

Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale

Local, global and transnational CSR strategies in the multinational corporation

Estrategias de RSE local, global y transnacional en la empresa multinacional

Florent Pestre

Volume 18, Special Issue, 2014

Ancrages culturels et dynamiques du Management International
Cultural and Dynamic Roots of International Management
Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1027863ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1027863ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

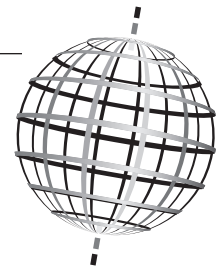
Cite this article

Pestre, F. (2014). Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, 21–41.
<https://doi.org/10.7202/1027863ar>

Article abstract

This article investigates the operational issue of the construction of CSR strategies in the international context. The theoretical discussion focuses on the characteristics, advantages and disadvantages of local, global and transnational CSR logics. The observation is based on the study of five French multinational corporations. The processual analysis of relational dynamics between headquarters and subsidiaries is used to identify the different phases of conception and implementation of these strategies. This article also highlights the importance of a differentiated management for local, global and transnational CSR strategies, taking into account the specific characteristics of each of these logics.

Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale



Local, global and transnational CSR strategies in the multinational corporation

Estrategias de RSE local, global y transnacional en la empresa multinacional

FLORENT PESTRE

*Université Paris Sud
Laboratoire RITM*

RÉSUMÉ

Cet article étudie la question opérationnelle de la construction des stratégies de RSE dans le contexte international. La réflexion théorique porte sur les caractéristiques, avantages et inconvénients des logiques locale, globale et transnationale de la RSE. L'observation s'appuie sur l'étude de cinq entreprises multinationales françaises. L'analyse processuelle des dynamiques relationnelles entre sièges et filiales permet d'identifier les différentes phases de formation et de mise en œuvre de ces stratégies. Cet article met également en avant l'importance d'un management différencié des stratégies de RSE locale, globale et transnationale, compte tenu des spécificités inhérentes à chacune de ces logiques.

Mots clés : RSE internationale, relations siège-filiales, entreprise multinationale, processus stratégique, étude de cas

ABSTRACT

This article investigates the operational issue of the construction of CSR strategies in the international context. The theoretical discussion focuses on the characteristics, advantages and disadvantages of local, global and transnational CSR logics. The observation is based on the study of five French multinational corporations. The processual analysis of relational dynamics between headquarters and subsidiaries is used to identify the different phases of conception and implementation of these strategies. This article also highlights the importance of a differentiated management for local, global and transnational CSR strategies, taking into account the specific characteristics of each of these logics.

Keywords: International CSR, headquarters-subsidiary relationships, multinational corporation, strategic process, case study

RESUMEN

En este trabajo se examina la cuestión operativa de la construcción de estrategias de RSE en el contexto internacional. La discusión teórica se centra en las características, ventajas y desventajas de las lógicas locales, globales y transnacionales de la RSE. La observación se basa en el estudio de cinco multinacionales francesas. El análisis procesal de la dinámica relacional entre la sede y filiales se utiliza para identificar las diferentes fases de la formación y la aplicación de estas estrategias. Este artículo pone de relieve la importancia de las diferentes estrategias de gestión de la RSE local, global y transnacional, teniendo en cuenta las características específicas de cada una de estas lógicas.

Palabras claves: RSE internacional, relaciones sede-subsidiarias, empresa multinacional, procesos estratégicos, estudio de caso

L'art de la gestion d'une entreprise multinationale repose sur le subtil équilibre entre l'intégration globale et la réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987; Bartlett et Ghoshal, 1989; Yip, 1992). Ces tensions sont d'autant plus fortes sur les sujets sociétaux et éthiques que les conditions économiques, culturelles, religieuses, légales ou politiques varient selon les pays. Il est difficile d'acquiescer une légitimité dans l'environnement de chacune des filiales tout en maintenant une cohérence d'ensemble à l'échelle de la maison-mère (Kostova et Zaheer, 1999). Au niveau international, le développement de stratégies de responsabilité sociale répond tant à des pressions institutionnelles de parties prenantes locales et globales, qu'à des impératifs stratégiques liés à l'organisation internationale de chaque entreprise (Husted et Allen, 2006). Les principaux travaux

de recherche sur le sujet de la RSE internationale mettent en opposition les approches locales et globales (Muller, 2006; Husted et Allen, 2006; Jamali, 2010) et montrent l'intérêt de l'approche transnationale de la RSE (Logsdon et Wood, 2002; Arthaud-Day, 2005; Barin Cruz et al., 2008; Persais, 2010; Pestre, 2010, 2011; Bondy et Starkey, 2014; Barkemeyer et Figge, 2014). Toutefois, la formation et la mise en œuvre de ces stratégies restent un phénomène peu connu.

L'objet de la recherche porte ainsi sur la question concrète de la construction de stratégies internationales de RSE. Cet article vise à mieux comprendre « comment » l'entreprise élabore ses réponses sociétales dans le cadre international. Pour cela, nous proposons d'examiner le fonctionnement interne à ces organisations en analysant le type

de relations entretenues entre le siège et les filiales lors de la construction de leurs stratégies de RSE. Cette recherche vise à contribuer aux questions suivantes : Quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à bâtir une stratégie de RSE locale, globale ou transnationale ? Quelles sont les dynamiques à l'œuvre, au sein de l'entreprise multinationale, tout au long du processus de construction de chacune de ces stratégies ? Quelles sont les spécificités du management de ces stratégies ?

Dans la première partie de cet article, nous définissons la notion de RSE et présentons les principaux déterminants (institutionnels, stratégiques et spécifiques) des stratégies internationales de RSE. L'examen des principaux travaux de recherche dans le domaine permet de proposer une synthèse des avantages et inconvénients de chacune de ces stratégies. Nous exposons ensuite la démarche méthodologique et l'important terrain mobilisé : cinq études de cas menées au sein de grandes entreprises françaises par le biais de soixante et onze entretiens semi-directifs effectués tant au siège de ces entreprises qu'en filiales. La troisième partie de l'article expose les principaux résultats issus de l'analyse de ces cas. Trois types de stratégies de RSE (locale, globale et transnationale) sont proposés, définis et analysés de manière processuelle : quatre phases de construction de ces stratégies sont identifiées (déclenchement, conception, structuration et généralisation) et le type d'interactions entre le siège et les filiales est étudié tout au long du processus de manière à caractériser précisément chacune des trois stratégies présentées. Enfin, la dernière partie de l'article offre une discussion portant d'une part sur les spécificités du management des stratégies de RSE locale, globale et transnationale, et d'autre part sur les éléments communs à ces trois stratégies.

Quelle(s) stratégie(s) de RSE à l'international ?

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA RSE

Cette recherche appréhende le concept de RSE comme la traduction de la notion de développement durable dans les stratégies des entreprises, en cohérence avec la définition de la Commission Européenne : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (2011 : 7). Si cette acception est large et peut paraître vague, un consensus s'établit autour de l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales, éthiques, des droits de l'homme dans les stratégies des entreprises, « *en collaboration étroite avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2011 : 7). Les conceptualisations récentes soulignent l'urgence de développer de nouveaux paradigmes pour répondre à la question de la mise en œuvre des stratégies de RSE. Le rapport de Jacques Attali, intitulé « *Pour une économie positive* » (2013), invite ainsi à repositionner la stratégie au cœur de l'entreprise et à « *restaurer la priorité au long terme* » (2013 : 15). Il rejoint l'analyse développée par Segrestin et Hatchuel dans

l'ouvrage « *Refonder l'entreprise* » (2012) dans lequel les auteurs réinterprètent la nature et le fonctionnement des entreprises. Des configurations innovantes émergent ainsi des travaux de recherche récents. Celles-ci interrogent la notion de création de valeur et discutent de l'évolution des modèles d'affaires. Porter et Kramer (2011) proposent le concept de « *valeur partagée* » et invitent les entreprises à se réapproprier les problèmes sociétaux et à développer des réponses collectives à ces enjeux. Le développement des approches « *Bottom of the Pyramid* » (BOP), lesquelles consistent à donner l'accès aux populations les plus pauvres à la société de consommation et de production (Prahalad, 2004), s'inscrit également dans cette volonté d'ajouter une utilité sociétale à la conquête de nouveaux marchés en créant de nouveaux modèles économiques. Martinet et Payaud (2008, 2014) considèrent ces approches BOP comme étant la forme la plus ambitieuse de la RSE. L'essor de l'entrepreneuriat social, et plus largement du secteur de l'économie sociale et solidaire, illustre également cette exploration de nouveaux modèles d'entreprises qu'O'Toole et Vogel (2011) nomment « *le capitalisme conscient* ». L'ensemble de ces nouveaux paradigmes, en construction, souffrent toutefois d'un déficit de recherches empiriques portant sur les processus d'élaboration de ces stratégies (Bansal, 2002; Bansal et al., 2012). Bansal et al. (2012) regrettent la déconnexion fréquente entre les travaux de recherche et les préoccupations managériales, un écart que les auteurs estiment d'autant plus sensible sur le thème de la RSE. L'objectif de cet article est ainsi de contribuer à la question du 'comment' les entreprises développent les formes les plus avancées de la RSE dans le contexte international.

LES DÉTERMINANTS DES STRATÉGIES INTERNATIONALES DE LA RSE

Le débat central concerne le degré de standardisation ou d'adaptation des stratégies de RSE. De nombreux auteurs ont ainsi mobilisé la foisonnante littérature en management international qui traite de la question de la gestion du local et du global, telle qu'elle est présentée par Prahalad et Doz (1987), et l'ont appliquée au domaine de la RSE (Arthaud-Day, 2005; Muller, 2006; Husted et Allen, 2006; Jamali, 2010; Bondy et Starkey, 2014). L'étude de cette littérature permet de retenir trois types de facteurs majeurs qui guident l'orientation internationale de la stratégie RSE : les facteurs institutionnels, stratégiques et spécifiques.

Les **facteurs institutionnels** correspondent aux pressions de l'environnement externe que subit l'entreprise multinationale. Matten et Crane (2008) présentent ainsi de manière précises les nombreux facteurs (systèmes politiques, financiers, d'éducation, culturels) qui expliquent les différentes conceptions de la RSE entre les pays. Husted et Allen (2006) font référence à l'approche des parties prenantes, et à la communauté de référence à laquelle s'adresse l'entreprise, pour distinguer la RSE locale de la RSE

globale. L'enjeu pour l'entreprise multinationale repose, d'un point de vue instrumental, sur l'identification et la hiérarchisation des attentes des différentes parties prenantes (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995). Barkemeyer et Figge (2014) mettent toutefois en évidence les difficultés que représente l'évaluation des parties prenantes au niveau international. Ils montrent que la mesure du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence (Mitchell et al., 1997) de chaque partie prenante est particulièrement difficile à effectuer en raison des biais culturels liés à la perception de la « *salience* » de ces parties prenantes.

Les **facteurs stratégiques** correspondent aux pressions organisationnelles internes à l'entreprise multinationale. En effet, plusieurs auteurs se sont interrogés sur le lien entre l'orientation stratégique internationale de l'entreprise (en se fondant sur la typologie de Bartlett et Ghoshal (1989) qui utilise les degrés d'intégration globale et de réactivité locale pour distinguer quatre modèles organisationnels : international, global, multinational et transnational) et la stratégie internationale de RSE. Arthaud-Day (2005) justifie l'intérêt de mobiliser cette typologie car si ces stratégies et structures internationales sont celles « *réellement mises en place dans les entreprises multinationales, il devrait y avoir des implications directes sur le comportement social des entreprises. Par exemple, les entreprises orientées vers une philosophie globale devraient tendre à définir leurs fonctions de RSE de manière centralisée; à l'opposé, les entreprises multinationales devraient présenter une plus grande diversité dans leurs activités de RSE, selon le contexte national et local* » (2005 : 7-8). Muller (2006) montre le lien existant entre le niveau de décentralisation de la prise de décision (l'autonomie des filiales) et le développement de stratégies de RSE locales. Jamali (2010) établit des relations entre le type de stratégie RSE développée et les facteurs organisationnels tels que les ressources possédées par la filiale ou le rôle stratégique joué par la filiale dans le réseau de l'entreprise multinationale. Boudier et Bensebaa (2008) mettent en avant la complexité des filières de production mondiales et posent la question de l'impact du degré de propriété des filiales sur la responsabilité des entreprises multinationales.

