HAL
archives-ouvertes.fr

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE A L'EGARD DE SES TERRITOIRES D'IMPLANTATION

Anna Cournac

▶ **To cite this version:**

Anna Cournac. LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE A L'EGARD DE SES TERRITOIRES D'IMPLANTATION. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2013. Français. <tel-00924014>

HAL Id: tel-00924014

https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00924014

Submitted on 6 Jan 2014

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

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

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE l'ADOUR
ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES SOCIALES ET HUMANITES (ED 481)
CENTRE DE RECHERCHE ET D'ETUDES EN GESTION (CREG)

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE A L'EGARD DE SES TERRITOIRES D'IMPLANTATION

THESE
pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2013 par
Anna COURNAC

JURY

Directeur de thèse :	**Monsieur Jacques JAUSSAUD** Professeur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Rapporteurs :	**Madame Emmanuelle REYNAUD** Professeur en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université
	Monsieur Nicolas BERLAND Professeur en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine
Suffragants :	**Monsieur Bruno AMANN** Professeur en Sciences de Gestion, Université Toulouse III
	Monsieur Sébastien POINT Professeur en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg

Novembre 2013

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A mes frères, docteurs modèles !

Remerciements

Mes premiers et plus vifs remerciements vont à mon directeur de thèse Jacques JAUSSAUD. Dès lors qu'il a proposé d'encadrer ce travail, mon projet de reprise d'études et de progression professionnelle avait toutes les chances de se concrétiser. Sa bienveillance, sa patience, ses remarques perspicaces et ses relectures m'ont accompagnée et sans cesse encouragée à poursuivre. Je remercie aussi très sincèrement Jacques JAUSSAUD pour avoir réuni au sein de mon jury de thèse des personnes dont j'ai pu lire les travaux avec intérêt à l'occasion de ce travail doctoral. J'exprime ainsi toute ma gratitude à Emmanuelle REYNAUD, Bruno AMANN, Nicolas BERLAND et Sébastien POINT pour avoir accepté d'être les rapporteurs et suffragants de ce travail.

Je remercie l'UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR pour avoir facilité ce projet de thèse. Avec le soutien respectivement des présidents Jean-Louis GOUT et Mohamed AMARA, j'ai bénéficié dès ma deuxième année de thèse d'aménagements de service m'accordant le temps nécessaire pour mener à bien mon travail doctoral. De la part de mes collègues des départements de Géographie et d'Economie-Gestion, j'ai aussi reçu beaucoup d'encouragements et de bienveillance.

Je tiens également à remercier la COMMUNAUTE DE COMMUNES DE LACQ pour s'être associée au financement de mon congé pour formation professionnelle. Ma reconnaissance va tout particulièrement à Jacques LEROU pour son aide et son soutien, sur les plans administratif, scientifique ou humain.

J'exprime toute ma reconnaissance à Anne-Laure GATIGNON-TURNAU. Notre collaboration à l'occasion de deux communications et nos séances de travail m'ont beaucoup apporté. Je la remercie sincèrement pour ses conseils et pour m'avoir remis sa thèse il y a quelques années.

Je remercie très vivement les personnes interrogées lors des études de cas. Elles ont permis le recueil de données indispensable à cette étude ; bien souvent, elles m'ont aussi offert des moments d'échanges et de réflexion.

Enfin, c'est ici l'occasion pour moi de remercier chaleureusement toutes les personnes de mon entourage amical qui d'elles-mêmes ont recherché à mon intention des contacts en entreprises pour faciliter mes études de cas. Je remercie tout aussi vivement les personnes qui m'ont soutenue, d'une façon ou d'une autre, dans ce long travail. Ainsi je remercie mes parents pour leur soutien patient.

Sommaire

Remerciements **5**
Sommaire **7**
Introduction générale **9**
Première Partie – La dimension territoire des démarches sociétales des entreprises multinationales **21**
Chapitre 1 – La Responsabilité Sociale de l'Entreprise en contexte international 23
Section 1 - La Responsabilité Sociale de l'entreprise : définitions et fondements théoriques 24
Section 2 - Les stratégies de RSE 42
Section 3 - La Responsabilité sociale de l'entreprise multinationale 59
Synthèse chapitre 1 76
Chapitre 2 – L'entreprise multinationale et le territoire 79
Section 1 - La notion de territoire : une approche pluridisciplinaire 80
Section 2 - Les relations de l'entreprise multinationale aux territoires 107
Synthèse chapitre 2 124
Chapitre 3 – La Responsabilité Sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis des territoires 127
Section 1 - De la pertinence pour une entreprise multinationale d'une responsabilité sociale vis-à-vis des territoires 128
Section 2 - Proposition d'une grille d'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation et présentation d'un cadre conceptuel intégrateur de la recherche 135
Deuxième partie – Les déterminants des démarches sociétales des entreprises multinationales françaises vis à vis de leurs territoires **145**
Chapitre 4 – Méthodologie de la recherche 147
Section 1 – Approche générale de la recherche 147
Section 2 – Méthodologie de l'étude empirique 1 152
Section 3 – Méthodologie de l'étude empirique 2 166
Chapitre 5 – Etude empirique 1 : Analyse des rapports sociétaux d'un échantillon de trente-huit multinationales françaises 175
Section 1 - Classement des entreprises multinationales en fonction de leurs pratiques sociétales vis-à-vis des territoires 175
Section 2 - Analyse des pratiques sociétales de conception 1 177
Section 3 – Analyse des pratiques sociétales de conception 2 192
Section 4 – Analyse des pratiques sociétales de conception 3 222
Section 5 – Analyse des pratiques sociétales de conception 4 239
Section 6 – Principaux résultats de l'analyse des rapports sociétaux 250
Chapitre 6 – Etude empirique 2 : Etudes de cas de douze multinationales françaises et de leurs pratiques sociétales vis-à-vis des territoires 261
Section 1 – Steria et Axa : Une démarche sociétale globale de conception 2 262

Section 2 - Crédit Agricole, Sanofi, Turbomeca et Dassault Aviation : une action sociétale de conception 3 en France 273
Section 3 - Bouygues et Vinci : un recours stratégique aux actions sociétales de conception 1, 2, 3 ou 4 293
Section 4 - Danone : des innovations sociétales de conception 3 et 4 303
Section 5 - Total, Air France, EDF : des expériences de RSE territorialisée 308
Section 6 - Principaux résultats des études de cas 330
Chapitre 7 – Principaux résultats de la recherche et discussion 342
Section 1 – Principaux résultats des études empiriques et retour à la littérature 342
Section 2 – De la pertinence pour une multinationale d'une démarche sociétale en faveur des territoires 352
Conclusion générale 358
Bibliographie 366
Table des annexes (livrées sur CD-Rom) 386
Répertoire des tableaux et des figures 388
Table des matières 394

Introduction générale

La thématique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise nourrit d'intenses débats sur le rôle des entreprises face aux grands enjeux mondiaux économiques, sociaux, environnementaux, et notamment sur le rôle des entreprises multinationales. En raison de l'impact de ses décisions et de sa capacité d'intervention, l'entreprise multinationale est au cœur des attentes et des interpellations. La société attend des multinationales qu'elles soient responsables localement en assumant et maîtrisant leurs impacts, et en contribuant au développement économique et social des territoires où elles sont implantées. Sont quotidiennement dénoncées dans les médias les conséquences de leurs activités mettant à mal l'équilibre des écosystèmes ou les conditions de développement futur d'un territoire. Des contestations vives et violentes sont suscitées par leurs décisions de restructuration et de fermeture d'usines.

Dans un contexte de mondialisation, les décisions d'internationalisation des entreprises recomposent en effet la géographie économique mondiale et créent de fortes incertitudes quant au devenir économique et social des territoires. L'accroissement de la compétition conduit les entreprises à rechercher davantage de flexibilité, à externaliser, à recourir à des fournisseurs localisés dans des zones diverses pour diminuer les coûts de production. Les territoires anciennement industrialisés entrent dans des processus de reconversions industrielles, sont confrontés à l'accélération des restructurations, des fermetures d'usines et donc à des problématiques d'emploi, d'employabilité, de renouvellement des compétences. Les territoires en développement peuvent connaître une diversification de leurs activités ou au contraire une accentuation de leur spécialisation dans des activités à faible valeur ajoutée. Or il n'existe pas d'instance internationale permettant de contrôler le comportement des multinationales. Elles disposent d'un « capital spatial » leur permettant de s'affranchir des conséquences de leurs activités ou des contraintes rencontrées dans certains pays. Egalement, « leur intérêt pour un pays, intérêt qui ne se justifie plus par leur origine nationale, peut s'éteindre aussi rapidement qu'il s'est enflammé » (Beck, 2003).

Comme le souligne cet auteur, avec la mondialisation un nouveau jeu a été ouvert venant modifier les règles et les concepts fondamentaux de « l'ancien jeu qui a pour nom « Etat-nation », « société industrielle nationale », « capitalisme national » ou encore « Etat-providence national » (Beck, 2003). Il écrit :

> « La mondialisation a fait surgir un nouvel espace et un nouveau cadre pour l'action : la politique s'affranchit des frontières et des Etats, avec pour conséquence l'apparition de joueurs supplémentaires, de nouveaux rôles, de nouvelles ressources, de règles inconnues, de nouvelles contradictions et de nouveaux conflits.[…] Mais surtout, les anciens et les nouveaux acteurs n'en sont encore qu'au stade où ils doivent trouver ou inventer eux-mêmes leurs rôles et leurs ressources, c'est-à-dire les définir et les construire. » (Beck, 2003, p.29)

Ainsi les entreprises multinationales sont amenées, qu'elles le veuillent ou non, à jouer un rôle nouveau dans la gouvernance mondiale et dans la résolution des défis mondiaux que sont la lutte contre la pauvreté, le développement économique et social des populations, la préservation des ressources naturelles ou la diminution du réchauffement climatique.

