptation de son activité. *A contrario*, un élargissement du territoire d'intervention permettra à l'entreprise de compenser les externalités générées à un endroit par des actions sociétales de son choix à d'autres endroits de ce même territoire.

DE LA DIFFÉRENCIATION DES PRATIQUES DE RSE À L'ÉGARD DES TERRITOIRES, DISCUSSION

Notre recherche fait ressortir une différenciation des pratiques RSE, et ce au détriment de toute homogénéité d'un territoire à un autre. Conformément aux résultats de Martinet et Payaud (2014), nous montrons qu'une entreprise peut mettre en œuvre plusieurs types de RSE sur ses différents territoires d'implantation, alors même que l'idée d'une responsabilité à l'égard des territoires suppose une certaine cohérence dans le choix des actions. A l'instar de Pestre (2014), notre étude révèle qu'une entreprise peut combiner, sous l'effet de certains facteurs, des actions de RSE locale ou territorialisée (conception 4), avec une stratégie de RSE globale ou transnationale. De même, nous notons le rôle des acteurs locaux publics et privés dans l'émergence des pratiques innovantes de conception 3 et 4, et l'importance d'une ouverture de l'entreprise et/ou de la filiale à de nouveaux modèles économiques et sociaux.

Notre étude montre que les différences de pratiques semblent relever d'une décision stratégique de l'entreprise. Les actions sociétales en faveur des territoires sont ainsi instrumentalisées au service de sa stratégie et notamment

de la poursuite de son internationalisation. Comme l'ont relevé Ivanaj et McIntyre (2006) dans leur état de la littérature sur la RSE en contexte international, les actions de RSE semblent engagées selon un calcul avantages/coûts. Cependant, nous montrons que cette différenciation semble aussi répondre à une logique d'arbitrage interterritorial :

- l'entreprise multinationale concentre son action sociétale, ou engage des actions « exemplaires » en faveur d'un petit nombre de territoires;
- l'entreprise compense par son action sociétale sur un territoire les externalités négatives générées sur un autre territoire.

Un des enjeux théoriques de l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard des territoires consiste ainsi à faire apparaître sa dimension interterritoriale. Alors que la littérature sur la RSE en contexte international se focalise sur l'articulation global-local, l'approche par le territoire permet de considérer un niveau de réflexion et d'action interterritorial. L'entreprise multinationale choisit stratégiquement les actions sociétales en tenant compte des actions menées sur les autres territoires. Cette considération peut ouvrir de nouvelles perspectives amenant à penser un management géostratégique de la RSE de la multinationale, la géostratégie se définissant selon Simion (2001, p. 23) comme une réflexion holistique des dirigeants contribuant à organiser la pratique stratégique pour transformer et utiliser l'espace au mieux des intérêts de l'entreprise et de ses finalités. Cette considération conforte par ailleurs les résultats de Bastianutti (2014) montrant combien certains enjeux RSE créent de nouvelles interdépendances entre les filiales d'un même groupe. L'existence d'un impact des actions sociétales d'une filiale sur l'image du groupe (effets réputationnels ou effets de *spill-over*) semble impliquer une gestion sociétale de ces enjeux au niveau du groupe. A l'instar de Bastianutti (2014), nous constatons que cette dynamique centralisatrice ne se traduit pas par une homogénéisation des pratiques.

Sur un plan managérial, notre étude fait apparaître de nouveaux leviers de management stratégique de la RSE en contexte international. Nous montrons que l'entreprise multinationale a un intérêt stratégique à ne pas homogénéiser ses pratiques à l'égard des territoires. D'une part, il peut être opportun d'opter pour des pratiques sociétales « types » en fonction des caractéristiques des territoires et de la présence de certains facteurs. Sur le modèle de Danone, certains territoires peuvent faire l'objet d'actions de type BOP (*Bottom of the Pyramid*), d'autres être le support de coopérations économiques. Une différenciation des pratiques pourrait alors se justifier en termes d'efficacité économique et sociétale. D'autre part, nous montrons l'intérêt pour une entreprise multinationale d'un arbitrage dans le choix des pratiques, lui permettant de pondérer ses actions en fonction des enjeux associés au territoire ou de l'impact attendu des actions sociétales. Dans le prolongement des travaux de Spicer (2006), nous montrons enfin comment une entreprise

peut choisir l'échelle de régulation la plus pertinente pour l'atteinte de ses objectifs. La territorialisation des actions sociétales peut alors cacher des jeux stratégiques en contradiction avec les principes du développement durable.