Les **facteurs spécifiques** correspondent enfin à la nature des enjeux de RSE rencontrés. En effet, le concept de RSE, tel qu'il est défini par la Commission Européenne, est particulièrement large et englobe des thématiques variées : politique environnementale, politique sociale, engagements auprès des communautés locales, lutte contre les maladies, stratégies BOP, etc. Martinet et Payaud (2014) précisent qu'il ne faut pas considérer les stratégies de RSE comme monolithiques. Arthaud-Day (2005) distingue trois domaines : les droits de l'homme, le travail et l'environnement. En ce qui concerne cette dernière dimension, l'environnement, Christmann (2004) montre que les stratégies environnementales réussissent mieux à se disséminer dans les filiales lorsque l'approche est globale. Il apparaît donc important de pouvoir concevoir des stratégies de RSE

différenciées au sein même d'une entreprise (Martinet et Payaud, 2014).

Il convient maintenant de caractériser chacune de ces stratégies en analysant plus précisément leurs caractéristiques, avantages et inconvénients.

LA RSE LOCALE

L'approche locale de la RSE met en exergue la nécessité de prendre en compte les contextes locaux tant dans la formation que dans la mise en œuvre de la stratégie. Arthaud-Day (2005) rappelle que les entreprises doivent développer des approches uniques de la RSE pour chaque société dans lesquelles elles sont engagées. Husted et Allen (2006) précisent que les obligations de l'entreprise sont fondées sur les standards des communautés locales et les enjeux se définissent selon les besoins et les circonstances de chacune de ces communautés (Reed, 2002) et donc avec des parties prenantes locales. Or, l'internationalisation croissante des entreprises dans les pays émergents a pour conséquence d'augmenter le nombre de parties prenantes potentiellement conflictuelles. Le double contexte institutionnel dans lequel se situe alors la filiale peut être à l'origine de tensions entre la recherche d'une légitimité locale de la filiale et d'une légitimité globale de la maison-mère (Kostova et Zaheer, 1999). Les risques d'une telle approche sont la fragmentation et le développement de stratégies incohérentes. Il est à craindre que la gestion de stratégies locales dispersées soit complexe sachant que la gestion des stratégies plus traditionnelles et globales requiert déjà des mécanismes de coordination et un système de contrôle sophistiqués (Martinez et Jarillo, 1989). Le développement de stratégies de RSE locales multiples peut conduire à des tensions internes fortes, à un déficit de responsabilité et à un manque de cohérence. En outre, lorsque les standards de RSE locaux sont plus bas que ceux du pays d'origine, et lorsque les pressions sont moins fortes localement, il existe un risque élevé que la décentralisation conduise les filiales à adopter les standards les plus bas (Meyer, 2004). Cette approche locale fait écho aux processus ascendants de formation de la stratégie (Bower, 1970) dans lesquels la filiale peut être source d'initiative stratégique (Birkinshaw, 1997).

LA RSE GLOBALE

L'approche globale de la RSE est encouragée par les institutions nationales et internationales. Le rapport public remis au gouvernement français en juin 2013 (Brovelli et al., 2013) prône l'adoption de stratégies globales et intégrées en précisant que « *la culture, le modèle et la stratégie de performance globale – financière et extra-financière - des entreprises doivent être impulsés, définis et suivis par les organes de direction des entreprises comme une stratégie intégrée, englobant les filiales* » (2013 : 14). Waddock (2008) dresse un tableau particulièrement

complet de ce qu'elle nomme «*l'infrastructure institutionnelle*» et qui correspond à l'ensemble des acteurs qui établissent de nouvelles règles du jeu pour les entreprises multinationales. Ces pressions émergent tant au niveau des secteurs d'activités (des initiatives spécifiques à chaque industrie par exemple), qu'au niveau de la société civile (des initiatives des organisations non gouvernementales ou des organisations internationales telles que les Nations-unies avec le pacte mondial par exemple), ou qu'au niveau des gouvernements (des initiatives de régulation qui peuvent se traduire au niveau législatif). Le processus de standardisation a été étudié par de nombreux chercheurs et notamment sous l'angle du travail institutionnel, des pressions de mimétisme et d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983; Husted et Allen, 2006). Par exemple, Slager et al. (2012) montrent la puissance de régulation des normes (telles que les normes ISO, les standards de *reporting* à l'instar de la *Global Reporting Initiative*, ou les standards de l'investissement socialement responsable) sur les activités des entreprises multinationales. Le débat portant sur l'importance d'identifier des standards universels de RSE fait également référence à la réflexion philosophique développée par le courant de l'éthique des affaires internationales et notamment dans la recherche «d'hypernormes» (Donaldson et Dunfee, 1999) qui vise à établir les valeurs fondamentales communes à toutes les sociétés. Un consensus peut ainsi être atteint sur les questions de protection des droits de l'homme (De George, 1993) ou de la protection de l'environnement (Gnyawali, 1996; Christmann, 2004). Matten et Crane (2005) précisent que l'harmonisation des standards de RSE présente l'avantage de répondre au problème de carence de gouvernance publique et même à l'absence de pouvoirs publics dans certains pays où les gouvernements sont faibles et où la réglementation est inexistante. Barkemeyer et Figge (2014) montrent que les approches globales de la RSE sont dominantes au sein des entreprises multinationales. En termes de RSE, l'efficacité des stratégies globales se mesure en termes de coût de mise en œuvre mais également en termes de cohérence et d'homogénéité du déploiement à l'échelle de l'entreprise (Bansal, 2002). Cela suppose, au niveau opérationnel, une transmission efficace des stratégies de RSE au sein de l'organisation et donc un système de pilotage performant. Les approches globales favorisent les processus descendants, de type *top-down*, dans lequel la stratégie est impulsée par la direction générale (Barin Cruz et al., 2008). Naturellement, les risques encourus sont, d'une part celui du manque de légitimité de ces stratégies au niveau local et, d'autre part celui du manque d'appropriation et de leadership par la filiale (Muller, 2006; Jamali, 2010). En outre, les valeurs fondamentales souffrent de leur haut niveau d'abstraction, elles ne sont pas toujours assez spécifiques pour guider les employés confrontés à des dilemmes d'ordre éthiques.

LA RSE TRANSNATIONALE

L'approche transnationale vise à combiner les avantages de la réactivité locale et de l'intégration globale. La littérature portant sur la RSE transnationale (Logsdon et Wood, 2002; Arthaud Day, 2005; Persais, 2010; Jamali, 2010; Pestre, 2010; 2011; Barkemeyer et Figge, 2014; Bondy et Starkey, 2014) suggère que l'entreprise doit simultanément répondre aux normes et aux valeurs locales tout en se conformant, en même temps, à des principes à portée universelle. Les approches locales et globales de la RSE ne sont ainsi pas perçues comme mutuellement exclusives et la théorie des contrats sociaux intégrés (Donaldson et Dunfee, 1994) est largement mobilisée pour conceptualiser ce paradigme transnational de la RSE. Logsdon et Wood (2002) utilisent le terme de stratégie hybride pour la différencier des stratégies multidomestiques (locales) et des stratégies d'intégration globale. Persais (2010) utilise quant à lui le terme de glocal. Les points communs que l'on retrouve dans ces différentes acceptions est le fort degré d'apprentissage et de transfert multidirectionnel de connaissances au sein du réseau interdépendant de filiales de l'entreprise multinationale. Bondy et Starkey (2014 : 7) indiquent toutefois que les entreprises sont invitées à trouver «*l'équilibre entre les problématiques universelles et spécifiques de la RSE au sein de leurs propres politiques et pratiques de RSE, mais sans indication sur la façon dont elles peuvent le réaliser*». Les limites de cette conception de la RSE résident dans la complexité de son élaboration et de sa mise en œuvre, compte tenu du degré de sophistication que ce type stratégie requiert. En termes de processus stratégique, cette approche est caractérisée par un fort degré d'interaction entre des flux descendants et ascendants au sein de l'entreprise multinationale (Bartlett et al., 2004). Cependant il existe peu de travaux de recherche empiriques investiguant la façon dont une telle stratégie est construite et le type d'interaction entre siège et filiales, bien qu'il soit crucial, demeure peu exploré. Le tableau 1 propose une synthèse des principaux avantages et inconvénients de chacune des trois stratégies de RSE.

En conclusion, il ressort de cette analyse de la littérature que les trois types de stratégies de RSE à l'international répondent à des forces qui s'exercent sur les différents niveaux de l'entreprise multinationale. Les trois solutions génériques souffrent, chacune, de limites et présentent des risques significatifs. En outre, peu de travaux empiriques appréhendent la façon dont l'entreprise répond, de manière très opérationnelle et concrète, à ces diverses forces. Les relations entretenues entre le siège et les filiales sur le sujet de la RSE sont peu étudiées (Barin Cruz et al., 2008; Boudier et al., 2008; Pestre, 2010; Bastianutti, 2014). Pourtant, les travaux récents portant sur la RSE appellent à ouvrir la boîte noire des processus stratégiques pour mieux saisir la capacité des entreprises à créer de la valeur à partir d'un comportement socialement responsable (Porter et Kramer, 2011; Husted et al., 2012).

TABLEAU 1
Les avantages et les inconvénients des stratégies de RSE locale, globale et transnationale

	<i>RSE locale</i>	<i>RSE globale</i>	<i>RSE transnationale</i>
Avantages	Développe une réactivité et une capacité d'adaptation aux enjeux locaux Prend en compte les spécificités contextuelles Renforce la légitimité des actions de RSE des filiales Renforce l'autorité et le sens des responsabilités des dirigeants de filiales	Harmonise et opérationnalise en amont les standards de manière internationale Développe une approche proactive Renforce la légitimité, l'image et l'identité de l'entreprise multinationale Favorise la cohérence et l'homogénéité des pratiques, processus et structures de RSE Assure une transmission efficace au niveau mondial et un contrôle centralisé	Identifie les standards internationaux et rend flexible la mise en œuvre Permet la liberté d'interprétation par les filiales Favorise la créativité, l'innovation, l'apprentissage et le partage des meilleures pratiques Sollicite la participation des filiales
Inconvénients	Risque la fragmentation et le manque de cohérence à l'échelle de l'entreprise multinationale Correspond à une stratégie réactive Risque l'adoption opportuniste des standards les plus favorables à l'entreprise multinationale Rend difficile le contrôle et la coordination des stratégies de RSE multiples	Peut entraîner une inadéquation des standards avec le contexte local et un fort niveau d'abstraction Engendre des coûts élevés de mise en œuvre et de contrôle S'accompagne d'une faible appropriation locale, d'une faible légitimité locale et d'une résistance potentielle des dirigeants de filiales Correspond à des stratégies fondées sur la conformité et le contrôle, non incitatives	Rend complexe la construction de telles stratégies Nécessite des mécanismes de pilotage sophistiqués Engendre des coûts élevés de coordination Rend difficile le contrôle et la certification des stratégies de RSE mises en œuvre

Méthodologie

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le phénomène de construction de stratégies de RSE au sein des entreprises multinationales. Pour saisir les dynamiques relationnelles à l'œuvre, il est nécessaire d'examiner en profondeur le fonctionnement interne des entreprises et plus particulièrement les relations siège-filiales. La méthodologie de recherche mise en place est donc de nature qualitative et étudie les stratégies de RSE de cinq entreprises multinationales françaises : Danone, Lafarge, Total, Renault et Suez (l'étude porte sur la période qui précède la fusion de Suez avec GDF). Le choix de l'étude de cas multiples se justifie par la recherche de contextes organisationnels variés (Yin, 2003). Les entreprises étudiées ont en effet des structures organisationnelles ainsi que des stratégies internationales différentes, ce qui est important compte tenu des facteurs stratégiques mis en évidence dans la revue

de littérature. Elles ont pour point commun leur fort degré d'internationalisation et une appréhension européenne de la RSE (Pasquero, 2004). Deux de ces cas sont qualifiés de centraux car ils ont permis une analyse en profondeur des trois types de RSE (globale, locale et transnationale), il s'agit de Danone et de Lafarge. Pour ces deux cas, la récolte de données (principalement par entretiens) s'est déroulée tant au siège des directions générales de ces entreprises, que sur le terrain, dans les filiales polonaise de Danone et sud-africaine de Lafarge. Les trois autres cas, périphériques, enrichissent les observations issues des deux cas centraux et nourrissent l'analyse, il s'agit de Total, Renault et Suez. La récolte de données s'est effectuée principalement au siège de ces trois entreprises.