Le contexte institutionnel international et national incite les entreprises à évaluer et maîtriser l'impact local de leurs activités. Des normes de *reporting* comme les Lignes directrices de la GRI[1] (Global Reporting Initiative, 2006) recommandent de « contextualiser » les informations rapportées : « Il est nécessaire pour les organisations intervenant en plusieurs lieux, secteurs et à différentes échelles de considérer le meilleur cadre de représentation de leur performance globale dans le contexte plus large de durabilité. Pour ce faire, elles peuvent être amenées à distinguer au sein des thèmes et facteurs présentés, ceux qui sont liés aux impacts planétaires (le réchauffement climatique, par exemple) et ceux aux impacts régionaux ou plus locaux (tel que le développement communautaire). De même, pourront être séparés les tendances sur l'impact d'un ensemble d'opérations et les impacts pour chaque lieu » (GRI, 2006, Version G.3, p. 11).

[1] La Global Reporting Initiative est une organisation à but non lucratif, indépendante, internationale, à laquelle participent entreprises, ONG et différentes parties prenantes. La GRI a été créée en 1997 en partenariat avec le Programme Environnement des Nations Unies (PNUE).

Les récentes normes ISO 26000[2] accordent une importance aux démarches d'ancrage territorial témoignant de l'engagement sociétal de l'entreprise : « L'ancrage territorial va bien au-delà de l'identification des parties prenantes et du dialogue avec elles en ce qui concerne les impacts des opérations d'une organisation ; il englobe également l'appui de la communauté et l'identification avec elle. Avant tout, il comporte la reconnaissance de la valeur de la communauté. Il convient que l'ancrage territorial d'une organisation naisse de la reconnaissance que l'organisation est une partie prenante au sein de la communauté et qu'elle a des intérêts communs non négligeables avec tous les membres de cette communauté » (Normes ISO 26 000, version de travail de 2008, p. 62). L'article 83 de la loi Grenelle II de 13 juillet 2010 (loi portant engagement national pour l'environnement) et le décret d'application du 24 avril 2012 précisent que des informations sociales, environnementales et sociétales devront être obligatoirement publiées par les sociétés cotées ainsi que par les entreprises dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 100 millions d'euros et dont le nombre de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur ou égal à 500.

Les entreprises en France sont invitées également à prendre part aux dispositifs territoriaux réunissant différents acteurs publics et privés. L'action publique est fortement territorialisée que ce soit pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement Durable[3] ou que ce soit en matière de politique industrielle et de soutien à l'innovation. De plus en plus de collectivités territoriales, à l'instar du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques, sont en outre tentées d'assortir leur soutien financier (notamment en faveur des grands groupes) d'obligations envers les territoires (maintien d'activités, relation avec les sous-traitants locaux, investissements dans des infrastructures locales de formation …).

La modification du contexte institutionnel français amène les entreprises à reconsidérer leur coopération avec l'acteur public central ou territorial ainsi qu'avec les autres acteurs des

[2] Les normes ISO 26 000 ont été publiées en 2010. Les citations sur lesquelles nous nous appuyons sont extraites de la version de travail de 2008, traduite en français.
[3] Suite au Conseil européen de Göteborg en 2001 et au Sommet de Johannesburg de 2002, la France met en œuvre depuis 2003 une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) afin d'intégrer dans ses politiques publiques les critères du développement durable. Définie pour cinq ans, la Stratégie Nationale de Développement Durable 2010-2013 a été adoptée en 2010 et vise une transition « vers une économie verte et équitable ».

territoires. Les citoyens expriment d'ailleurs leur souhait d'être consultés sur des décisions qui ont un impact local. Ils se réapproprient leur environnement direct en manifestant contre l'implantation d'installations industrielles ou d'infrastructures collectives (transport, centre d'incinération, de stockage de déchets). La plus grande diffusion des informations au niveau mondial, grâce au développement d'internet notamment, engendre de plus une réduction des asymétries d'information. La société civile peut alors s'organiser mondialement pour dénoncer et combattre les agissements des multinationales irrespectueuses des conditions futures de développement des populations locales ou de la préservation des écosystèmes.

Les attentes sociétales adressées aux multinationales sont perceptibles jusque dans l'encyclique *Caritas in veritate* de juin 2009 dans laquelle le Pape Benoît XVI dénonce les délocalisations qui peuvent « atténuer chez l'entrepreneur le sens de ses responsabilités vis-à-vis des porteurs d'intérêts, tels que les travailleurs, les fournisseurs, les consommateurs, l'environnement naturel et, plus largement, la société environnante, au profit des actionnaires, qui ne sont pas liés à un lieu spécifique » ou celles qui ne seraient pas accompagnées d'investissements en faveur du pays d'accueil (encyclique *Caritas in veritate*, paragraphe 40):

> « Il n'est pas licite de délocaliser seulement pour jouir de faveurs particulières ou, pire, pour exploiter la société locale sans lui apporter une véritable contribution à la mise en place d'un système productif et social solide, facteur incontournable d'un développement stable » (encyclique *Caritas in veritate*, paragraphe 40).

Les interpellations au nom des territoires interrogent la concrétisation des démarches sociétales localement, sur tous les territoires d'implantation, et au-delà la réponse sociétale de l'entreprise sur des questions de développement économique et de développement durable des territoires. Or nous devons nous interroger sur la pertinence d'une responsabilité de l'entreprise multinationale vis-à-vis d'un territoire. L'entreprise multinationale est par nature conduite à arbitrer entre des conditions différentes d'un territoire à l'autre (en termes de coûts, de ressources, et autres conditions des affaires). Peut-elle de ce fait développer à l'égard de l'ensemble de ses territoires d'implantation une démarche de responsabilité sociale ? Les entreprises multinationales le font-elles vraiment ? Comment résolvent-elles alors ce paradoxe ?

La raison d'être d'une entreprise multinationale est précisément d'effectuer des investissements directs à l'étranger et de se redéployer sur les territoires qui offrent des opportunités en termes de marché ou d'accès aux facteurs de production. Les délocalisations renforcent bien souvent la compétitivité de l'entreprise et contribuent éventuellement à préserver l'emploi dans le territoire d'origine. Certains facteurs de localisation ne dépendent pas de l'entreprise mais s'imposent à elle (variation des prix des facteurs, évolution des règlementations, déplacement d'un donneur d'ordre…). La financiarisation des stratégies et les variations dans la propriété du capital peuvent faire prévaloir des logiques de court terme de recherche de rentabilité difficilement conciliables avec un engagement de l'entreprise dans une perspective de développement des territoires.

Cela a-t-il en outre un sens de poser une responsabilité de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ce territoire particulier qu'est son territoire d'origine ? Avec la mobilité du capital, la notion même de nationalité des entreprises perd de sa substance. Interroger la responsabilité des entreprises multinationales vis-à-vis des territoires conduirait à introduire de nouveaux critères d'appréciation de la performance sociétale et à évaluer sous cet angle les choix d'implantation de l'entreprise, la répartition de ses investissements mais aussi ses achats, sa politique de recrutement ou encore l'orientation de ses choix de mécénat. Or l'intégration de ces critères peut entrer en contradiction avec ses impératifs de gestion mais également avec les autres critères de sa démarche sociétale.

Quel intérêt les entreprises peuvent-elles avoir à se soucier du développement local des nombreux sites sur lesquels elles sont implantées ? N'ont-elles pas, au contraire, intérêt à ne rien faire? L'entreprise peut-elle se soucier à la fois d'exercer son activité, de poursuivre ses objectifs propres et de contribuer au développement des territoires ? Notre recherche repose ainsi sur la question suivante :

Quelle est la pertinence d'une démarche sociétale en faveur des territoires pour une entreprise multinationale ?

Selon la définition de Pecqueur (2005), le développement territorial est un « processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un

territoire » (Pecqueur, 2005, p. 298). Il est donc une construction collective, inscrite dans une histoire longue. L'entreprise multinationale a-t-elle intérêt à s'engager dans le long terme dans des stratégies collectives de développement durable à l'échelle d'un territoire ? Y est-elle contrainte ?

Le rapport de force entre communautés locales et multinationales est bien souvent en faveur de ces dernières. Les Etats désireux d'attirer des investissements directs de l'étranger se montrent parfois complaisants. Les pressions institutionnelles peuvent également ne pas suffire à influencer les comportements des multinationales sur certains territoires éloignés. Néanmoins ne pas se soucier des conséquences locales de leurs activités ferait courir aux multinationales de nouveaux risques en termes d'image et de légitimité, susceptibles de compromettre l'obtention de leur permis d'opérer dans certains pays.

En outre, n'y a-t-il pas un intérêt renouvelé à s'impliquer localement dans des actions économiques et sociales en partenariat avec les autres acteurs économiques d'un territoire ? Porter (1998) rappelle combien les avantages concurrentiels dans une économie mondialisée sont souvent ancrés localement, émergeant d'une concentration de compétences, de savoirs hautement spécialisés, d'institutions, de concurrents, d'activités liées ainsi que de clients. Pecqueur (2006, 2009) montre que le jeu de la mondialisation accroît le besoin d'une production territorialisée. Les grands groupes sont amenés à tisser des relations avec les acteurs locaux en vue d'une co-construction de ressources spécifiques leur accordant un « avantage différenciatif ». « Le territoire devient un espace central de coordination entre les acteurs cherchant à résoudre des problèmes productifs inédits » (Pecqueur, 2006, p. 29). Dans quelle mesure les démarches sociétales prennent-elles la mesure de ces nouveaux enjeux stratégiques ?