Conclusion

Ayant considéré les pratiques sociétales envers les territoires et les différences dans les pratiques déployées, notre recherche met au jour l'opportunité pour une entreprise à ne pas s'engager avec la même intensité sur tous ses territoires d'implantation. Non seulement l'entreprise multinationale peut exploiter les différences de réglementation d'un territoire à l'autre, mais également elle peut avoir intérêt à moduler son action sociétale en fonction de l'importance de l'implantation en termes de chiffre d'affaires ou d'emplois, et en fonction des enjeux que représente le territoire pour le développement de son activité. Elle peut procéder à un arbitrage interterritorial intervenant de façon proactive sur un territoire pour compenser les externalités négatives générées sur un autre territoire.

S'il semble que l'entreprise multinationale puisse tirer parti d'une action sociétale différenciée selon les territoires, nous pouvons nous demander cependant dans quelle mesure elle s'assure ainsi contre les risques extra-financiers auxquels elle est exposée sur tous ses territoires d'implantation ? Jusqu'à quand peut-elle prétendre être globalement un modèle de bonne citoyenneté si localement elle pondère son action sociétale en fonction de ses intérêts propres ?

Une réponse optimiste suggérerait que les différences dans les pratiques sociétales locales ne remettent pas en cause la pertinence d'une démarche sociétale en faveur des territoires, à condition qu'elles soient transitoires, le temps de l'expérimentation, de la formalisation, de la diffusion et de l'homogénéisation des pratiques. Cependant, les asymétries d'information sont telles que nous pouvons craindre que les différences ne perdurent, et que des multinationales puissent tirer parti, en termes d'image citoyenne, de pratiques louables sur certains territoires alors qu'elles s'en tiennent au strict minimum sur d'autres. Nous serions dès lors bien en situation de RSE instrumentale, et non de RSE intrinsèque comme nous l'avons vu.

Bibliographie

ARTHAUD-DAY M.L. (2005), «Transnational corporate social responsibility : a tri-dimensional approach to international CSR research», *Business Ethics Quarterly*, Vol.15, n°1, pp.25-40.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1989), *Managing across borders : the transnational solution*, Harvard Business School Press.

BASTIANUTTI J. (2014), «Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE» Le cas de la relation siège-filiale, *Revue française de gestion*, Vol. 3, N° 240, p. 115-132.

BEHAR D. (2006), «Entre global et local : le développement durable face à la question territoriale», dans : HEURGON E. (sous la coordination de), *Le développement durable, c'est enfin du bonheur! Colloque de Cerisy*, L'aube, pp.89-93.

BONDY K., STARKEY K. (2014), «The dilemmas of internationalization : Corporate social responsibility in the multinational corporation», *British Journal of Management*, Vol. 25, n°1, p. 4-22.

CAMPBELL J. L. (2007), «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, Vol. 32, n°3, pp. 946-967.

CAPRON M. (2006 a), «Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non éthique», Conférence d'ouverture de l'Atelier international sur la RSE de Montréal, Université du Québec à Montréal (UQAM), 12-15 octobre.

CAPRON M. (2006 b), *Une démarche d'évaluation croisée comme support d'une dynamique territoriale du développement durable*, Programme D2RT 2003 «Politiques territoriales de développement durable».

CHRISTMANN P. (2004), «Multinational companies and the natural environment : determinants of global environmental policy standardization», *Academy of Management Journal*, n° 47, pp. 747-760.

CLARKSON M.B.E. (1995), «A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, pp.92-117.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (1993), «Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives?» in BELLET M., COLLETIS G., LUNG Y. Economie de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 489-508.

DHAOUADI I. (2008), «La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée», *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, pp.19-32.

DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications», *Academy of Management Review*, Vol.1, n°20, pp.65-91.

DUPUIS J-C. (2007), «La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau», *Revue française de Gestion*, Vol.11, n°180, pp. 159-175.

DUPUIS J-C. (2008), «La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau?», *Revue d'Economie Industrielle*, Vol.2, n°122, pp.67-86.

FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press.

FRIEDMAN M. (1970), «The responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, vol. 33, p. 122-126.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc.

- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013), Lignes directrices de reporting Développement Durable, version G4, Amsterdam.
- GOND J-P., IGALENS J. (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collection Que sais-je ?, P.U.F., Paris.
- GOND J-P., MOON J., KANG N. (2011), «The government of self-regulation : On the comparative dynamics of corporate social responsibility», *Economy and society*, Vol. 40, n°4, pp. 640-671.
- HAMDOUCH A., ZUINDEAU B. (2010), «Introduction, Diversité territoriale et dynamiques socio-institutionnelles du développement durable : une mise en perspective», *Géographie, Economie, Société*, Vol.12, pp.243-259.
- HUSTED B.W., ALLEN D.B. (2006), «Corporate social responsibility in the multinational enterprise : strategic and institutional approaches», *Journal of International Business Studies*, 37 (6), p. 838-849.
- INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (2008), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, traduction française de la version ISO 26 000 du 12 décembre, Afnor, Paris.
- INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (2010), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Afnor, Paris.
- IVANAJ V. et MCINTYRE J. (2006), «Multinational enterprises and sustainable development : a review of strategy process research», *International seminar "Multinational Enterprise and Sustainable Development : Strategic Tool for competitiveness"*, Atlanta, October 19-20.
- JAMALID. (2010), «The CSR of MNC subsidiaries in developing countries : local, global, substantive or diluted?», *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, n°2, p. 181-200.
- LAGANIER R., VILLALBA B. et ZUINDEAU B. (2002), «Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire», *Développement durable et territoires*, Dossier 1 : Approches territoriales du Développement Durable, mis en ligne le 23 septembre 2002. URL : [http : //developpementdurable.revues.org/index1475.html](http://developpementdurable.revues.org/index1475.html)
- LEROUX I. (2002), *La négociation dans la construction du territoire, une approche institutionnaliste*. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Toulouse I.
- LOGSDON M. J., WOOD D.J. (2002), Business Citizenship : From Domestic to Global Level Analysis, *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, n°2, pp.115-187.
- MARQUIS C., GLYNN M. A., DAVIS G. F. (2007), «Community isomorphism and corporate social action», *Academy of Management Review*, n°32, pp. 925-945.
- MARTINET A-C., PAYAUD M. (2010), «Stratégies RSE- BOP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques», *Management international*, Vol. 14, n°2, pp. 31-51.
- MARTINET A-C., PAYAUD M. (2014), «RSE : le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux», in TANNERY F. et al., *L'encyclopédie de la stratégie*, Paris, éd. Vuibert.
- MATTEN D., MOON J. (2004), ««Implicit» and «Explicit» CSR : a conceptual framework for understanding CSR in Europe», *20^e colloque EGOS*, Ljubljana.
- MOHAN A. (2006), «Global corporate social responsibilities management in MNCs», *Journal of Business strategies*, Vol.23, pp.9-32.
- NERE J-J. (2005), *Démarche compétences et pratiques managériales*, Paris, Demos.
- OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE.
- PASQUERO J. (2007), «Commentaire : Ethique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau», *Gestion*, Vol.32, pp.112-116.
- PASQUERO J. (2008), «Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste», *Management international*, Vol. 12, n°2, pp.27-47.
- PERRET V., SEVILLE M. (2007), «Fondements épistémologiques de la recherche», in THIETART R-A et al., *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, 3^e édition, Paris.
- PERSAIS E. (2010), «La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une glocalisation des pratiques?», *Management international*, Vol. 14, n°2, p. 11-30.
- PESTRE F. (2008), *Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- PESTRE F. (2014), «Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale», *Management international*, Vol 18, numéro spécial, p. 21-39.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002), «Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View», *California Management Review*, Vol.45, n°1, pp.25-35.
- RERU, (1993), «Economie de proximités», Numéro spécial de la *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3.
- SCHERER A.G., PALAZZO G. (2007), «Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society seen from a Habermasian Perspective», *Academy of Management Review*, Vol.32, n°4, pp.1096-1120.
- SCHERER A.G., PALAZZO G. (2011), «The new political role of business in a globalized world : A review of a new perspective on CSR and its implication for the firm, governance and democracy», *Journal of Management Studies*, n°48, Vol. 4, pp. 899-931.
- SIMION P. (2001), «Concept de «géostratégie» de l'entreprise», *Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Laval, Québec, 13-15 juin.
- SPICER A. (2006), «Beyond the Convergence-Divergence Debate : The Role of Spatial Scales in Transforming Organizational Logic», *Organization Studies*, Vol. 27, n°10, pp. 1467-1483.
- STRIKE V., GAO J., BANSAL P., «Being Good While Being Bad : Social Responsibility and the International Diversification of US Firms», *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n°6, pp. 850-862.
- THEYS J. (2002), «L'approche territoriale du «développement durable», condition d'une prise en compte de sa dimension sociale», *Développement durable et territoires*, mis en ligne

le 23 septembre 2002, URL : [http : //developpementdurable.revues.org/index1475.html](http://developpementdurable.revues.org/index1475.html)

ZUINDEAU B. (2008), Environnement, développement durable, territoire : enjeu d'équité, enjeu de régulation. Habilitation à diriger des recherches, Université de Lille 1, Lille.