Le premier cas, Danone, repose sur cinq entretiens, semi-directifs, menés au siège de l'entreprise, auprès de dirigeants directement impliqués dans les problématiques

TABLEAU 2
Liste des entretiens réalisés

LAFARGE : 33 entretiens	DANONE : 25 entretiens
Direction générale	Direction générale
Directeur des politiques sociales (5 entretiens)	Directeur de la RSE et du Développement Durable (DD) du Groupe Danone (4 entretiens)
Responsable de la politique de lutte contre le sida du groupe (2 entretiens)	Chargé de mission, Projet DREAM (BOP) de Danone au Bangladesh
Directeur de la sécurité du groupe	Filiale polonaise
Directeur juridique du groupe, chargé de la lutte contre la corruption	Directeur général de Danone Pologne, Varsovie
Directrice organisation du groupe	Directeur des relations extérieures, membre du comité exécutif, Varsovie
Directeur environnement du groupe	Directrice de la RSE, Varsovie
Directeur de l'audit du groupe	Directrice des relations publiques, Varsovie
Chargé de mission <i>Leader For Tomorrow</i>	Chargée de la communication interne, Varsovie
Responsable des partenariats de l'ONG CARE, Paris	Chef du projet DREAM (BOP), Varsovie
Responsable des partenariats de l'ONG AIDES, Paris	Chargé de la communication interne, Varsovie
Région Afrique	Responsable de la mobilité interne et du développement des RH, Varsovie
Président de la Région Afrique	Responsable Trade marketing de l'exécution du programme <i>Share Your Meal</i> , Varsovie
Directeur des RH, Région Afrique	Directeur de l'usine de Varsovie
Directeur général de Lafarge Nigéria (WAPCO)	Responsable des relations avec les consommateurs, Varsovie
Filiale sud-africaine	Responsable du projet <i>Danone Way</i> au sein de la DRH, Varsovie
Directeur général de Lafarge Afrique du Sud, Johannesburg	Nutritionniste de Danone en Pologne, Varsovie
Directrice de la communication, Johannesburg	Consultante experte en RSE auprès de Danone Pologne, Varsovie
Directrice des RH, Johannesburg	Directeur de la Banque Alimentaire (ONG partenaire du programme <i>Share Your Meal</i>), Varsovie
Directeur adjoint des RH, Johannesburg	Responsable de la Fondation Polsat de la télévision Polsatu, partenaire de <i>Share Your Meal</i> , Varsovie
Assistante de direction, pair éducatrice, Johannesburg	Directeur de l'usine de Danone à Bierun
Standardiste, pair éducatrice, Johannesburg	Directeur technique de l'usine à Bierun
Directeur régional de la branche Granulats Béton, carrière de Durban	Directrice de la performance de l'usine à Bierun
Employé, pair éducateur, carrière de Durban	Directeur de la production et responsable du projet <i>Danone Way</i> à Bierun
Employé 2, pair éducateur, carrière de Durban	TOTAL : 4 entretiens
Directeur des RH, cimenterie de Lichtenburg	Direction générale
Ingénieur, pair éducateur, cimenterie de Lichtenburg	Président du comité d'éthique du groupe
Infirmière, cimenterie de Lichtenburg	Directeur du DD du groupe
Employé, pair éducateur, cimenterie de Lichtenburg	Branche Raffinage Marketing
Professeur d'Université, expert des stratégies de lutte contre le sida des entreprises, Durban	Directeur du DD, Zone Outre-Mer
Professeur d'Université, expert des stratégies de lutte contre le sida des entreprises, Johannesburg	Branche Exploration Production
SUEZ : 5 entretiens	Directeur du DD
Direction générale	RENAULT : 4 entretiens
Directeur du DD du groupe	Direction générale
Directeur de l'éthique du groupe	Responsable DD, Direction Achats
Directeur adjoint des affaires internationales du groupe	Responsable DD, Direction Environnement
Déontologue, branche environnement	Responsable DD, Direction des RH
Région Europe	Assistant chargé des relations avec les pouvoirs publics
Directeur Europe de la société SAFEGE (filiale de Suez)	

de RSE et sur vingt entretiens réalisés en anglais dans la filiale polonaise (au siège de l'entreprise à Varsovie, au sein de l'usine de Varsovie ainsi que de celle de Bierun). Des données secondaires complètent le dispositif. L'étude porte sur la construction de trois stratégies de RSE différentes : une stratégie locale (l'initiative « *Share Your Meal* » développée par la filiale polonaise pour lutter contre la malnutrition infantile), une stratégie globale (le déploiement du « *Danone Way* ») et une stratégie transnationale (le développement d'une stratégie « *Bottom of the Pyramid* »).

Le deuxième cas, Lafarge, s'appuie sur treize entretiens réalisés auprès de dirigeants du groupe au siège de l'entreprise, sur trois entretiens réalisés auprès de dirigeants de la zone Afrique, et sur treize entretiens réalisés en anglais au sein de la filiale sud-africaine (au siège de l'entreprise à Johannesburg, au sein de la carrière de Durban et de la cimenterie de Lichtenburg) auprès d'acteurs directement impliqués dans l'une des stratégies de RSE du groupe : la lutte contre le sida, qualifiée de stratégie de RSE transnationale. La stratégie de RSE transnationale étant celle qui affiche le degré de sophistication le plus élevé, il est apparu pertinent de focaliser l'étude de ce deuxième cas sur cette stratégie spécifique de manière à l'étudier plus en profondeur (Yin, 2003). Des données secondaires ainsi que quatre entretiens conduits avec des experts indépendants à l'entreprise (ONG, experts, etc.), tant au niveau du groupe que de la filiale, complètent le dispositif de recueil des données.

Les cas Renault (quatre entretiens), Total (quatre entretiens) et Suez (cinq entretiens) livrent la vision de la direction générale de ces entreprises quant à la construction des stratégies de RSE dans les domaines suivants : la lutte contre la corruption (Suez), la politique environnementale (Renault), les droits sociaux fondamentaux et les conditions de travail (Renault), l'engagement des fournisseurs dans le développement durable et la politique d'achat responsable (Renault), les initiatives sociétales des filiales en matière de développement économique des communautés locales (Renault et Total), la prévention routière et la lutte contre le sida (Total). En effet, il est important d'étudier des enjeux de RSE de nature différente car c'est l'un des facteurs déterminants mis en évidence dans la revue de littérature. Le tableau 2 présente la liste des entretiens réalisés.

Le matériau empirique récolté permet de reconstituer les processus à l'œuvre lors de la formation et de la mise en œuvre des trois types de stratégies de RSE (locale, globale, transnationale). En effet, les entretiens réalisés, entièrement enregistrés et retranscrits, ont permis d'analyser tant le rôle du siège (mode de pilotage, outils de coordination et de contrôle, type de pression, type de stratégie internationale, etc.) que celui des filiales (rôle des acteurs, type d'interaction avec le siège, etc.) tout au long de ces processus. Les données ont été condensées par un travail de codage thématique (Miles et Huberman, 2003) et la démarche de recherche, abductive, a permis de construire, progressivement, des grilles d'analyse par des allers retours entre le

terrain et la théorie (champs des relations siège-filiales, des stratégies internationales, des processus stratégiques, de la RSE internationale). Des monographies ont ensuite été rédigées dans le but de reconstituer la complexité et la richesse des phénomènes observés (Hlady-Rispal, 2002). Enfin, une analyse processuelle par les phases (Vandangeon-Derumez, 1998) a permis d'analyser l'enchaînement, dans le temps, des événements composant la construction des stratégies de RSE. La matrice d'analyse des processus retenue s'inspire de celle de Burgelman (1983), développée dans l'analyse de stratégies d'innovation, et elle distingue quatre phases principales dans la construction d'un processus stratégique : le déclenchement, la conception, la structuration et la généralisation de la stratégie. Deux niveaux d'analyse principaux sont adoptés : celui de la direction générale et celui de la filiale (un troisième niveau apparaît pour la stratégie transnationale, celui de la région ou de la branche). L'utilisation de cette matrice générique rend la démarche d'analyse des cas systématique et permet de décrire, étape par étape, les événements constitutifs de la stratégie construite. Les tableaux présentés en annexe 1, 2 et 3 détaillent les différentes phases de construction des trois stratégies de RSE (locale, globale et transnationale) observées au sein de Danone. Ces tableaux précisent, pour chacune des phases, le type d'actions entreprises (événements), le rôle des acteurs, les motivations, le type de pressions ainsi que le type de flux à l'œuvre au sein de l'entreprise.

La partie suivante de l'article présente les principaux résultats de l'analyse des stratégies observées dans ces différentes entreprises.

La construction des stratégies de RSE locale, globale et transnationale

Il ressort de l'analyse des cas étudiés l'existence des trois types de stratégies discutées dans la littérature. Les stratégies de RSE locales et globales ne paraissent pas 'abandonnées' au profit d'une stratégie transnationale. Elles ne sont donc pas exclusives mais bien complémentaires. Au sein d'un même contexte organisationnel et stratégique, des stratégies de RSE locales peuvent se combiner avec des stratégies de RSE globales et transnationales. Nous allons donc présenter les caractéristiques de chacune de ces stratégies à partir de l'analyse processuelle que nous avons menée. Sont ainsi présentés, illustrés et discutés dans les trois sections suivantes les processus de construction des stratégies de RSE locales, globales et transnationales.

LE PROCESSUS STRATÉGIQUE DE LA RSE LOCALE

Ce premier modèle répond à la logique des processus stratégiques ascendants, ou *bottom-up*, telle qu'elle est caractérisée dans la littérature traitant des processus de formation de la stratégie (Bower, 1970; Martinet, 2001) et dans la littérature portant sur les rôles des filiales dans l'entreprise

TABLEAU 3
Processus de construction d'une stratégie de RSE locale

	Formation		Mise en œuvre	
	Déclenchement	Conception	Structuration	Généralisation
<i>Direction générale</i>	AFFIRMATION DES VALEURS	DIFFUSION DES VALEURS	SOUTIEN	ANCRAGE
<i>Filiale</i>	DECOUVERTE	REFLEXION	ACTION	PERENNISATION

multinationale (Birkinshaw, 1997). La capacité d'autonomie conférée aux filiales leur permet de développer des solutions locales face à des problématiques spécifiques. Le tableau 3 met en évidence le rôle clé de la filiale dans les relations avec la direction générale lors de la formation et de la mise en œuvre de cette stratégie. Le programme «*Share Your Meal*», développé par la filiale polonaise de Danone illustre parfaitement ce type de processus. L'annexe 1 retrace précisément les différentes phases de construction de cette stratégie.