Nous choisissons d'aborder la question des relations des entreprises multinationales à leurs territoires d'implantation sous l'angle des démarches sociétales des entreprises. Notre champ d'étude se situe dans le domaine du management stratégique des entreprises multinationales et notre réflexion est ancrée dans le domaine de la Responsabilité Sociale de l'entreprise multinationale.

Selon la définition que nous retiendrons (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), la RSE de l'entreprise multinationale constitue l'ensemble des modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales, se traduisant par des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement, des méthodes de pilotage, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance.

L'entrée conceptuelle par la RSE des entreprises multinationales pour appréhender les dynamiques locales entre acteurs nous apparaît originale et pertinente. Peu d'études empiriques abordent la question de la relation des groupes aux territoires sous cet angle. Les études empiriques se focalisent davantage sur l'analyse des stratégies territoriales à partir des compétences et ressources territoriales mobilisées. L'approche par le sociétal permet ainsi d'examiner une plus grande diversité de comportements, émanant de groupes de tous secteurs confondus et de considérer un plus grand nombre de facteurs à l'origine d'un engagement local.

Un premier objectif de la recherche consiste à questionner le sens d'une responsabilité de l'entreprise multinationale vis-à-vis d'un territoire : Est ce que cela a un sens ? Quel sens cela peut-il prendre ? Quelles obligations pour l'entreprise multinationale peuvent naître de ces interpellations sociétales ?

Un second objectif consiste à répondre à la question de l'intérêt que pourrait avoir une entreprise multinationale à s'engager dans des actions sociétales en faveur du développement des territoires : Que font les entreprises multinationales et pourquoi ? Pourquoi engager une action sociétale en faveur des territoires ? L'entreprise multinationale n'aurait-elle pas intérêt à ne rien faire ? Dans quelles situations aurait-elle intérêt à intervenir aux côtés des acteurs d'un territoire pour résoudre des problématiques spécifiques de développement durable ? Pourquoi certaines entreprises vont opter pour des réponses proactives, dans quelles situations, sur quels territoires ?

Un troisième objectif est de comprendre comment les multinationales peuvent résoudre le paradoxe suivant : une RSE vis-à-vis des territoires, par essence universaliste donc à l'égard de tous les territoires dans lesquels est implantée la multinationale, est-elle conciliable avec la

tendance de ce type d'entreprise à arbitrer entre des territoires pour optimiser son fonctionnement global ?

Il s'agit donc de dresser un état des lieux des différents types de réponses apportées par les entreprises multinationales aux interpellations sociétales diverses que cristallise le territoire et de comprendre les déterminants de ces réponses. Notre recherche propose une contribution à l'étude de la RSE en contexte international en mobilisant la notion de territoire. Elle se situe dans le prolongement des travaux sur la RSE des entreprises multinationales vis-à-vis des communautés locales et fait le choix, à l'instar de travaux français sur la RSE (Raveyre, 2003 ; Igalens et Vicens, 2005 ; Capron, 2006 a ; Dupuis, 2007, 2008 ; Delhoume et Sauvée, 2008), d'une entrée conceptuelle par le territoire.

Très proches dans leur définition, les notions de «communautés locales » et de « territoire » font référence toutes deux[4] à des problématiques sociétales qui peuvent être spécifiques à un lieu, une ethnie, une zone de production ou un pays. Ces deux notions renvoient à des questions aussi diverses que la gestion de l'impact des activités sur les ressources naturelles, les systèmes économiques et sociaux locaux, la contribution des entreprises au développement local par le financement d'infrastructures, de programmes d'éducation, de santé … Toutes deux soulèvent la question des modalités de cette contribution que ce soit par des actions de philanthropie ou par la participation aux processus de décision locaux.

Les travaux théoriques autour de la notion de territoire apparaissent toutefois plus riches, plus divers et de nature, nous semble-t-il, à enrichir la réflexion sur les démarches sociétales des entreprises multinationales.

En effet, la notion de territoire a fait l'objet d'investigations approfondies en géographie, en sciences économiques et en sciences de gestion, conduisant à bien distinguer cette notion de celle de « local ». Dans un certain nombre de ces travaux (Colletis et Pecqueur, 1993, 2005 ; Leroux, 2002 ; Gilly et Perrat, 2003 ; Pecqueur, 2005, 2006), le territoire est appréhendé

[4] Dans les rapports de développement durable des entreprises françaises, l'expression « communautés locales » semble davantage être utilisée pour désigner les actions en faveur des communautés des pays émergents ou des pays en développement alors que le terme de territoire renvoie aux problématiques de développement aussi bien dans les pays en développement que dans les pays industrialisés.

comme un construit social qui prend forme dans le cadre de la résolution d'un problème productif ou institutionnel ou dans le cadre d'un projet de développement. Le territoire se construit sur la base d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches.

Les travaux des économistes de la proximité interrogent ainsi les modalités de coordination entre acteurs et leur impact sur le développement territorial ou la régulation des externalités négatives (Gilly et Perrat, 2004 ; Zuindeau, 2008). Ces travaux mettent en lumière différentes modalités de coordination en lien avec différents modèles de développement territorial. Egalement, ces travaux traitent des problématiques relatives au développement durable et proposent une conceptualisation de la notion de durabilité des territoires (Laganier, Villalba et Zuindeau, 2002 ; Hamdouch et Zuindeau, 2010). Ils offrent donc un apport conceptuel intéressant pour notre réflexion en aidant à préciser les modalités d'une contribution de l'entreprise multinationale au développement territorial durable.

La référence à la notion de territoire plutôt qu'à celle de communautés locales permet de mettre l'accent sur le territoire comme espace de régulation sociale. Une telle perspective contribue au renouvellement de l'approche traditionnelle en termes de parties prenantes. Le terme de territoire opère le passage d'une approche firmo-centrée dans laquelle l'entreprise gèrerait sa relation aux communautés locales à une approche socio-centrée de contribution au développement durable d'un territoire (Pasquero, 2008). Cela pose la question du degré d'intégration des actions sociétales dans une démarche d'ensemble, cohérente, répondant aux besoins spécifiques d'un territoire. Cela pose la question de l'ouverture de l'entreprise à des processus collégiaux de définition des objectifs des actions sociétales ainsi qu'à des dispositifs de gouvernance territoriale.

La mobilisation du concept de territoire permet une référence directe aux travaux de sciences économiques (Pecqueur, 2006, 2009) et de sciences de gestion (Porter, 1998 ; Porter et Van Der Linde, 1995 ; Porter et Kramer, 2006, 2011) analysant le lien entre territoire et avantage concurrentiel. Ces travaux contribuent à interroger le potentiel stratégique d'un engagement sociétal en faveur d'un territoire. Les actions sociétales à l'échelle d'un territoire peuvent ainsi faciliter une stratégie de localisation ou de délocalisation de l'entreprise. Elles peuvent également conforter une stratégie de territorialisation.

La notion de territoire permet enfin d'aborder des questionnements sociétaux nouveaux ayant trait à des préoccupations spécifiques, se manifestant à différentes échelles et à travers différentes dimensions. Les préoccupations sociétales que cristallise le territoire renvoient notamment aux incertitudes liées aux conséquences de la mondialisation : impacts des restructurations, fermetures d'usines, délocalisations, mutations industrielles. Elles font référence à des problématiques d'emplois, d'employabilité, de renouvellement de compétences, de maintien des activités. Ces problématiques génèrent des inquiétudes au niveau local mais aussi au niveau national : peur d'un déclin industriel, d'une diminution des activités réalisées sur le territoire national, peur d'une perte de compétitivité nationale ou d'une montée du chômage. En témoigne l'irruption du « *made in France* » dans les débats politiques avant et pendant la campagne présidentielle de 2012 en France. Ainsi le terme de territoire permet d'entrer dans des considérations macroéconomiques et d'interroger une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'économie nationale du territoire d'origine.

Notre recherche s'emploie premièrement à définir un cadre théorique permettant d'intégrer dans le cadre conceptuel de la RSE en contexte international les apports des travaux sur le territoire. Nous proposons une grille d'analyse des pratiques sociétales distinguant quatre façons de prendre en compte une dimension territoriale, ainsi qu'un cadre conceptuel permettant d'appréhender les déterminants des démarches sociétales des multinationales. La confrontation à des données de terrain permet ensuite de formuler plusieurs propositions en vue de comprendre l'engagement local de l'entreprise. Notre démarche d'investigation est ainsi à la fois déductive et abductive.

Nous choisissons d'analyser la dimension territoriale des démarches sociétales d'un échantillon d'entreprises multinationales françaises. Etant donné l'importance présumée des facteurs institutionnels, nous nous limitons à l'analyse des démarches sociétales d'entreprises ayant un même territoire d'origine, la France.

Nous proposons de restituer nos analyses dans cette thèse, structurée en deux parties. La première partie présente le cadre théorique de notre recherche. Un premier chapitre expose une revue de la littérature des principaux travaux sur la RSE et la RSE en contexte international. Un deuxième chapitre permet de faire le point sur les travaux portant sur la

notion de territoire et sur la relation des multinationales avec leurs territoires. Le troisième chapitre a pour objectif de préciser la problématique de notre recherche et de poser son cadre conceptuel. A partir de notre revue de la littérature, nous proposons une grille d'analyse des pratiques sociétales des entreprises vis-à-vis de leurs territoires, que nous allons ensuite mobiliser dans notre partie empirique.

La seconde partie est consacrée à la confrontation du modèle théorique à des données de terrain concernant des entreprises multinationales françaises. Cette seconde partie commence par une présentation de la stratégie de recherche suivie (chapitre 4), puis expose les résultats des deux études empiriques que nous avons menées. Un premier travail mené à partir des rapports de développement durable d'un échantillon d'entreprises multinationales françaises, est présenté en chapitre 5. Une étude de cas de douze entreprises, en prolongement de la première étude empirique, est restituée en chapitre 6. Nous présentons les réponses à nos questions de recherche en chapitre 7. Au terme de cette partie, nous proposons de présenter les apports théoriques et managériaux de notre recherche, avant de considérer les limites de ce travail et d'envisager des perspectives de prolongement par des travaux ultérieurs (conclusion générale).

Première Partie – La dimension territoire des démarches sociétales des entreprises multinationales

La thématique de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des communautés locales où elles sont implantées est ancienne et largement développée dans la littérature sur la RSE. Un nombre important de travaux traite des enjeux, des bénéfices et des coûts pour l'entreprise, de maîtriser localement ses impacts ou de participer à des actions collectives aux côtés des acteurs locaux. Plus récemment, des travaux à visée prescriptive mettent l'accent sur les possibilités de concilier performance économique pour l'entreprise et développement des communautés locales (Martinet et Payaud, 2010 ; Porter et Kramer, 2011). La dimension « territoire » des démarches sociétales est également abordée dans la littérature sur la RSE en contexte international. Longtemps demeuré un domaine insuffisamment exploré (Pestre, 2008), la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale fait aujourd'hui l'objet de nombreux travaux. Ces travaux examinent notamment les problématiques de RSE d'entreprises confrontées à des contextes réglementaires, économiques, sociaux et culturels différents, l'arbitrage entre le traitement d'enjeux locaux ou la contribution à la résolution des problèmes globaux, les conflits dans les attentes des différentes parties prenantes locales et globales.

Il est peu question dans la littérature sur la RSE, d'une responsabilité territoriale de l'entreprise multinationale. La notion de territoire n'apparaît pas dans la littérature anglo-saxonne sur la RSE. Le terme n'a d'ailleurs pas d'équivalent strict en anglais. Selon Pecqueur (2009), « la notion de territoire est admise dans la littérature européenne mais encore ambiguë dans son statut dans les travaux anglo-saxons où « *territory* » est plutôt considéré comme un territoire politique, constitué et institutionnalisé (ce qu'il appelle un territoire « donné » ou « institué ») lui préférant la notion de « *place* » pour les territoires élaborés par les acteurs à l'occasion de la recherche de solutions à des problèmes productifs communs (ce qu'il appelle

des territoires construits) » (Pecqueur, 2009, p. 56). En revanche, le terme de territoire est explicitement mobilisé dans la littérature française sur la RSE dans plusieurs travaux. Ce sont les travaux interrogeant la responsabilité de l'entreprise multinationale engageant des restructurations (Raveyre, 2003 ; Igalens et Vicens, 2005), les travaux sur la responsabilité de la multinationale vis-à-vis du développement des communautés pauvres (Martinet et Payaud, 2010), ou encore les travaux considérant la pertinence d'une échelle territoriale pour réguler les externalités dans un contexte de firmes inter-reliées (Dupuis, 2007, 2008) ou pour mener une démarche collective de développement durable (Capron 2006 a).

Notre recherche nous conduit donc à examiner la façon dont la dimension « territoire » des démarches sociétales est appréhendée dans l'importante littérature sur la RSE. Cette première partie est dédiée à la revue de littérature et à la présentation du cadre conceptuel de notre recherche empirique. Un premier chapitre, consacré au concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), permet de faire le point sur les fondements théoriques et les différentes conceptions de la RSE (section 1), de revenir sur la notion de stratégie de RSE et sur ses déterminants (section 2) et de présenter les problématiques spécifiques de la RSE en contexte international (section 3). Dans un second chapitre, les travaux théoriques issus de plusieurs disciplines autour de la notion de territoire sont présentés afin d'enrichir notre cadre de réflexion (section 1). Les déterminants de la relation des entreprises multinationales à leurs territoires ainsi que la nature des impacts produits par une entreprise multinationale sur un territoire sont également appréhendés (section 2). Un troisième chapitre aborde la question du sens que peut prendre la responsabilité d'une entreprise multinationale vis-à-vis d'un territoire. Nous présentons les questionnements de notre recherche (section 1). Nous établissons ensuite une grille d'analyse de la RSE vis-à-vis d'un territoire et posons le cadre conceptuel de notre recherche (section 2).

Chapitre 1 – La Responsabilité Sociale de l'Entreprise en contexte international

Le concept de responsabilité sociale[5] de l'entreprise a pour vocation de formaliser questionnements et pratiques portant sur l'éthique des affaires, l'acceptation par les populations des activités productives ou la contribution d'une organisation au progrès économique et social. Il permet de poser et de débattre de questions essentielles : Quelle(s) responsabilité(s) ? De qui ? Envers qui ? Comment ? Avec qui ? Jusqu'à quand ? Pourquoi ? Il soulève notamment la question du partage de la responsabilité entre entreprises et Etat d'une part, et entre entreprises, consommateurs et citoyens, d'autre part.

Les réponses sont « très dépendantes de la culture, de l'histoire et des institutions de chaque pays » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'intégration des problématiques sociétales dans les pratiques managériales génère ensuite une grande disparité de comportements au sein des entreprises.

Adopter une démarche de RSE est néanmoins un choix qui s'impose aux entreprises multinationales. La RSE constitue à la fois un outil symbolique, pour assurer une légitimité, un outil politique pour réguler ou influencer la relation de pouvoir entre l'entreprise et la société, un outil économique favorisant les résultats à court et long terme ou encore un outil stratégique comme moyen de mieux intégrer l'entreprise à son environnement (Paone, 2009). La RSE relève néanmoins d'une démarche volontaire et d'une interprétation libre des obligations que l'entreprise se reconnaît. Pour une entreprise multinationale opérant dans plusieurs contextes, la démarche sociétale peut en outre se traduire différemment d'un territoire à un autre, en réponse à des pressions différentes, ou éventuellement selon son choix de privilégier les sites où les attentes sociétales seraient moins fortes.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter les travaux théoriques sur la RSE (section 1), les travaux sur les stratégies sociétales des entreprises (section 2) et leurs déterminants en

[5] A l'instar de nombreux auteurs, nous utiliserons le terme de responsabilité « sociale » de l'entreprise. Nous emploierons aussi les expressions de « démarche sociétale » ou de pratiques « sociétales ». Selon Néré (2005), « le concept social a une acception plus large en langue anglaise qu'en langue française, pour laquelle il est souvent réduit aux seules relations professionnelles ; d'où l'expression de sociétal souvent utilisée pour exprimer cette approche *lato sensu* des relations sociales » (Néré, 2005, p. 30).

contexte national et international (section 3), qui seront utiles à l'élaboration de notre cadre conceptuel.

Section 1 - La Responsabilité Sociale de l'entreprise : définitions et fondements théoriques

Un examen des différentes définitions conceptuelles et institutionnelles (cf. tableau n°1) que la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise a pu revêtir depuis son émergence au début des années 1950 aux Etats-Unis montre le caractère « ouvert, multiforme et en construction » de cette notion (Acquier et Gond, 2007).

La RSE apparaît encore « comme une notion en cours de définition, dont la théorisation s'effectue par vagues successives, avec l'introduction de nouveaux concepts » (Gond et Igalens, 2010, p. 37). Dans la littérature qui lui est consacrée, de nombreux auteurs constatent une « confusion autour de ce concept » (Persais, 2009), un « flou conceptuel » (Pesqueux, 2011). Gond et Igalens (2010), soulignent « le caractère ambigu et complexe de la RSE en tant que concept et que pratique corporative ». Pasquero (2007) relève l'emploi de nombreux termes qui n'ont pas de définition commune, unique et arrêtée : « ces termes s'appliquent à des idées et à des pratiques hétérogènes, qui sont redéfinies constamment, dont l'application est incertaine, et qui s'appuient sur des valeurs et des interprétations dont la plupart ne font pas unanimité » (Pasquero, 2007, p. 112). Ainsi dans sa définition de la RSE (Pasquero, 2007) tout comme dans celle de Gond et al. (2011), les actions visant le respect de la réglementation relèvent de la RSE, alors que pour d'autres auteurs et institutions, à l'instar de la Commission européenne, il s'agit d'aller « au-delà » de la loi.

Effectivement, la RSE a donné lieu à « une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté » (Garriga et Melè, 2004). Ces travaux mêlent définitions managériales et définitions théoriques (Déjean et Gond, 2004), un nouveau concept se posant tantôt comme complément, tantôt comme alternative, tantôt comme synthèse des concepts antérieurs (Gond et Igalens, 2010).

Pour Dhaouadi (2008), les différentes conceptions de la RSE reposent sur des conceptions différentes du rôle de l'entreprise dans la société. Pour Gond et Igalens (2010), ce sont différentes conceptions de l'interface entreprise-société qui ont engendré des conceptions distinctes de la RSE.