Dans ce modèle, la stratégie de RSE se construit principalement par l'action de la filiale. L'élément déclencheur est la découverte par la filiale d'enjeux locaux nouveaux qui interfèrent dans le bon déroulement de ses affaires. Il n'y a pas d'intervention directe de la part de la direction générale et la filiale répond essentiellement à des pressions locales. Le seul flux existant avec le siège est d'ordre symbolique : des signaux sont envoyés aux filiales quant à l'importance accordée aux problématiques de RSE. Ceux-ci sont communiqués par l'intermédiaire des discours du Président de l'entreprise, par les visites informelles des cadres dirigeants au sein des filiales qui disséminent les valeurs et la culture de l'entreprise. Cette diffusion s'effectue également par le biais des conventions ou réunions internationales et par le biais des publications de documents (credo, principes d'action, etc.) et d'exemples de bonnes pratiques attendues dans le domaine. La filiale élabore alors une réponse à l'enjeu local en écho avec le type de climat développé par la maison-mère. Le directeur du développement durable de Suez indique ainsi que, par rapport aux problématiques de développement durable, «*l'action est concrète, pragmatique et locale, on n'est pas un gouvernement mais une entreprise. Donc, face aux discours que l'on peut faire, plus ou moins idéologiques et abstraits, la vérité, c'est ce que l'on fait sur le terrain*».

Le rôle du dirigeant de filiale est clé dans sa capacité à articuler les préoccupations économiques et sociales de sa filiale avec celles communiquées par son groupe. Son leadership se traduit par l'affectation de ressources à la stratégie développée. Le type de soutien apporté par la direction générale est un soutien principalement d'ordre moral et symbolique. Puis, avec la structuration de la

stratégie proposée par la filiale, le siège peut inciter au partage d'expérience entre filiales en favorisant l'échange d'expériences. Le directeur du développement durable de la branche Exploration-Production de Total explique que son rôle à la direction générale consiste «*à rassembler tous les trois mois les 'faits marquants'.* Je demande en effet à chaque filiale de me présenter, succinctement en deux ou trois pages, leurs initiatives. C'est une remontée d'information qui me permet de constituer un réservoir d'expérience. Ensuite, je m'en sers notamment lors de la publication du rapport annuel de RSE. Il y a des milliers d'actions mais on sélectionne certains sujets qui sont particulièrement intéressants et qui deviennent ce que l'on appelle des 'histoires de management'. Puis on adopte une ligne éditoriale avec une thématique et on choisit un certain nombre d'initiatives dans notre portefeuille d'histoires».

Lorsque la stratégie locale est mise en œuvre sur le terrain, le siège peut la valoriser par l'intermédiaire de différents moyens de communication, de manière à créer un climat de stimulation et d'émulation entre filiales en jouant sur la fierté des équipes locales et de manière à encourager chaque filiale à développer sa propre stratégie de RSE.

LE PROCESSUS STRATÉGIQUE DE LA RSE GLOBALE

Ce deuxième modèle répond à une logique descendante, *top-down*, des processus stratégiques; il confère un rôle d'intégration fort à la direction générale de l'entreprise. Le tableau 4 met en évidence le rôle clé du siège dans les relations avec les filiales lors de la formation et de la mise en œuvre de cette stratégie. La mise en œuvre du *Danone Way* illustre ce type de démarche globale. L'annexe 2 donne une illustration empirique précise du processus.

Dans ce modèle, la naissance de la stratégie provient de l'impulsion de la direction générale. Celle-ci détecte la nécessité de construire une stratégie de RSE globale dans le but de mieux intégrer les actions des filiales. Trois raisons principales peuvent expliquer ce besoin.

D'une part, il s'agit souvent de répondre à des motivations d'ordres organisationnel et stratégique : l'augmentation de la taille de l'entreprise et la stratégie

TABLEAU 4
Processus de construction d'une stratégie de RSE globale

	Formation		Mise en œuvre	
	Déclenchement	Conception	Structuration	Généralisation
<i>Direction générale</i>	IMPULSION	REFLEXION	SOUTIEN	ANCRAGE
<i>Filiale</i>	AUTONOMISATION	EXPERIMENTATION	APPROPRIATION	HOMOGENEISATION

d'internationalisation rendent plus complexes la diffusion de la culture et des valeurs de l'entreprise ainsi que la coordination des actions des unités opérationnelles. Le directeur du développement durable de Total, indique ainsi que *« tout a commencé au moment de la fusion entre TotalFina et Elf, en 2000. Il y a eu au tout début, une phase de sensibilisation sur le sujet du développement durable : de quoi on parle, qu'est-ce que c'est que le développement durable, comment est-ce que je suis concerné, etc. »*. Le changement de taille, qui vient ici de la fusion entre deux entreprises, joue bien le rôle de stimulus ou de déclencheur du processus de construction de stratégies de RSE. La volonté de la direction générale d'intégrer ses filiales est forte compte tenu du degré élevé d'hétérogénéité des activités de RSE des filiales. Lorsque Lafarge a racheté l'entreprise *BlueCircle*, on observe la même volonté d'intégration de la part de la direction générale.

D'autre part, l'affirmation des ambitions de l'entreprise en termes de responsabilité sociale et le besoin de traduire en actes le discours de RSE impliquent de standardiser la démarche. Par exemple, au sein de Renault, qui est une entreprise particulièrement centralisée, le responsable des achats reconnaît, lorsqu'il retrace la genèse du développement durable dans sa direction, que le plan établi était *« indispensable pour avoir une cohérence dans les panels fournisseurs : pour que l'on puisse dire la même chose, car c'est vraiment le leitmotiv d'ici, c'est vraiment « one voice ». C'est-à-dire que, que le fournisseur soit un petit fournisseur régional en Chine auquel on s'approvisionne pour alimenter une usine coréenne ou que ce soit un gros fournisseur principal, tels que Bosch ou Siemens, ce sera pareil, ce sera le même processus et le même principe. C'est un point important, on a eu besoin de standardiser nos méthodes, et cela ne nous pose pas de problème aujourd'hui »*.

Enfin, l'intégration devient nécessaire lorsque la pression des parties prenantes s'exerce de manière plus prononcée envers le groupe dans son ensemble que dans les filiales. Dans les cinq cas étudiés, la décision d'enclencher le processus se prend au plus haut niveau, c'est-à-dire avec l'implication et le soutien du Président Directeur Général. Son leadership en matière de promotion du développement durable et des valeurs de l'entreprise apparaît primordial. Il

se manifeste notamment par des annonces et des discours. Au sein de Suez, le directeur de l'éthique nous rappelle que *« c'est lors de la fusion entre Suez et Lyonnaise des Eaux que Gérard Mestrallet, le Président, a souhaité mettre en place une politique éthique sous la forme d'un dispositif de management par les valeurs »*.

Même si le processus est impulsé par le sommet, les interactions au sein de l'entreprise sont nombreuses dans la phase de formation de la stratégie. Des allers retours s'opèrent entre les filiales qui acceptent de tester la démarche, et la direction générale. La direction générale adopte une attitude incitative pour favoriser la participation des filiales à des expériences pilotes. La description de la construction du *Danone Way* illustre bien ce travail de conception. Le cas Suez tend à confirmer également ces propos. En effet, lorsque le directeur de l'éthique de Suez revient sur la conception des politiques éthiques de son entreprise, il indique que *« sur ces questions, lorsque l'on décide de construire des référentiels et tout un dispositif, on ne va pas forcément avoir tout de suite la solution et on ne le fait pas du jour au lendemain. Donc il faut échanger, il faut discuter avec les gens, il faut discuter avec les collègues et les impliquer dans la démarche »*.

La mise en œuvre de la stratégie s'appuie sur des organes de pilotage formels conçus au siège de l'entreprise multinationale. Les structures de pilotage portent les stratégies globales. La direction générale crée les ressources qui seront nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie dans l'ensemble des filiales. Il s'agit par exemple de la création d'un site Intranet, d'un journal interne, de séminaires de sensibilisation, etc. Des ressources humaines sont aussi affectées à la mise en œuvre de cette stratégie au sein de la direction générale, laquelle peut alors commencer de manière progressive mais coordonnée. Cette phase est caractérisée par des flux importants venant de la direction générale vers les filiales. Le plan 'développement durable' dans la direction achat de Renault s'inscrit bien dans ce schéma-là lorsque le directeur nous précise son rôle : *« on prépare le travail; ici, notre métier est de préparer le maximum d'informations que l'on met à disposition des acheteurs sur les différents sujets (engagement sur les droits sociaux et humains), pour qu'à chaque fois, les acheteurs*

dans les filiales puissent jeter un coup d'œil dans l'Intranet et voir s'il y a un problème ou pas avec son fournisseur».

Des mécanismes de plus en plus formels sont ensuite adoptés. Le rôle de la direction générale évolue. Elle met en place des procédures de quantification afin de mesurer l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie dans les filiales. Elle utilise des indicateurs et les publie dans le rapport annuel. Elle valorise sa démarche auprès des agences de notation et en fait un atout auprès des observateurs extérieurs à l'entreprise. Elle convainc, en interne, les filiales les plus résistantes à l'appropriation de la démarche, et organise des audits pour contrôler le degré d'appropriation de la stratégie par les filiales. Enfin, elle recherche à étendre sa démarche à des problématiques plus larges et afférentes au cœur de métier de l'entreprise, c'est en ce sens que l'on observe un phénomène d'ancrage de la stratégie dans le contexte structurel et organisationnel de l'entreprise. Un nouveau projet peut alors naître (tel que le *Danone Way Ahead* par exemple). L'ancrage de la stratégie dans le contexte structurel traditionnel de l'entreprise s'observe aussi dans le cas de Renault. Le responsable des achats indique : «*nous sommes en train d'intégrer la 'check list' des droits humains et sociaux fondamentaux dans toutes les grilles d'analyse de Renault; dans le référentiel qualité par exemple. C'est-à-dire qu'on veut que chaque qualitatif qui visite une usine puisse vérifier s'il y a des enfants qui travaillent. On veut que chaque contrôleur de Renault vérifie s'il y a des matières toxiques ou des produits dangereux, sources potentielles d'accidents ou de contamination, etc.*».

Enfin, lors de la dernière phase du processus, les filiales ont une marge de manœuvre plus réduite quant au choix d'adoption ou non de la stratégie. Il devient plus difficile pour les filiales de se différencier les unes des autres et d'afficher son excellence sur l'adoption et la bonne mise en œuvre de la stratégie. Sur le sujet, il y a une homogénéisation des pratiques des filiales et chacune cherche à pérenniser, en interne, la stratégie.

LE PROCESSUS STRATÉGIQUE DE LA RSE TRANSNATIONALE

Ce troisième modèle répond à une logique transnationale et fait apparaître un troisième niveau d'interaction entre le siège et la filiale. Le tableau 5 met ainsi en évidence le rôle clé de la direction de zone ou de branche tout au long du processus de formation et de mise en œuvre de cette stratégie. La construction de la stratégie d'accessibilité de Danone, présentée en annexe 3, suit ce type de processus. La construction de la stratégie de lutte contre le sida de Lafarge en Afrique du Sud correspond également à cette configuration.