Examinant les pratiques sociétales des entreprises depuis la fin du XIXième siècle et les productions conceptuelles depuis les années 1950, Acquier (2007) constate l'aspect cyclique de ces développements : « les concepts de RSE se diffusant et semblant s'institutionnaliser dans le monde des affaires, avant de disparaître pour plusieurs années, suivant une logique de stop and go » (Acquier, 2007, p. 104). Il note le caractère malléable de ces concepts ainsi que les différentes appropriations dont ils peuvent faire l'objet :

> « Si ces notions se situent à la frontière entre action publique et action privée, et posent de manière récurrente la question de l'articulation entre entreprises et société, la nature des problématisations, des doctrines, des instrumentations gestionnaires et des pratiques évolue de manière significative entre chaque période. Ainsi, les concepts de RSE et de développement durable apparaissent comme des concepts malléables, supportant de multiples problématisations, que les acteurs peuvent investir suivant différentes logiques ». (Acquier, 2007, p.104)

Tant les pratiques des entreprises que les travaux conceptuels sont marqués par le contexte institutionnel. Des divergences existent entre les conceptions nord-américaines et les conceptions européennes de la RSE et ces divergences perdurent (Capron, 2006 b). Les pratiques diffèrent également en Europe et aux Etats-Unis comme le montrent les travaux de Matten et Moon (2004).

Dans cette première section, nous présentons la genèse du concept de RSE, le contexte d'émergence de cette notion, les différents travaux qui ont participé et qui participent à sa construction ou à sa remise en cause. Nous soulignons les sources de confusion qui existent et qui rendent difficile tout consensus sur la notion de RSE, notamment à l'échelle internationale.

Tableau 1 – Evolution des définitions de la RSE au sein des mondes académique et institutionnel

Bowen (1953)	« le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte *volontaire* d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et à atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »
Davis (1960)	« décisions et actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise »
Friedman (1970)	« *the social responsibility of business is to increase its profits* »
Sethi (1979)	« ensemble des obligations de l'entreprise en réponse aux externalités créées par son action sur le marché »
Carroll (1979)	« réponse aux attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire »
Pasquero (2005)	« une convention entre les parties plutôt qu'un devoir moral ou une obligation légale »
Pasquero (2007, p.114)	« ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné »
Scherer et Palazzo (2007, p.29)	« *our interpretation of CSR shifts the focus from analyzing corporate reaction to stakeholder pressure to an analysis of the corporation's role in the overarching processes of (national and transnational) public will-formation and their contribution to solving global environmental and social challenges. Corporate responsibilities are analyzed as resulting from the corporation's embeddedness in a context of changing societal institutions and the corporation is understood as a political actor*. »
Livre vert de la Commission Européenne (2001)	« une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives ; un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; et un engagement à une certaine transparence. »
Normes ISO 26 000 (2010)	« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

1.1. De l'éthique et de la responsabilité

L'éthique est raisonnement et pensée critique. Elle permet à un individu de réfléchir à ses actes, de considérer s'ils sont acceptables ou pas au regard de ses propres valeurs. L'éthique se différencie de la morale qui renvoie à des règles de comportement jugées désirables au sein d'un groupe donné. La morale s'impose à l'individu ; il choisit un comportement éthique, à partir de valeurs qui, certes, lui sont en partie imposées par la société.

L'éthique est un concept mobilisé en sciences de gestion dans de nombreux travaux de recherche en dehors du champ de la RSE, notamment en marketing ou en gestion des ressources humaines (Mercier, 1999). Ainsi l'éthique des affaires est une éthique appliquée aux problèmes concrets posés par la pratique des affaires. La réflexion éthique permet d'entrer dans le questionnement du sens de l'action de et dans l'entreprise (Pesqueux, 2011). Les réflexions portant sur l'éthique des affaires ont permis l'émergence d'un concept de responsabilité des dirigeants et de l'entreprise. La responsabilité sociale se réfère aux obligations que l'entreprise doit assumer envers la société (Pasquero, 2007).

Dans le langage courant, le terme de responsabilité désigne le fait de « répondre de », d'assumer les conséquences de ses actes, de « se porter garant de ». La notion de responsabilité est un concept juridique bien avant d'être un concept éthique ou managérial (Noël, 2006). Cet auteur rappelle que la responsabilité juridique est liée à l'idée de réparation et de sanction d'un dommage ; cela suppose un sujet, un dommage et un lien de cause à effet entre le sujet et le dommage. La responsabilité, au sens moral du terme, se distingue de la pure imputation causale : le terme renvoie au rapport d'un sujet avec sa conscience, c'est-à-dire à sa capacité à distinguer le bien du mal. Cette responsabilité morale requiert la liberté et la capacité d'agir.

Jonas (1990) dans son essai *Le principe de responsabilité* distingue deux formes de responsabilité : la responsabilité comme imputation causale des actes commis (l'acteur doit répondre de ses actes), et la responsabilité pour ce qui est à faire : l'obligation du pouvoir.

Pour Jonas (1990), le terme de responsabilité est synonyme d'obligation ou d'engagement à ne pas compromettre « l'avenir de l'humanité ».

> « L'avenir de l'humanité est la première obligation du comportement collectif humain à l'âge de la civilisation technique devenue « toute-puissante » *modo negativo*. Manifestement l'avenir de la nature y est compris comme condition *sine qua non*, mais même indépendamment de cela, c'est une responsabilité métaphysique en et pour soi, depuis que l'homme est devenu dangereux non seulement pur lui-même, mais pour la biosphère entière ». (Jonas, 1990, p. 261)

Le développement durable défini en 1987 dans le rapport Brundtland[6] comme étant le « développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » a vocation à constituer le socle de l'engagement éthique de tout acteur. Selon le rapport Brundtland, la survie de l'humanité et son bien-être dépendent « de la façon dont on saura élever le développement durable au rang d'une éthique mondiale ». Les entreprises sont invitées à s'inscrire dans une perspective de croissance « soutenable » conciliant croissance économique, préservation de l'environnement et équité sociale, à « mettre en œuvre des initiatives volontaires pour assurer le succès de la stratégie pour le développement durable ». Ainsi, le développement durable s'impose progressivement comme la finalité collective de l'activité des entreprises (Pasquero, 2007).

1.2. De la genèse du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Le concept de responsabilité sociale fait son entrée dans le champ académique des sciences de gestion dans les années 1950. Plusieurs ouvrages traitent alors explicitement de RSE et constituent les fondements des réflexions portant sur les relations entre entreprise et société (Business and Society). L'ouvrage de Bowen de 1953 intitulé *Social Responsabilities of the Businessman* est considéré comme un ouvrage fondateur du concept de responsabilité sociale.

[6] Le rapport Brundtland, officiellement intitulé *Notre Avenir à Tous*, est une publication de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par G.H. Brundtland. Il a été rédigé en 1987, publié en 1988 ; il constitue le rapport final, résultat de trois années d'études de la commission.

Ce concept permet d'opérer le passage d'une responsabilité des dirigeants à une responsabilité des entreprises, dans un contexte de développement des grandes entreprises, de mise en question de leur légitimité, et de professionnalisation des dirigeants.

Les premiers débats sur la responsabilité sociale apparaissent dès la fin du XIXe siècle (Acquier et Gond, 2007). Mercier (2010) mentionne les travaux de Clark de 1916 attribuant à l'entreprise la responsabilité de prendre en compte les conséquences connues des activités économiques qu'elles soient ou non reconnues par la loi, précisant ainsi que la notion de responsabilité recouvre des problèmes qui n'ont pu encore être abordés par des obligations légales. De nombreux débats vont ainsi interroger le rôle de l'entreprise dans la société, ses objectifs, ceux de ses dirigeants et les modalités de contrôle de leurs actions. S'il est reconnu au procès de 1919 entre le dirigeant Ford et les frères Dodge, actionnaires de l'entreprise Ford que l'entreprise est d'abord organisée pour le profit des actionnaires, dans les années 1920 de nombreux dirigeants s'expriment sur leurs responsabilités. En 1932, Berle et Means constatent la séparation croissante entre propriété et contrôle. Selon ces auteurs, « en renonçant au droit de contrôle et de responsabilité, les actionnaires ont renoncé au fait que l'entreprise soit dirigée dans leur seul intérêt » (Berle et Means, 1932, p. 355).

Berle et Means peuvent être considérés selon Mercier (2010) comme les pionniers de l'approche *stakeholder*. Ils écrivent : « le contrôle des grandes entreprises devraient conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932, p. 312). Ainsi avec la diffusion du modèle d'entreprise à actionnariat dispersé, le dirigeant apparaît comme le mandataire d'une pluralité d'acteurs (Acquier, 2007) et l'entreprise comme une institution redevable d'un ensemble de « groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble » (Heald, 1961).

La question des dispositifs à mettre en place pour prendre en compte les attentes de la communauté fait alors l'objet d'une controverse entre Berle et Dodd. Berle maintient dans un premier temps sa vision actionnariale de la gouvernance : en servant les intérêts des actionnaires, l'entreprise contribue à améliorer le bien-être collectif. Pour Dodd (1932), l'entreprise est « une institution économique qui a un objectif social aussi bien qu'une fonction économique qui est de faire des profits » ; les préoccupations des salariés doivent être prises en compte, mais également celles des clients et celles du public en général. Ce

débat a engendré ensuite des réflexions dans le monde des dirigeants, les conduisant à définir leurs responsabilités.