Ce qui caractérise ce processus, c'est le rôle d'intermédiation joué par la direction de zone ou de branche. Ce troisième niveau rejoint le modèle de la stratégie régionale défendu par Ghemawat (2005). Le dialogue ne se fait plus uniquement entre les filiales et le siège. La rencontre entre des initiatives et expérimentations locales des filiales et des impulsions du siège est organisée sous l'égide du dirigeant de zone ou de branche. Autrement dit, l'identification d'un enjeu moral et éthique par les plus hauts dirigeants de l'entreprise est mise en relation avec des situations concrètes rencontrées dans certaines filiales. C'est ainsi le cas sur le sujet de la lutte contre le sida lorsque le directeur de la zone Afrique de Lafarge rapproche les questions d'ordre éthique du Président du groupe, Collomb, avec les préoccupations de plusieurs filiales telles que celle d'Afrique du Sud, pays très touché par la pandémie. C'est également le cas de la stratégie d'accessibilité de Danone lorsque les initiatives *Bottom of the Pyramid* de plusieurs filiales (indonésienne, sud-africaine, polonaise, etc.) sont rapprochées des aspirations du Président Riboud «*d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre*» (mission de Danone).

Ce type de stratégie transnationale apparaît comme plus élaborée que les deux précédentes : les flux d'informations sont plus importants et les acteurs plus nombreux. Les enjeux rencontrés sont plus complexes que pour les stratégies locales ou globales. Par exemple, l'implication des entreprises étrangères dans la lutte contre le sida en Afrique du Sud est découragée par les institutions locales.

TABLEAU 5
Processus de construction d'une stratégie de RSE transnationale

	Formation		Mise en œuvre	
	Déclenchement	Conception	Structuration	Généralisation
<i>Direction générale</i>	IMPULSION	REFLEXION	FORMALISATION	ANCRAGE
<i>Zone / Branche</i>	-----	CRISTALLISATION	EMULATION	MISE EN ŒUVRE
<i>Filiale</i>	DECOUVERTE	EXPERIMENTATION	ACTION	HOMOGENEISATION

En outre, la filiale manque d'expérience face à de tels sujets qui touchent à la vie privée de ses salariés. La construction d'une réponse repose alors sur de nombreux allers retours entre filiales, zone/branche et siège mais également avec les partenaires extérieurs de l'entreprise : ONG, experts, concurrents, etc. Compte tenu de la proximité entre des filiales d'une même zone géographique (zone Afrique pour Lafarge), ou d'une même branche (produit laitiers pour Danone par exemple), l'échelle régionale ou la direction de branche joue un rôle majeur et peut faire en sorte que la problématique devienne une priorité stratégique. En effet, compte tenu de son pouvoir de décision, ce niveau intermédiaire a souvent le pouvoir de fixer des objectifs prioritaires. La direction de zone/branche peut ainsi porter et crédibiliser un projet local et lui donner une dimension bien plus large en l'articulant avec les attentes de la direction générale de l'entreprise multinationale. Elle joue le rôle d'émulation et d'accélérateur du processus de mise en œuvre. Elle peut coopérer avec la direction générale et créer des structures de pilotage (comités, outils de coordination, etc.) afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques et des documents édictés par la direction générale. L'objectif est également d'inciter les filiales à partager l'expérience. L'émulation est encouragée par un climat de compétition instauré entre les filiales. Les meilleures pratiques sont citées comme exemplaires lors des réunions internes, ce qui joue sur la fierté des filiales les plus en avance. Le directeur du développement durable de Total indique ainsi *« qu'il y a une fierté indéniable pour les business units d'être citées dans le rapport annuel de RSE ou dans les newsletters ; cela crée une émulation. De la même façon, il y a un effet miroir qui joue lors des réunions et des séminaires ; cette émulation, elle se fait entre les filiales mais aussi entre les branches »*.

Il ressort des cas étudiés que les filiales sont particulièrement créatives et font preuve d'innovation dans l'élaboration de leurs plans d'actions. Le niveau d'autonomie accordé aux filiales est élevé de manière à leur permettre d'intégrer dans leurs initiatives les spécificités de leur environnement local. Les personnes qui ont la responsabilité directe des actions de RSE dans les filiales ont des profils souvent marqués par la créativité : en Afrique du Sud, la personne responsable du programme de lutte contre le sida de Lafarge a travaillé auparavant en agence de publicité ; la responsable de la RSE de Danone en Pologne a, quant à elle, travaillé dans le milieu du cinéma et des ONG avant de rejoindre Danone ; le responsable du développement durable de Total explique le succès des résultats de la filiale de Total au Venezuela, par l'implication de la responsable RSE locale : *« elle a un passé intéressant, car elle est anthropologue. Avant de prendre la tête du département de RSE au Venezuela, elle dirigeait l'une des ONG les plus importantes de Venezuela. Elle a beaucoup travaillé sur le développement participatif, elle réussit à impliquer les communautés locales »*.

La dernière phase de la mise en œuvre de la stratégie correspond à un ancrage de la stratégie RSE dans les processus organisationnels plus traditionnels de l'entreprise. Le but recherché par la direction générale est de faire en sorte que la stratégie RSE soit intégrée à part entière comme un facteur clé de succès dans le management des activités traditionnelles de l'entreprise. En fait, la direction générale essaie d'intégrer le projet dans le contexte structurel de l'entreprise. C'est-à-dire que la stratégie ne va plus être gérée à part (par le département de RSE), mais elle va être de plus en plus intégrée et ancrée dans les différents processus afférents au cœur de métier de l'entreprise. Cette phase est la dernière du processus et elle représente le but à atteindre pour réussir la stratégie de RSE transnationale. Dans chacune des cinq entreprises étudiées, les personnes interrogées ont insisté sur la volonté de *« ne pas faire une couche de plus, mais d'essayer d'intégrer les activités de développement durable et de RSE aux systèmes déjà existants : on intègre ainsi le sociétal local dans les plans de formation existants »*, comme le précise le directeur du développement durable de Total. La stratégie d'accessibilité de Danone engendre une réflexion sur l'évolution du business model et du cœur de métier de l'entreprise ; les approches de Lafarge ou de Renault vis-à-vis du sida visent à appréhender le problème comme un enjeu de management ordinaire.

La section suivante propose une discussion centrée autour des spécificités de ces trois stratégies de RSE d'une part, et des éléments communs à ces stratégies, d'autre part.

Discussion : Quels types de management pour les stratégies RSE locales, globales et transnationales ?

LES SPÉCIFICITÉS DES TROIS STRATÉGIES : TROIS PROCESSUS QUI POSSÈDENT LEURS PROPRES LOGIQUES ET QUI APPELLENT UN MANAGEMENT DIFFÉRENCIÉ

La stratégie locale de RSE suit une démarche ascendante. La filiale est source d'initiative stratégique dans un contexte organisationnel où la direction générale encourage le développement de la différenciation et de la réactivité locale de ses filiales. La trajectoire de ce processus suit un chemin émergent largement inductif. Dans les processus stratégiques de ce type, Burgelman (1983) relève l'importance du rôle des dirigeants de l'entreprise dans l'identification et la sélection des initiatives des filiales d'une part, et dans leur capacité à les généraliser au sein de l'entreprise, d'autre part.

La stratégie globale de RSE suit une logique descendante. Ce processus met en avant le rôle d'impulsion de la direction générale, lequel est décisif. Il est caractérisé par un fort degré d'intégration de la stratégie et il implique un système de pilotage performant. Les interactions avec les filiales existent ; elles permettent des ajustements de la

TABLEAU 6
Les spécificités des stratégies locale, globale et transnationale de RSE

	RSE LOCALE	RSE GLOBALE	RSE TRANSNATIONALE
PROCESSUS			
Logique	Ascendante	Descendante	Interactive
Phases clés	Formation de la stratégie : déclenchement et conception	Mise en œuvre de la stratégie : structuration et généralisation	Articulation formation et mise en œuvre : conception et structuration
Acteurs clés	‘Entrepreneur responsable’ (DG filiale)	‘Leader’ (siège)	‘Sponsor’ (siège) et ‘champion’ (région ou branche)
STRUCTURES			
Rôle du siège	Siège ‘facilitateur’	Siège ‘décideur’	Siège et région/branche ‘organiseurs’
Rôle des filiales	Filiale ‘entrepreneuriale’	Filiale ‘exécutante’	Filiale ‘participante’
Degré d’interactions siège-filiales	Faible	Elevé	Très élevé
Degré d’interactions filiale-filiales	Modéré	Faible	Très élevé
MECANISMES			
Niveau de formalisation de la stratégie RSE	Faible	Très fort	Modéré
Type de contrôle	Contrôle comportemental et incitatif	Contrôle de la performance et des résultats	Mixte
Type de coordination	Informelle	Formelle	Mixte

stratégie, même si le but recherché est celui de l’homogénéisation dans les pratiques RSE des filiales.

La stratégie transnationale de RSE est associée à une logique interactive. Elle fait intervenir un troisième niveau entre la direction générale et la filiale : la branche ou la zone. Ce processus est marqué par un phénomène de co-construction de la stratégie et les dynamiques relationnelles sont particulièrement fortes au sein de l’entreprise. Le type de stratégie qui en résulte peut être moteur dans la remise en cause de la pensée stratégique de l’entreprise.

Le tableau 6 propose une comparaison synthétique des stratégies et met en évidence leurs spécificités en termes de processus, structures et mécanismes.

TROIS ÉLÉMENTS COMMUNS AUX STRATÉGIES RSE :
COORDINATION INFORMELLE ET LEADERSHIP, ANCRAGE
PROGRESSIF AU SEIN DE L’ENTREPRISE, ET RÔLE CRUCIAL DE
L’INNOVATION.

- L’importance des mécanismes informels de pilotage et du leadership dans les premières phases.

La force du leadership et du management par les valeurs intervient dès la première phase des processus. L’expression d’un fort leadership et un engagement indiscutable sont indispensables au lancement du processus, qu’il se situe au niveau de la direction générale (pour la RSE globale), au niveau de la filiale (pour la RSE locale), ou au niveau de la zone ou de la branche (pour la RSE transnationale). L’identification des personnes les plus convaincues et les plus porteuses de la stratégie de RSE permet à la direction générale de trouver des points d’entrée, afin d’inciter les filiales à s’impliquer dans la construction de la stratégie,

selon un système en cascade. Le leadership sur la question de la RSE se traduit notamment par l'émission de signaux au plus haut niveau de l'entreprise. Il s'agit, par exemple, des discours et des annonces du dirigeant et de ses visites dans les filiales. La valeur de l'exemplarité des comportements se manifeste par l'importance conférée aux publications des meilleures pratiques dans les lettres internes ou dans les rapports annuels. Le management par les valeurs est ainsi une méthode de coordination informelle largement privilégiée dans la construction des stratégies de RSE locale, globale et transnationale. La diffusion des valeurs et la transmission de la culture d'entreprise s'effectuent lors de contacts directs, de visites des dirigeants dans les filiales ou de l'organisation de conventions et de réunions regroupant les dirigeants de ces filiales. Ces méthodes tendent à faire passer le message et l'esprit contenus dans la stratégie de RSE et cherchent à impulser une dynamique dans les filiales. Le fonctionnement en réseau est important pour les stratégies de RSE, car il permet d'accélérer la phase d'expérimentation et de partage d'expérience. La notion d'échange, par le biais des contacts informels des dirigeants de filiale, par exemple, est un principe fondamental qui traduit la capacité à diffuser rapidement les bonnes pratiques et les idées. Enfin, la perspective du contrôle repose plutôt sur une philosophie de confiance et d'encouragement, plutôt que sur la vérification et la punition. La direction générale cherche, en effet, à persuader les filiales de l'intérêt de la stratégie de RSE, qu'elle soit locale, globale ou transnationale, afin de la « vendre ». Elle montre notamment l'intérêt économique associé à la stratégie RSE et le potentiel de performance dont la filiale peut bénéficier grâce à la mise en œuvre de la stratégie.

- L'ancrage des stratégies de RSE dans l'entreprise et la transformation en enjeu de management ordinaire en fin du processus.

Il apparaît dans les trois processus étudiés un phénomène similaire : il s'agit des efforts faits par la direction générale pour ancrer la stratégie de RSE dans le contexte structurel traditionnel de l'entreprise. En effet, quel que soit le type de stratégie (locale, globale ou transnationale), la dernière phase, celle de la généralisation de la stratégie, fait apparaître la même volonté d'intégrer la stratégie développée dans l'organisation. Le travail de la direction générale s'oriente en effet vers la stabilisation de la stratégie de manière que celle-ci s'intègre aux systèmes de fonctionnement plus traditionnels de l'entreprise. Ce résultat est en concordance avec les travaux de Martinet et Payaud (2008); ceux-ci reconnaissent, en effet, « *le changement important que signifie une volonté de passer à un stade de RSE intégrée* », ils ajoutent que « *c'est le caractère systématique [...] d'intégration effective de critères sociaux et/ou écologiques dans le contrôle de gestion qui révèle, selon nous, le sérieux et l'engagement de l'entreprise dans la RSE. Faute de celle-ci, il est difficile de diffuser une telle politique au sein de l'organisation alors qu'en ce domaine,*

la décentralisation et la contextualisation constituent des impératifs » (Martinet et Payaud, 2008 : 210).

La progression de la construction de la stratégie indique un glissement progressif vers une gestion ordinaire d'un enjeu de management classique. Les pratiques de pilotage tendent à utiliser les mêmes mécanismes de coordination et les mêmes outils de contrôle que ceux qui sont utilisés pour le pilotage d'autres types de stratégies. Il s'agit de la création de comités *ad hoc*, d'équipes de travail, de tableaux de bord, de feuilles de route, de mise en place de ressources informatiques (Intranet), d'allocation d'un budget, de pratiques régulières de *reporting* et d'utilisation d'indicateurs et de mesures, de mesures incitatives et d'intégration de bonus pour les managers. En ce qui concerne la filiale, l'utilisation de tels indicateurs et la mesure des actions de RSE réalisées lui permettent de légitimer ses actions autant vis-à-vis de ses collaborateurs réticents que vis-à-vis de son environnement local; elles lui permettent également de promouvoir la démarche. Les outils de mesure développés par la direction générale visent, quant à eux, à quantifier les bénéfices, difficiles à évaluer, afin d'apporter des preuves et de stimuler les filiales qui progressent le moins. Tout cela fait que la direction générale peut mieux asseoir sa crédibilité mais d'autres méthodes traditionnelles sont utilisées. Par exemple, l'évolution des carrières des dirigeants internationaux ayant le mieux réussi à mettre en œuvre la stratégie de RSE, est un levier traditionnellement utilisé mais qui semble particulièrement important en ce qui concerne les stratégies de RSE.

- Le rôle capital de l'innovation et de l'ouverture aux acteurs externes de l'entreprise.

Les processus décrits dans cet article sont proches de ceux qui caractérisent l'innovation. Quelle que soit la logique suivie, locale, globale ou transnationale, la construction de la stratégie RSE prend en compte le contexte local de la filiale. Celle-ci doit élaborer la meilleure solution possible, face à un problème souvent complexe. La marge de manœuvre consentie aux filiales leur permet d'interpréter les recommandations de la direction générale et de leur donner du sens localement. L'autonomie de la filiale permet l'expérimentation, le tâtonnement, le test, dans le but de développer des solutions. Les filiales recherchent l'inspiration auprès du groupe, dans les poches de connaissances et d'expertise de la direction générale et dans l'expérience des autres filiales; mais elles s'adressent également aux sources d'expertise dans leur environnement proche par l'observation des pratiques des concurrents, parfois même par la coopération avec les concurrents, par le développement de partenariats avec les organisations de la société civile et par le recours à des consultants experts.

Conclusion

Dans cette recherche, nous soutenons la pertinence des trois formes de RSE : locale, globale et transnationale, ainsi que

leur complémentarité. La revue de la littérature nous apprend en effet que chacune de ces logiques présente des avantages et des inconvénients. De nombreux facteurs s'exercent sur l'entreprise multinationale et peuvent conduire celle-ci à opter pour l'une ou l'autre des logiques de RSE, selon des déterminants institutionnels, stratégiques ou spécifiques aux types d'enjeux de RSE rencontrés. Le travail empirique sur lequel repose cette recherche (soixante et onze entretiens réalisés tant au niveau du siège que des filiales de plusieurs entreprises multinationales françaises) permet d'examiner en profondeur les différentes phases qui structurent la formation et la mise en œuvre de ces stratégies en privilégiant l'étude des relations entre le siège et ses filiales. Ce choix d'analyse permet de répondre à la question opérationnelle du 'comment' l'entreprise bâtit ses stratégies. Cet article met en avant l'importance d'un management différencié des stratégies de RSE, compte tenu de leurs spécificités, et l'importance de l'utilisation de mécanismes de pilotage informels lors des phases de conception de ces stratégies. La recherche souligne également la manière dont les stratégies de RSE sont intégrées dans les processus plus traditionnels de l'entreprise et met en évidence le rôle capital de l'innovation et des partenariats dans la construction des stratégies de RSE à l'international.

Enfin, cet article ouvre plusieurs voies de recherche et notamment celle qui concerne la question des tensions engendrées par la coexistence de ces trois stratégies de RSE au sein de l'entreprise multinationale. Nous pouvons en effet nous interroger sur :

- l'évaluation de la performance sociétale d'une filiale : la filiale peut-elle 'compenser' une mauvaise performance sur l'une des trois stratégies par une bonne performance sur une autre ?
- la gestion des contradictions et des paradoxes qui peuvent surgir lors de la construction des stratégies RSE locale, globale et transnationale;
- le rythme de construction de ces stratégies, leur éventuelle hiérarchisation en termes de priorité, et l'arbitrage dans l'allocation des ressources qui leur sont affectées.

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, p. 1-22.
- ATTALI, J. (2013). *Pour une économie positive*, Paris : La Documentation Française, Fayard, 260 p.
- BANSAL, P. (2002). "The corporate challenges of sustainable development", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N° 2, p. 122-131.
- BANSAL, P., BERTELS, S., EWART, T., MACCONNACHIE, P., O'BRIEN, J. (2012). "Bridging the research-practice gap", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, N° 1, p. 73-92.
- BARKEMEYER, R., FIGGE, F. (2014). "Corporate social responsibility in multiple environments : The impact of headquartering", *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 10, N° 3, p. 2-22.
- BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1989). *Managing across borders : The transnational solution*. Boston : Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S., BIRKINSHAW, J. (2004). *Transnational management. Text, Cases, and readings in cross-border management*, 4th Ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.
- BARIN CRUZ L., AVILA PEDROZO, E., CHEBBI, H. (2008). "Le processus de formation d'une stratégie intégrée de développement durable entre siège et filiales : cas de deux groupes français de la grande distribution", *Management International*, vol. 12, n° 2, p. 81-95.
- BASTIANUTTI, J. (2014). "Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE : Le cas de la relation siège-filiale", *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n° 240, p. 115-132.
- BOUDIER, F., BENSEBAA, F. (2008). "Responsabilité sociale des firmes multinationales : Faut-il être propriétaire pour être responsable? ", *Mondes en développement*, vol. 4, n° 144, p. 27-44.
- BIRKINSHAW, J.M. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations : The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 3, p. 207-229.
- 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.
- BOWER, J.L. (1970). *Managing the resource allocation process : A study of corporate planning and investment*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- BROVELLI, L., DRAGO, X., MOLINIÉ, E. (2013). *Responsabilité et performance des organisations : 20 propositions pour renforcer la démarche de RSE*, Rapport public au gouvernement, [http : //www.economie.gouv.fr/files/rapport-brovelli-drago.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-brovelli-drago.pdf)
- BURGELMAN, R.A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N° 2, p. 223-244.
- CHRISTMANN, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment : Determinants of global environmental policy standardization", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N° 5, p. 747-760.
- CLARKSON, M. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
- COMMISSION EUROPEENNE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, [http : //ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm)
- DE GEORGE, R.T. (1993). *Competing with integrity in international business*, New York, NY : Oxford University Press.
- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983). "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, N° 2, p. 147-160.

- DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. (1994). "Toward a unified conception of business ethics : integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 2, p. 252-284.
- DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. (1999). *Ties that bind : A social contracts approach to business ethics*. Boston : Harvard Business School Press.
- DONALDSON, T., PRESTON, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 65-91.
- GHEMAWAT, P. (2005). "Regional strategies for global leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 83, N° 12, p. 98-108.
- GNYAWALI, D.R. (1996). "Corporate social performance : An international perspective". In Prasad, S.B. & Boyd, B.K. (eds.), *Advances in international comparative management*, 11 : 251-273, Greenwich, CT : JAI Press.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas : Applications à la recherche en gestion*. Bruxelles : Editions De Boeck Université.
- HUSTED, B.W., ALLEN, D.B. (2006). "Corporate social responsibility in the multinational enterprise : Strategic and institutional approaches", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, N° 6, p. 838-849.
- HUSTED, B.W., ALLEN, D.B., KOCK, N. (2012). "Value creation through social strategy", *Business & Society*, Vol. 49, N° 2, p. 201-215.
- JAMALI, D. (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.
- KOSTOVA, T., ZAHEER, S. (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity : The case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 1, p. 64-81.
- LOGSDON, J.M., WOOD, D.J. (2002). "Business citizenship : From domestic to global level of analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N° 2, p. 155-187.
- MARTINEZ, J.I., JARILLO, J.C. (1989). "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, N° 3, p. 489-514.
- MARTINET, A.-C. (2001). "Le faux déclin de la planification stratégique", dans Martinet, A.-C. et Thiétart, R.-A., *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*. Paris : Vuibert, p. 175-194.
- MARTINET, A.-C., PAYAUD, M.A. (2008). "Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies", *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, N° 180, p. 199-214.
- MARTINET, A.-C., PAYAUD, M.A. (2014). "RSE : le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux", dans Tannery, F., J.P. Denis, T. Hafsi et A.-C. Martinet, *L'encyclopédie de la stratégie*, Paris : Vuibert.
- MATTEN, D., CRANE, A. (2005). "Corporate citizenship : Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 30, N° 1, p. 166-179.
- MATTEN, D., MOON, J. (2008). "'Implicit' and 'explicit' CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, N° 2, p. 404-424.
- MEYER, K.E. (2004). "Perspectives on multinational enterprises in emerging countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 4, p. 259-276.
- MILES, M., HUBERMAN, M. (2003). *Analyse des données qualitatives : Méthodes en sciences humaines*. 2^{ème} édition, Bruxelles : Editions de Boeck.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, p. 853-886.
- MULLER, A. (2006). "Global versus local CSR strategies", *European Management Journal*, Vol. 24, N° 2-3, p. 189-198.
- O'TOOLE, J., VOGEL, D. (2011). "Two and a half cheers for conscious capitalism", *California Management Review*, Vol. 53, N° 3, p. 60-76.
- PASQUERO, J. (2004). "Responsabilité sociale de l'entreprise : Les approches nord-américaines". Dans Igalens, J. (Ed.), *Tous responsables*, Paris : Editions d'Organisation, 257-272.
- 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. (2010). "Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté ?", *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 208-209, p. 137-154.
- PESTRE, F. (2011). "Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale", *Revue Française de Gestion*, Vol. 37, N° 212, p. 109-125.
- PORTER, M., KRAMER, M.R. (2011). "Creating shared value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, N° 1-2, p. 62-77.
- PRAHALAD, C.K., DOZ, Y.L. (1987). *The multinational mission : Balancing local demands and global vision*. New York : The Free Press.
- PRAHALAD, C.K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*, Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing.
- REED, D. (2002). "Employing normative stakeholder theory in developing countries : A critical theory perspective", *Business & Society*, Vol. 41, N° 2, p. 166-207.
- SEGRESTIN, B., HATCHUEL, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris : Le Seuil - La république des idées.
- SLAGER, R., GOND, J.-P., MOON, J. (2012). "Standardization as institutional work : The regulatory power of a responsible investment standard", *Organization Studies*, Vol. 33, N° 5-6, p. 763-790.
- VANDANGEON-DERUMEZ, I. (1998). *La dynamique des processus de changement*. Thèse de doctorat, Paris : Université Paris-Dauphine.
- WADDOCK, S. (2008). "Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, N° 3, p. 87-108.
- YIN, R.K. (2003). *Case study research : Design and methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- YIP, G. (1992). *Total global strategy : managing for worldwide competitive advantage*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