Bowen s'appuie sur la controverse entre Berle et Dodd. Son ouvrage s'inscrit dans le cadre de transformations de l'économie américaine : développement de la législation, concentration du pouvoir au sein de grandes entreprises, mais aussi émergence d'autres « groupes organisés » (syndicats, associations, ONG…). Dans son ouvrage, la notion de RSE est appréhendée comme un mode d'autorégulation des entreprises permettant d'éviter à la fois les conséquences sociales désastreuses générées par le libre fonctionnement du marché et une régulation étatique excessive (Gond et Igalens, 2010). Si les entreprises veulent conserver leur liberté d'action, les dirigeants doivent considérer les implications sociales de leurs décisions et « atteindre un équilibre raisonnable entre l'intérêt privé et public » (Bowen, 1953). La responsabilité sociale consiste alors en l'intégration de préoccupations de politique économique dans les décisions des dirigeants.

Selon Bowen, « la doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte *volontaire* d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire peut ou pourrait contribuer à résoudre des problèmes économiques et à atteindre de manière plus globale les objectifs économiques que nous poursuivons » (Bowen, 1953, p.6).

Drucker (1954) se positionne également pour la reconnaissance de responsabilités sociales des managers et de l'entreprise. Il souligne le pouvoir économique des grandes entreprises, leur longévité et l'inséparabilité des dimensions économiques et sociales. Il envisage la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son personnel, vis-à-vis d'elle-même et vis-à-vis de la société, la contraignant notamment à ne pas opérer des licenciements dans des collectivités très dépendantes d'elle : « le véritable enjeu pour la stratégie consiste à mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise avec ceux de la société » (Drucker, 1954, p. 394).

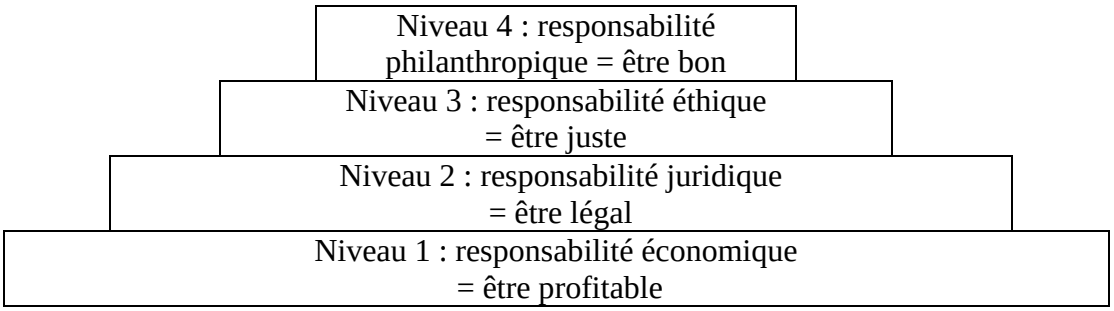
L'idée que l'entreprise puisse avoir des obligations vis-à-vis de la société est fortement contestée par Levitt en 1958. Il dénonce une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique, menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique. Cette idée est aussi critiquée par Friedman en 1970, qui met alors en doute la légitimité des managers pour définir

et gérer des problèmes sociaux. D'une part, le manager fait supporter le coût des actions sociales aux actionnaires, aux employés ou aux clients. Il détourne l'argent que ses mandataires lui ont confié, contribuant à une dégradation des droits de propriété sur le capital. D'autre part, il est susceptible par son action d'engendrer des distorsions de marché, sources d'inefficacité économique, et *in fine* sociale. Pour Friedman, l'objectif principal de l'entreprise est d'augmenter les profits pour ses actionnaires. Chercher à atteindre cet objectif conduira les dirigeants de l'entreprise à être socialement prudents, attentifs aux intérêts de toutes sortes de parties prenantes, à être de fait socialement responsables. Son raisonnement repose toutefois sur une hypothèse d'information quasiment parfaite rarement vérifiée dans la réalité (Jaussaud et Persais, 2010).

A partir des années 1970 et 1980, la recherche sur la RSE prend un tournant plus pragmatique et managérial (Gond et Igalens, 2010). De nombreux travaux analysent les outils et les démarches mises en œuvre dans les entreprises. Emerge la notion de *corporate social responsiveness* (réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise) qui renvoie aux processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE. Pour Ackerman (1973), s'inscrivant dans le courant c*orporate social responsiveness,* « l'enjeu, du point de vue du management, consiste à favoriser des modes d'apprentissage organisationnel et d'adaptation qui permettront des réponses flexibles et créatives aux enjeux sociétaux au fur et à mesure qu'ils apparaîtront ».

Dans les années 1980 et 1990, les concepts de *stakeholder* et de *corporate social performance* vont venir renforcer la dimension théorique du champ de la RSE (Acquier, 2007). Les travaux sur la performance sociale de l'entreprise s'efforcent d'apporter une synthèse des deux approches antérieures (*corporate social responsibility* et *corporate social responsiveness*). Selon Wood (1991), la performance sociale de l'entreprise (PSE) peut se définir comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991, p. 693). La notion de performance sociale de l'entreprise distingue quatre niveaux de responsabilité sociale : les responsabilités économiques et juridiques de l'entreprise, et les niveaux éthiques et discrétionnaires qui renvoient aux actions de RSE qui vont au-delà d'une bonne gestion et du respect du cadre légal. Carroll (1979) propose ainsi une pyramide des responsabilités à quatre niveaux :

Figure 1 - Pyramide des responsabilités de Carroll (1979) d'après Capron et Quairel-Lanoizelée (2007)



L'approche Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) réintègre les enjeux économiques au cœur de la RSE (Acquier, 2007) et explore les liens entre performance financière et performance sociétale. Les résultats d'une démarche sociétale sont en effet le plus souvent évalués du seul point de vue de l'entreprise. L'idée d'un lien entre RSE et performance financière semble se diffuser et contribue à légitimer de nouvelles pratiques et de nouveaux acteurs comme les agences de notation ou les consultants. La question d'un lien entre RSE et performance financière fait néanmoins toujours l'objet de travaux contradictoires et de controverses (Amann et al., 2007).

C'est dans la perspective du courant *corporate social responsiveness* que le concept de *stakeholder* va être développé à la fin des années 1970 avec les travaux de Freeman. Il constitue une deuxième occasion de synthèse théorique majeure (Acquier, 2007). L'idée centrale de ce concept est que l'entreprise doit tenir compte des attentes de différentes parties prenantes (*stakeholders)* et non seulement celles des actionnaires (*stockholders*). Freeman (1984) définit par *stakeholder* « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Freeman rattache la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction : les managers doivent gérer des transactions avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés… L'apport de la théorie des parties prenantes est notamment selon la formule de Carroll (1991) de mettre des « noms et des visages » en face de l'idée de responsabilité.

Freeman (1984) propose un processus de gestion stratégique des parties prenantes dans une perspective instrumentale de la RSE : la prise en compte des demandes des *stakeholders* contribue à la poursuite des objectifs de la firme. A partir de son travail, des travaux d'une grande hétérogénéité vont être développés. Tous les travaux de l'approche *stakeholder* reposent néanmoins sur une représentation relationnelle de l'entreprise. L'entreprise est en relation avec différentes parties prenantes dont les intérêts peuvent être affectés par son fonctionnement. Les approches *stakeholders* reportent sur les managers la responsabilité d'arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes, de hiérarchiser et d'équilibrer des attentes contradictoires.

Les approches *stakeholders* se diffusent largement dans les pratiques managériales. Sur un plan théorique, leurs limites sont soulignées dans plusieurs travaux à la fin des années 1990 et dans les années 2000. Dupuis (2008) relève les « incomplétudes » de l'approche par les parties prenantes. Pasquero (2008) rappelle l'absence de fondements épistémologiques clairs et agréés mais souligne l'utilité de cette approche pour traiter la problématique de l'entreprise face au développement durable.

Les débats autour du concept de RSE se poursuivent aujourd'hui. Pour Acquier et Gond (2007), ces débats s'inscrivent dans une double crise de légitimité, de l'action publique et de l'action des entreprises : « on peut analyser le champ de la RSE ou du développement durable comme des espaces de renégociation permanents des règles ou des pratiques garantissant, pour un temps, la légitimité des entreprises » (Acquier et Gond, 2007, p. 30).

1.3. De la remise en cause du concept de RSE

Le concept de responsabilité sociale demeure un objet contesté. Certains travaux s'inscrivent dans une perspective critique du concept de RSE.

Pour Pesqueux (2011), « l'étude de la RSE pose des problèmes ontologiques (qu'est-elle réellement par rapport au reste de l'activité de l'entreprise, peut elle en être séparée comme cela ?), des problèmes sémantiques et pragmatiques (avec la multiplicité des références), des

problèmes d'ordre généalogique et théorique et des problèmes épistémologiques, conséquences des précédents (la construction d'une connaissance sur la RSE à partir de sphères de références si différentes est elle possible ?) » (Pesqueux, 2011, p. 49).

Noël (2004, 2006) ou Pesqueux (2011) s'interrogent sur l'entité « entreprise » à laquelle il est fait référence dans le concept de RSE. En effet, le concept de RSE repose sur le postulat que l'entreprise peut être considérée comme un sujet autonome ayant des intentions « propres ». Cela occulte le fait que l'entreprise est un ensemble hiérarchisé de personnes, voire une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs. Cette constellation n'est elle pas susceptible d'évoluer en permanence suivant l'évolution de l'actionnariat, de l'équipe dirigeante et des attentes sociétales ?

Savall (2012) met en doute également la pérennité de l'entité « entreprise » : « la succession en l'espace d'une vingtaine d'années des entreprises BSN, BSN-Gervais-Danone puis Danone soulève la question de savoir s'il s'agit de la même entreprise. Du point de vue de son image historique certainement, mais du point de vue de ses métiers voire de son orientation stratégique, probablement pas » (Savall, 2012, p. 25).