ANNEXE 1

Processus de construction d'une stratégie de RSE locale : l'exemple de « Share your Meal »

	<i>Etape 1 : 1997-2002</i>	<i>Etape 2 : 2002-2003</i>	<i>Etape 3 : 2003-2004</i>	<i>Etape 4 : 2004-2006</i>
Direction Générale	<u>Evènements</u> : Le groupe ajoute, en 2002, une quatrième valeur : la proximité. <u>Acteurs</u> : Le Président et la DG font vivre la culture et les valeurs de Danone. <u>Motivations</u> : Déployer les valeurs dans les unités opérationnelles, répondre à l'enjeu de proximité. Ancrer les valeurs dans le management quotidien, dans un contexte de forte croissance et d'internationalisation. <u>Types de pressions</u> : En 2001, la crise Lu en France rappelle l'importance de la proximité. Les pressions des parties prenantes sont de plus en plus fortes. <u>Types de flux</u> : Discours de Franck Riboud, visites de terrain, rassemblement des dirigeants lors de réunions internationales, publications de documents ... D'autre part, la DG demande aux filiales de s'engager concrètement dans le développement d'activités RSE.	<u>Evènements</u> : La direction générale réagit positivement à l'idée et à la démarche polonaise. <u>Acteurs</u> : <i>pas de rôle particulier.</i> <u>Motivations</u> : La direction générale cherche à encourager les filiales à développer des initiatives RSE et à faire vivre la valeur de proximité. <u>Types de pressions</u> : Les pressions des parties prenantes sur le groupe sont de plus en plus fortes en termes de RSE. <u>Types de flux</u> : Encouragement et appui de la direction générale pour le développement de l'initiative polonaise. Le soutien est d'ordre moral et mental, il s'exprime notamment lors des visites en filiales. De manière générale, la direction générale incite les filiales à s'engager dans des actions RSE.	<u>Evènements</u> : La direction générale reconnaît l'initiative polonaise comme une bonne pratique. <u>Acteurs</u> : La direction de la RSE et du développement durable est en contact régulier avec la filiale polonaise et assure un suivi du développement de l'initiative. <u>Motivations</u> : L'objectif est d'encourager la filiale polonaise à partager son expérience afin de disséminer la bonne pratique. <u>Types de pressions</u> : Les pressions RSE de la part des parties prenantes du groupe sont fortes. <u>Types de flux</u> : La direction générale favorise le travail en réseau pour faciliter l'échange d'expérience et le transfert des bonnes pratiques.	<u>Evènements</u> : Publication de l'initiative polonaise dans le rapport annuel 2005, considérée comme une expérience exemplaire. <u>Acteurs</u> : Le staff de la direction de la RSE et du développement durable. <u>Motivations</u> : Donner envie aux autres filiales de résoudre des problématiques locales tout en respectant les valeurs et la culture de Danone. Valoriser l'expérience auprès des parties prenantes externes au groupe. <u>Types de pressions</u> : Les pressions des parties prenantes incitent le groupe à répertorier les initiatives de ses filiales en matière de RSE et à mesurer et quantifier les actions. <u>Types de flux</u> : Répertorier les initiatives des filiales. La direction générale incite les filiales n'ayant pas développées d'actions RSE de s'inspirer de celle de la Pologne. Des discussions s'opèrent avec la filiale polonaise au sujet de la publication d'un rapport polonais.

Filiale	<u>Evènements</u> : Prise de conscience de la mauvaise image de Danone en Pologne. <u>Acteurs</u> : L'équipe marketing, le directeur général et un consultant extérieur à la filiale s'accordent sur la compréhension de l'enjeu. <u>Motivations</u> : L'enjeu identifié est local. Il est d'ordre économique. La filiale doit se rapprocher de la société polonaise. <u>Types de pressions</u> : Le patriotisme et la souveraineté sont caractéristiques du contexte polonais. Le secteur privé souffre d'une mauvaise image en raison de l'histoire communiste de la Pologne et les firmes étrangères ont une image encore plus mauvaise. <u>Types de flux</u> : Il n'y a aucune interaction entre la filiale et la direction générale sur le sujet.	<u>Evènements</u> : Mise en évidence de la dimension morale et sociale de l'enjeu. Choix de la problématique (la malnutrition) et de la cible (les enfants). Réflexion et construction d'une réponse. Renforcement de la coopération avec la Food Bank. <u>Acteurs</u> : Le directeur de la filiale établit le lien entre la préoccupation économique identifiée et les valeurs du groupe. Il oriente la réponse de la filiale en exprimant sa volonté de s'attaquer au problème de fond de la malnutrition. <u>Motivations</u> : Répondre à des pressions économiques locales et à des pressions 'sociales' du groupe. <u>Types de pressions</u> : La malnutrition affecte 30 % des enfants polonais. La famille est une notion importante dans la société polonaise. Il n'y a pas d'attentes particulières de la part de la société polonaise en termes de RSE. Forte pression en termes de RSE de la part du Groupe. <u>Types de flux</u> : La filiale interagit fortement avec son environnement local. Elle reçoit des signaux de la part du Groupe.	<u>Evènements</u> : Création d'un comité adéquat en 2003. Organisation d'une conférence sur la malnutrition, de déjeuners avec les médias, de groupes de travail et lancement d'une campagne d'éducation destinée aux enfants. La première édition de Share Your Meal consiste en une collecte de nourriture. <u>Acteurs</u> : Le DG de la filiale crée le poste de responsable de la RSE et le poste de directeur des relations extérieures, il engage des profils expérimentés, capable de faire preuve d'innovation et de créativité. Le directeur des relations extérieures est rattaché au comité de direction. C'est le DG qui valide chaque étape de Share Your Meal. Il mobilise les collaborateurs en interne. Les coopérations avec la Food Bank et avec Polsat deviennent plus profondes et régulières. <u>Motivations</u> : Répondre au problème de légitimité locale. Alerter et sensibiliser l'opinion publique aux concepts de RSE, en mesurant l'ampleur du problème de la malnutrition. <u>Types de pressions</u> : Difficultés à expliquer l'engagement de la filiale car l'implication de l'entreprise dans la sphère privée est critiquée par la société polonaise en raison de l'histoire communiste. En interne, il est difficile d'impliquer les collaborateurs dans le projet et notamment les différents départements. <u>Types de flux</u> : La filiale est autonome dans ses choix quant au projet Share Your Meal. Le financement et les risques sont assumés par la filiale. Peu de relations avec la DG. Des échanges d'expérience s'organisent avec la filiale allemande.	<u>Evènements</u> : Evolution progressive de Share Your Meal et pérennisation de l'initiative. Mise en place du système de granting. Danone implique ses partenaires, et aussi la société polonaise, dans l'opération Share Your Meal afin d'en faire un programme plus soutenable et durable. Décision de publier un rapport des activités RSE en Pologne : nouvelle initiative. <u>Acteurs</u> : Association de tous les acteurs internes (employés et différents départements) et externes (magasins, consommateurs, ONG et associations) à Share Your Meal. En interne, la filiale a bâti des compétences pointues sur ce sujet de malnutrition. <u>Motivations</u> : Pérenniser le programme. <u>Types de pressions</u> : La filiale exprime le besoin de légitimer les opérations RSE dans son contexte local, en interne comme en externe. La société polonaise est en attente d'exemples concrets d'actions RSE. Le besoin de mesurer et quantifier les résultats des efforts entrepris est important pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre au développement d'initiatives futures. <u>Types de flux</u> : les discussions avec la direction générale sont plus fréquentes. Notamment au sujet de la nouvelle initiative polonaise qui consiste à publier un rapport RSE local.
-----------------------	--	---	--	--

ANNEXE 2

Processus de construction d'une stratégie de RSE globale : l'exemple du Danone Way

	<i>Etape 1 : 1997-2000</i>	<i>Etape 2 : 2000-2001</i>	<i>Etape 3 : 2001-2003</i>	<i>Etape 4 : 2003-2006</i>
Direction Générale	<u>Evènements</u> : Décision de mettre en œuvre un outil de pilotage de la RSE. <u>Acteurs</u> : Engagement fort et leadership du Président et de la DG. <u>Motivations</u> : Intégrer les unités opérationnelles (stratégie de croissance et d'internationalisation). Mettre en œuvre et faire vivre le double projet. Faire partager la forte culture d'entreprise. Protéger l'image et la réputation de l'entreprise. Organiser et structurer les actions RSE du groupe. <u>Types de pressions</u> : L'exposition du groupe est forte. Une pression croissante s'exprime de la part des parties prenantes, et notamment des agences de notation. <u>Types de flux</u> : Sur le sujet des actions RSE, il y a peu de relations entre les filiales et la direction générale. Les intentions et engagements de la direction générale sont signalées par des annonces et les discours du Président.	<u>Evènements</u> : Elaboration et construction du Danone Way. Choix d'orienter l'outil autour des parties prenantes de l'entreprise. Cette étape est celle de la mobilisation. Un comité de pilotage est créé, il se réunit régulièrement. <u>Acteurs</u> : Les dirigeants fonctionnels interagissent avec les dirigeants opérationnels. Les filiales prennent part à cette étape de construction. Un travail transversal s'organise au sein du groupe, sous la direction de Bernard Giraud. <u>Motivations</u> : Construire un outil qui soit en adéquation avec les spécificités de la structure, de la culture, des façons de faire, des valeurs et du double projet de Danone. <u>Types de pressions</u> : Les pressions des parties prenantes externes à Danone sont de plus en plus fortes. Le groupe y répond en les intégrant dans la construction du Danone Way. <u>Types de flux</u> : La participation de certaines filiales à la construction du Danone Way est forte. De nombreux allers-retours entre la direction générale et les filiales concernées permettent de réaliser les ajustements et améliorations nécessaires. La DG cherche à mobiliser les filiales et à les inciter à se joindre au projet. Importante mobilisation des différents départements du groupe. La DG utilise ainsi l'expérience du groupe acquise lors de la mise en œuvre des normes ISO, SA, AA.	<u>Evènements</u> : Création du site Intranet, recensement des bonnes pratiques, mise à disposition des filiales des textes de références, des outils nécessaires pour conduire les auto évaluations et formuler les plans d'actions. <u>Acteurs</u> : Bernard Giraud fait figure de porteur du projet. Il recherche des portes d'entrée dans les filiales. Son 'staff' se positionne en soutien aux filiales. <u>Motivations</u> : Favoriser la mise en œuvre de l'outil, faciliter son adoption par les filiales et accélérer la mise en œuvre. <u>Types de pressions</u> : Les parties prenantes demandent des résultats au groupe Danone. Le groupe subit des pressions quant à la vitesse de déploiement du Danone Way. <u>Types de flux</u> : La DG fournit le support aux unités opérationnelles. Elle cherche à convaincre les filiales d'adopter l'outil : elle joue sur le lien entre le Danone Way et la performance économique. Elle stimule l'apprentissage entre les filiales : une lettre interne sur Danone Way récompense les meilleures initiatives. Le 'networking' est encouragé. Le site Intranet permet à la direction générale de faire remonter de l'information sur la qualité de la mise en œuvre.	<u>Evènements</u> : Reporting par le biais du site Internet. Consolidation des données au niveau du groupe. Publication des résultats auprès des parties prenantes externes. Audit de la mise en œuvre de la démarche par des organismes extérieurs indépendants. Des modules de formation sont intégrés aux séminaires de Campus, le centre de formation du groupe. Le jeu Trust est créé. Enfin, la direction générale déclenche la mise en œuvre d'un nouveau projet : Danone Way Ahead. <u>Acteurs</u> : Le staff de Bernard Giraud implique les autres départements de la direction générale. <u>Motivations</u> : Danone Way favorise un environnement de contrôle interne. <u>Types de pressions</u> : Les pressions des parties prenantes sont fortes : la mise en œuvre de Danone Way permet de dialoguer avec les parties prenantes externes par l'intermédiaire des publications du groupe. <u>Types de flux</u> : La direction générale veille à la qualité de la mise en œuvre dans les filiales. Le comité Danone Way donne des retours aux filiales quant à leurs plans d'actions.