Dupuis et Eyquem-Renault (2010) constatent l'émergence d'entreprises organisées en réseaux « dans lesquelles l'employeur (juridique) partage le pouvoir de direction avec d'autres parties prenantes : clients, fournisseurs, investisseurs, salariés » (Dupuis, Eyquem-Renault, 2010, p. 52). Les relations professionnelles de bilatérales deviennent multi-polarisées (employeur, donneur d'ordre, maison mère …) : « retenir la figure de l'employeur comme point d'imputation de la responsabilité ne peut donc suffire pour réguler des entreprises organisées en réseaux dans lesquelles le décideur est bien souvent un donneur d'ordre ou un actionnaire majoritaire peu indentifiable » (Dupuis, Eyquem-Renault, 2010, p. 55). Selon ces auteurs, la lecture dominante de la RSE rend peu compte de cette question : « la dimension productive et organisationnelle de l'entreprise étant peu dans la focale de la théorie des parties prenantes » (Dupuis, Eyquem-Renault, 2010, p.57).

Pesqueux et Osty (Brulois et Viers, 2009), Pesqueux (2011), posent la question de la légitimité de l'intervention de l'entreprise en substitution d'autres acteurs institutionnels. Pour Pequeux (2011), la RSE « conduit à l'accaparement du champ politique par les entreprises

dont la légitimité reste à prouver ». Selon cet auteur, l'intervention des entreprises dans certains domaines comme dans le domaine sanitaire, rend encore plus difficiles « les modalités de constitution de l'Etat (en particulier dans les pays en développement), dans la mesure où les entreprises concernées tendent à faire « à la place » de ce dernier » (Pesqueux, 2011, p. 51). Les conditions dans lesquelles l'entreprise est susceptible d'intervenir en acteur politique interrogent particulièrement Osty et Pesqueux (Brulois et Viers, 2009) :

> « La question de la démocratie par le truchement de la RSE […], c'est de savoir comment l'entreprise devient un partenaire parmi d'autres de la société civile (des collectivités locales notamment) pour prendre à bras-le-corps des questions que personne ne peut régler tout seul (emploi, transports, environnement, etc.). Beaucoup d'expériences de ce nouveau dialogue territorial existent, sans avoir fait l'objet d'une conceptualisation. Ces expériences, souvent isolées et modestes, manifestant la gêne des entreprises vis-à-vis de la démocratie locale, me semblent pourtant conjuguer responsabilité sociale et démocratie. » (Osty ; Brulois et Viers, 2009, p. 36)

Pesqueux (2011) considère enfin qu'il est possible de démontrer concrètement l'inexistence de la RSE. Selon cet auteur, la RSE « fonde des discours partiels et partiaux, marquant ainsi le triomphe d'une activité communicationnelle sans permettre de dire pour autant qu'il ne s'agisse que de discours sans éléments de concrétisation » (Pesqueux, 2011, p. 50).

1.4. Des divergences entre les conceptions américaines et européennes de la RSE

Cherchant à expliquer la faiblesse de la formalisation RSE en Europe alors même que les entreprises européennes sont reconnues comme socialement responsables, Matten et Moon (2004) font apparaître deux types de RSE : la RSE explicite, correspondant à l'approche américaine, et la RSE implicite, approche qui a longtemps prévalu en Europe.

Par RSE explicite, ils désignent les politiques formalisées menées par l'entreprise ayant pour finalité de remplir certaines obligations sociétales. Cela renvoie donc à des programmes d'actions, des stratégies menées dans l'intérêt de l'entreprise, abordant des problématiques qui lui semblent relever de sa responsabilité ou qui relèvent de sa responsabilité selon ses parties prenantes. Par RSE implicite, ils désignent le résultat d'un ensemble des forces institutionnelles formelles et informelles s'exerçant dans un pays et suscitant chez les entreprises une responsabilité vis-à-vis des problèmes de société. Cette RSE implicite renvoie aux valeurs, aux normes, aux règles qui font internaliser les problèmes sociaux dans la gestion de l'entreprise sans que cela soit explicitement formulé dans une politique. Ces obligations sont implicitement définies dans des institutions : le cadre règlementaire, les normes sociales… Ainsi, en France ou en Allemagne, ce sont les Etats qui ont poussé les entreprises à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales.

Matten et Crane (2004) font le constat d'une croissance de dispositifs de RSE explicite dans les entreprises européennes. Plusieurs raisons sont avancées : l'échec des gouvernements ou des institutions dans la régulation de certains problèmes, de nouvelles attentes de la société ou encore de nouveaux impératifs de marché. Ainsi, l'impuissance des gouvernements à lutter contre le chômage de masse, les violences urbaines, à éviter les impacts sociaux des restructurations, engendre une sollicitation accrue des entreprises sur ces thèmes et ce au niveau d'une ville, d'une région ou d'un pays. C'est ainsi que dans certains rapports publics français, il est explicitement fait appel à la RSE des entreprises (cf. Rapport Créativité et innovation dans les territoires, CAE, 2010, p. 5).

Capron (2006 b) met en exergue les distinctions fondamentales entre les conceptions américaines et européennes de la RSE, reposant sur des valeurs culturelles différentes, des influences intellectuelles propres et une conception de l'entreprise spécifique. Notamment, la conception américaine de l'entreprise est pour lui contractualiste alors que la conception européenne est institutionnaliste.

> « L'entreprise américaine est considérée avant tout comme une aventure individuelle et originale destinée à générer un profit pour son propriétaire ; ses éventuels effets négatifs seront réparés par des actions caritatives et philanthropiques. Les origines de l'entreprise européenne sont plus orientées vers la réalisation de fonctions sociales au

> bénéfice de la collectivité, de l'Etat […]. L'entreprise européenne est supposée rester (plus ou moins) ancrée dans son territoire d'origine auquel elle rend des comptes. » (Capron, 2006 b)

Les conceptions du bien commun et de l'intérêt général divergent également : alors qu'aux Etats-Unis, l'éthique individuelle est mise en avant et prime sur le politique, en Europe, le bien commun est une construction politique. Contrairement à la conception américaine, la notion de RSE en Europe fait peu référence à la notion d'éthique et est fortement liée à celle de développement durable.

En Europe, les notions de RSE et de développement durable peuvent être confondues (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2009), la RSE étant la contribution de l'entreprise au développement durable. La référence au développement durable consacre la RSE comme un objet politique et non éthique (Capron, 2006 b). La conception européenne de la RSE est ainsi sous-tendue par une conception particulière du bien commun comme construction politique, résultat d'un processus délibératif et démocratique.

La définition de la RSE retenue dans les normes ISO 26 000 fin 2010, semble à ce titre épouser davantage la conception européenne (cf. tableau 1).

1.5. Des conceptions différentes du rôle de l'entreprise : économique, social et politique

Pour Dhaouadi (2008), chaque conception de la RSE est porteuse d'une conceptualisation différente du rôle que l'entreprise est susceptible de devoir jouer dans la société. S'appuyant sur l'ensemble de la littérature sur la RSE, cette auteur distingue trois conceptions de la RSE : libérale, « contractualiste » et politique, reposant sur trois conceptions de l'entreprise : acteur économique et opportuniste, acteur économique et social et enfin l'entreprise comme un acteur économique et politique.

Dans la conception libérale, dans laquelle s'inscrivent Levitt (1958), Friedman (1962, 1970) ou encore Jensen (2002), les relations entre l'entreprise et la société ne sont abordées que sous l'angle économique. Les entreprises en tant qu'acteurs économiques privés contribuent au bien-être de la société en menant des actions sur le marché en suivant leur propre intérêt. Les attentes des différentes parties prenantes peuvent être prises en compte si cela contribue à la maximisation de la valeur des actionnaires. Il s'agira de satisfaire les intérêts des parties prenantes qui exercent les pressions économiques ou légales les plus importantes (Scherer et Palazzo, 2007). Dans cette conception, s'inscrivent les travaux sur la performance sociale de l'entreprise et sur l'examen du lien avec la performance financière.

La conception contractualiste de la RSE repose sur une vision partenariale de l'entreprise développée par Freeman (1984) ou Donaldson et Dunfee (1994), considérant l'entreprise comme un « noeud de contrats ». La responsabilité sociale peut être pensée selon une approche instrumentale et être exercée en fonction des parties prenantes identifiées comme importantes par l'entreprise, ou selon une approche normative. Selon Donaldson et Dunfee (1994) qui ont développé cette approche normative dans leur « théorie des contrats sociaux intégrés », il existe un « contrat social » entre l'entreprise et la société par lequel la société reconnaît l'entreprise à condition qu'elle serve ses intérêts. Ce contrat définit des obligations pour l'entreprise « au regard des bénéfices qu'elle tire de l'utilisation des biens sociaux » (Dhaouadi, 2008). L'entreprise est alors économiquement et socialement responsable.

Selon la conception politique de la RSE, l'entreprise est un acteur économique et politique. Il est de sa responsabilité de s'impliquer dans des processus délibératifs de décision politique. La conception politique de la RSE est définie dans les travaux de Scherer et Palazzo (2007) comme un modèle d'engagement sociétal dans la résolution des problèmes mondiaux et de participation aux processus de délibération politique. Cette conception émerge dans un contexte de globalisation dans lequel des acteurs non politiques tels que les entreprises multinationales ou les ONG, sont amenés à exercer un pouvoir politique et à participer à la gouvernance mondiale. En l'absence de standards légaux ou éthiques et en raison de la complexité des problèmes sociétaux, les entreprises doivent remplacer la conformité implicite aux normes ou aux attentes sociétales par une participation explicite aux processus politiques de prise de décision (Scherer et Palazzo, 2007, Dhaouadi, El Akremi et Igalens, 2008).