Filiale	<u>Evènements</u> : Les filiales sont très autonomes. Les comportements des filiales sont très hétérogènes quant aux actions RSE qu'elles développent à quant au type de relations entretenues avec la direction générale et avec le reste du groupe. <u>Acteurs</u> : <i>pas de rôle particulier.</i> <u>Motivations</u> : Le partage des valeurs et de la culture du groupe est parfois difficile. Il n'y a pas d'attentes particulières ni de demandes particulières de la part des filiales. <u>Types de pressions</u> : Il y a peu de pressions de la part de l'environnement local pour une implication de la filiale en termes de RSE. <u>Types de flux</u> : Il y a très peu de relations avec la direction générale sur les projets de RSE.	<u>Evènements</u> : En 2001, 12 filiales testent Danone Way. 5 filiales valident les fonctionnalités de l'outil informatique. Les autres filiales ne prennent pas part à cette étape de construction du Danone Way. <u>Acteurs</u> : C'est le directeur général de chacune de ces filiales qui décide, ou non, de participer à la démarche. <u>Motivations</u> : La filiale s'engage lorsqu'elle est convaincue de l'intérêt de la démarche, par la direction générale. <u>Types de pressions</u> : Les pressions de la direction générale sur la filiale sont de plus en plus fortes. Les pressions du contexte local commencent à apparaître. <u>Types de flux</u> : Les filiales sont intégrées à la construction de la démarche impulsée par la direction générale. Les filiales impliquées sont proches de la direction générale, leurs dirigeants ont souvent de bons contacts avec la direction générale. Des négociations peuvent s'opérer entre la direction générale et la filiale sur la façon de mettre en place Danone Way. L'autonomie de la filiale est forte quant à son choix de participer ou non.	<u>Evènements</u> : Fin 2003, 75 % des filiales sont impliquées dans Danone Way. Le rythme de mise en œuvre est différent selon les filiales. Les filiales les plus en avance commencent à être auditées mais de manière expérimentale. <u>Acteurs</u> : L'adhésion est toujours volontaire. Le dirigeant joue un rôle crucial lors de la mise en œuvre de la démarche car son leadership est important pour que soit bien relayée au sein de sa filiale la démarche. C'est lui qui décide d'engager par exemple son comité de direction. <u>Motivations</u> : Une émulation entre les filiales peut se produire et stimuler la mise en œuvre. <u>Types de pressions</u> : Forte autonomie des filiales concernant le rythme de mise en œuvre et l'organisation concrète de la démarche. La prise en compte des spécificités du contexte local est importante. Les filiales doivent en effet traduire la démarche de façon à lui donner un sens localement. <u>Types de flux</u> : Les filiales demandent des exemples à la DG. Elles utilisent aussi leurs propres contacts dans les autres filiales.	<u>Evènements</u> : Fin 2006, 98 % des filiales ont mis en œuvre Danone Way. Celui-ci est désormais traduit dans toutes les langues des pays où Danone est implanté. Les bonus des dirigeants peuvent être indexés sur la qualité des plans d'actions proposés. <u>Acteurs</u> : Le dirigeant de la filiale veille à ce que le Danone Way soit intégré à la stratégie de la filiale et soit pérennisé. <u>Motivations</u> : <i>pas de motivations particulières.</i> <u>Types de pressions</u> : La filiale est soumise à un environnement de contrôle plus fort de la direction générale, notamment en ce qui concerne la généralisation des audits. <u>Types de flux</u> : Les relations redeviennent plus traditionnelles avec la direction générale. Les marges de manœuvre sont réduites quant aux possibilités des filiales de se distinguer sur la mise en œuvre de Danone Way.
-----------------------	--	--	--	--

ANNEXE 3

Processus de construction d'une stratégie de RSE transnationale : l'exemple de la stratégie d'accessibilité de Danone

	<i>Etape 1 : 1997-2001</i>	<i>Etape 2 : 2001-2003</i>	<i>Etape 3 : 2003-2005</i>	<i>Etape 4 : 2005-2006</i>
Direction Générale	<u>Evènements</u> : Le Président identifie un enjeu d'ordre moral (la malnutrition) et un potentiel économique. <u>Acteurs</u> : Franck Riboud. <u>Motivations</u> : La stratégie d'internationalisation dans les pays en développement contraste avec la mission du groupe. <u>Types de pressions</u> : Sur ce type de réflexion, le groupe est précurseur. <u>Types de flux</u> : Les échanges sont informels entre la direction générale et les collaborateurs les plus intéressés par la problématique.	<u>Evènements</u> : Définition de la stratégie d'accessibilité. <u>Acteurs</u> : Le Président et les dirigeants les plus intéressés dans la problématique. <u>Motivations</u> : La direction générale saisit l'ampleur de l'enjeu et la complexité de la problématique. Définition de la stratégie dans le contexte et l'esprit du double projet. Remise en cause du business model de l'entreprise et de son fonctionnement. <u>Types de pressions</u> : Le groupe anticipe les pressions des parties prenantes et souhaite consolider sa forte culture et son engagement dans le double projet. <u>Types de flux</u> : Premiers retours d'expérience de la part des filiales 'pilotes'. Déplacements des dirigeants du groupe dans les filiales engagées dans la démarche. La direction générale veut encourager et inciter les filiales à développer des solutions locales.	<u>Evènements</u> : La direction générale organise un mailage des expériences locales. Création du projet DREAM, des correspondants dans les filiales sont identifiés, un site Internet est créé. Mais la structure créée reste souple. Identification des bonnes pratiques. <u>Acteurs</u> : La direction de la RSE. <u>Motivations</u> : Créer une structure pour soutenir la stratégie d'accessibilité. Favoriser le partage d'expérience et le travail en réseau. <u>Types de pressions</u> : Attentes en termes de RSE de la part de la société civile. <u>Types de flux</u> : Dans les deux sens. Organisation d'un séminaire d'immersion pour sensibiliser les collaborateurs du groupe. Forte interaction avec les zones. Dans le sens inverse, les filiales utilisent les ressources du groupe tel que le centre de recherche Vitapole, par exemple, pour élaborer les meilleures recettes.	<u>Evènements</u> : Création du comité de RSE rattaché au Conseil d'Administration. Création du fonds danone.communities. Franck Riboud lance le projet au Bangladesh. <u>Acteurs</u> : Leadership, au plus haut niveau de la direction générale. Implication des actionnaires. <u>Motivations</u> : Ancrer la RSE au cœur de Danone. Favoriser l'innovation sociale, dégager des ressources. <u>Types de pressions</u> : Prise de risque vis-à-vis des actionnaires. <u>Types de flux</u> : Le département RSE aide les filiales en donnant, par exemple, des conseils d'ordre éthique sur les limites de la communication sur les produits.

Zone/ Branche		<u>Evènements</u> : Rencontre entre les aspirations de la direction générale et les expérimentations des filiales. <u>Acteurs</u> : Rôle clé du directeur Produits Laitiers Frais de la zone Asie : Emmanuel Faber. <u>Motivations</u> : Economiques et sociales : volonté d'exprimer le double projet. <u>Types de pressions</u> : Contexte culturel du groupe Danone. <u>Types de flux</u> : Rencontres fréquentes avec les filiales et avec la direction générale.	<u>Evènements</u> : Rôle d'accélérateur du processus. <u>Acteurs</u> : Rôle clé de Laurence Tournier qui joue le rôle du sponsor du programme. C'est une experte qui a construit son expérience sur le projet d'Indonésie dès 1999. <u>Motivations</u> : <i>idem que dans la phase 2.</i> <u>Types de pressions</u> : <i>idem que dans la phase 2.</i> <u>Types de flux</u> : <i>idem que dans la phase 2.</i>	<u>Evènements</u> : Rencontre entre Riboud et Yunus. <u>Acteurs</u> : Emmanuel Faber met en contact Franck Riboud avec Muhammad Yunus. Il porte le projet du Bangladesh. Des ressources sont dégagées : Laurence Tournier et Guy Gavelle sont impliqués. <u>Motivations</u> : Servir d'intermédiaire entre le groupe et les filiales. <u>Types de pressions</u> : Economiques et sociales. <u>Types de flux</u> : La zone Asie investit financièrement et alloue des moyens au projet du Bangladesh.
Filiale	<u>Evènements</u> : En 1999, la filiale d'Indonésie, qui n'arrive pas à imposer sa marque Lu, décide de cibler la population pauvre. En 2001, le directeur général de Danone Pologne lance le projet <i>Bottom Of the Pyramid</i>; c'est son idée. <u>Acteurs</u> : Le dirigeant de la filiale. <u>Motivations</u> : Enjeu de développement économique pour la filiale et enjeu social local. <u>Types de pressions</u> : Faibles de la part du contexte local en termes de RSE mais la pression est plutôt d'ordre économique. <u>Types de flux</u> : Très peu de contacts avec la direction générale sur ce projet.	<u>Evènements</u> : Expérimentations et tests en Afrique du Sud, en Pologne, au Maroc et en Chine. <u>Acteurs</u> : Fort leadership du dirigeant de la filiale qui soutient le projet. <u>Motivations</u> : Volonté de concrétiser le projet. <u>Types de pressions</u> : Forte prise en compte des caractéristiques locales. <u>Types de flux</u> : Les filiales développent leurs projets de manière autonome. Quelques contacts s'organisent au sein du groupe mais de manière informelle : le directeur général de Danone Pologne présente le projet BOP lors d'une convention à Evian en 2002. La filiale d'Afrique du Sud s'inspire du projet indonésien notamment sur le mode de distribution à mettre en place.	<u>Evènements</u> : Essaimage et propagation dans les autres filiales des bonnes pratiques de l'Indonésie et de l'Afrique du Sud. Accélération du projet BOP en Pologne. Lancement de nouveaux produits en Indonésie. Lancement en 2004 du produit Moufid au Maroc. <u>Acteurs</u> : Fort leadership du dirigeant de la filiale. <u>Motivations</u> : Passer de l'expérimentation à la réalisation des projets. <u>Types de pressions</u> : Forte prise en compte des caractéristiques locales. <u>Types de flux</u> : Fortes interactions avec les autres filiales, au sein de la zone et entre les zones. Fortes interactions avec la direction générale.	<u>Evènements</u> : Lancement du produit en Pologne (automne 2006). Lancement de la joint-venture au Bangladesh. <u>Acteurs</u> : L'équipe locale chargée du projet Dream. <u>Motivations</u> : Pérenniser le projet. <u>Types de pressions</u> : Forte prise en compte des caractéristiques locales. <u>Types de flux</u> : Le projet au Bangladesh s'inspire des bonnes pratiques indonésienne (distribution) et sud-africaine (théâtre de rue).