La politisation de l'entreprise se manifeste de deux manières (Dhaouadi, 2008) : par un engagement dans la résolution des défis sociétaux à l'échelle mondiale en coopération avec l'Etat et les acteurs de la société civile et par la soumission de l'entreprise aux processus démocratiques de contrôle et de légitimité. Cette conception s'appuie sur les théorie de la « démocratie participative » de Habermas pour qui la légitimité des décisions politiques repose sur la qualité discursive du processus de prise de décision, sur l'importance de la délibération des acteurs de la société civile et sur l'existence d'institutions démocratiques rendant ces processus de délibération politique ainsi que leurs résultats accessibles aux citoyens. La conception politique de la RSE est à distinguer des travaux sur la citoyenneté corporative dans lesquels l'entreprise est appréhendée en tant que citoyenne (dans une perspective moraliste de *Business Ethics*) plutôt qu'en tant qu'institution productive faisant partie de la société (*Business and Society*) (Champion et Gendron, 2005).

1. 6. Des conceptions différentes de l'interface entreprise-société

Pour Gond et Igalens (2010), les travaux sur le concept de RSE donnent lieu à une production théorique fragmentée qu'ils proposent de présenter à partir d'une grille d'analyse faisant correspondre les approches théoriques de la RSE à des représentations différentes de l'interface entre l'entreprise et la société. Selon ces auteurs, tout concept de RSE s'appuie sur une représentation de cette interface. Ils mobilisent la grille d'analyse développée par Burrell et Morgan en 1979 pour construire leur présentation. Cette grille est structurée selon deux axes. Le premier axe oppose les approches objectivistes ou positivistes, qui considèrent que la réalité existe indépendamment de son observation, et les approches subjectivistes, qui considèrent la société comme une construction sociale négociée. Le second axe oppose les approches de régulation, permettant à la société de se maintenir dans le temps, aux approches de changement radical. En adaptant cet outil au champ de la gestion, les auteurs distinguent quatre perspectives de l'interface entreprise/société correspondant à quatre visions de la RSE.

Figure 2 - Quatre perspectives sur l'interface entreprise/société, d'après Gond et Igalens (2010)

		Axe sociopolitique	
		Orientation vers l'étude de la régulation sociale	*Orientation vers l'étude du changement social*
Axe méthodologique/ Epistémologique	*Approche objectiviste*	VISION FONCTIONNALISTE LA RSE COMME FONCTION SOCIALE	VISION SOCIOPOLITIQUE LA RSE COMME RELATION DE POUVOIR
	Approche subjectiviste	VISION CULTURALISTE LA RSE COMME PRODUIT CULTUREL	VISION CONSTRUCTIVISTE LA RSE COMME CONSTRUCTION SOCIOCOGNITIVE

L'approche fonctionnaliste conçoit l'entreprise et la société comme deux sous-systèmes en interaction, poursuivant des objectifs spécifiques et cherchant la stabilité. La RSE peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société. La RSE est alors envisagée comme un instrument permettant de concilier recherche de profit et bien être social.

Selon une approche sociopolitique, les objectifs des entreprises et de la société sont considérés comme potentiellement divergents (la recherche de profit peut ne pas être compatible avec un comportement socialement responsable). L'interface entreprise/société est le lieu où s'exercent les relations de pouvoir, où chaque entité s'efforce de dominer l'autre. La RSE peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir ; elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler. Les travaux qui s'inscrivent dans cette approche interrogent le rôle politique qu'exercent les entreprises multinationales grâce à la RSE. De récents travaux utilisant le concept de citoyenneté corporative mettent en avant le rôle politique de l'entreprise. Pour certains auteurs, ce concept est en rupture avec le concept de RSE et ouvre sur une nouvelle conception d'une démarche

sociétale. Certains y voient un risque que la RSE soit utilisée par les entreprises pour soustraire au débat démocratique de grands problèmes de société (Pesqueux, 2011).

L'approche culturaliste appréhende l'interface entreprise/société comme un lieu d'échange réciproque de valeurs. Les entreprises s'adaptent ou influencent leur environnement socioculturel. La RSE est définie comme le produit d'une culture. Son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel organisationnel et institutionnel. Selon cette approche, la définition de la RSE varie en fonction du contexte organisationnel et national. Gond et Igalens (2010) prennent pour illustration les actions sociétales de Mac Donald en faveur de l'éducation des enfants des quartiers défavorisés en Angleterre et soulignent combien de telles pratiques ne seraient pas concevables dans un contexte français. Cette approche considère également que les pratiques de RSE peuvent être influencées par des facteurs institutionnels locaux dans une certaine mesure.

Selon l'approche constructiviste, l'interface entreprise/société est le lieu où les deux entités se co-construisent et où la définition même de la RSE se négocie. La RSE se définit comme une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux. La définition et le contenu de la RSE restent ouverts et sujets à négociation : « la RSE est un ordre négocié, toujours susceptible d'être modifié ou altéré par les stratégies des acteurs » (Padioleau, 1989). Le contenu de la RSE se construit progressivement dans les interactions avec les parties prenantes ou au sein des instances de normalisation internationales.

Pour chacune des approches, la RSE a une signification différente. Pour le culturalisme, la RSE est un produit culturel. Pour le fonctionnalisme, la RSE a une fonction sociale. Pour l'approche sociopolitique, la RSE est définie par une relation de pouvoir (Gond et Igalens, 2010).

Pour Gond (2007), la tendance dominante dans la littérature est fonctionnaliste et instrumentale : la RSE existe pour remplir une fonction d'interface entre l'entreprise et la société et toujours sous des justifications économiques comme la poursuite d'une stratégie

d'entreprise. L'auteur reconnaît toutefois que l'interaction entre l'entreprise et la société ne peut se faire uniquement du point de vue de l'entreprise.

Pasquero (2008) plaide pour un développement de l'approche socio-constructiviste. Il propose de définir la RSE comme « un moment précis dans un processus d'adaptation » au nouveau contexte, comme « la stabilisation d'un accord (durable ou non) entre l'entreprise et les parties prenantes ». Une telle conception permet d'intégrer différents niveaux de contexte (macro, méso, micro) centrés sur les choix des acteurs**.** Pasquero (2008) préconise d'analyser la RSE en tant que processus et pour ce faire de s'inspirer d'autres approches en sciences sociales : « le paradigme socio-interactionniste (Strauss), l'approche de l'encastrement (Granovetter), les théories de l'acteur-réseau (Callon et Latour) et les théories institutionnalistes « actionnalistes » (Hoffman et Orléan) ». Pour Pasquero (2008), le développement durable oblige les chercheurs à penser la gestion comme encastrée dans des réseaux de relations socio-politiques.

> « Le développement durable place en effet l'entreprise face à un type d'incertitude original, de nature non pas seulement économique, mais aussi socio- technique, où éléments managériaux, éthiques, politiques et techniques sont interdépendants. Seuls, ni le marché ni la réglementation publique ne sont suffisants pour lever les ambiguïtés du développement durable. L'entreprise doit donc inventer des façons de composer avec ce nouveau type d'environnement. Elle se trouve ainsi entraînée dans des contextes décisionnels souvent inédits, impliquant de multiples parties prenantes, à de multiples niveaux, où problèmes et solutions se caractérisent par leur caractère collectif » (Pasquero, 2008, p.44)

Section 2 - Les stratégies de RSE

Conduite à se positionner en acteur social et à participer à la résolution des grands problèmes économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise choisit stratégiquement ses modalités de réponse aux pressions sociétales. Elle peut avoir intérêt à intégrer des objectifs sociétaux à sa stratégie économique, sa pérennité dépendant de son aptitude à gérer les demandes des

groupes les plus influents (Mitchell, Agle et Wood, 1997), ou ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). Elle peut choisir au contraire de ne pas modifier son fonctionnement, tout en affichant une conformité aux pressions institutionnelles.

Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), « les stratégies observées s'inscrivent dans un continuum allant de l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 74).

Nous revenons dans cette section sur la notion de stratégie de RSE et sur la diversité des réponses sociétales des entreprises. Nous présentons les nombreux déterminants des démarches sociétales recensés dans la littérature ; nous développons les différentes conceptions de la gestion des relations avec les parties prenantes ainsi que les diverses stratégies de réponse aux pressions institutionnelles.

2.1. La notion de stratégie de RSE

Une stratégie se caractérise par des choix permettant à l'entreprise de s'insérer dans son environnement, de manière à mieux en exploiter les opportunités et mieux se protéger des principales menaces. Le management stratégique est l'ensemble des actions, des dispositifs qui mettent l'entreprise en situation de réaliser sa stratégie (Martinet, 1983). Selon Avenier (1985), le management stratégique est « un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations » : « toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans un perspective stratégique ».

Du caractère stratégique des actions de RSE

Au sens de Ansoff (1980), une question est d'importance stratégique « si elle a un impact sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs ». La prise en compte des questions

sociétales est à ce titre un enjeu d'ordre stratégique. Les auteurs en management stratégique à l'instar de Andrews (1987) reconnaissent que le comportement éthique est essentiel à l'acceptation de l'entreprise par la société.

Si les grands modèles stratégiques formalisés depuis cinquante ans accordent une place variable aux dimensions sociales et environnementales, ils tendent toutefois à les considérer moins comme une contrainte que comme une opportunité (Martinet et Reynaud, 2004). La prise en compte d'une variable sociétale comme la protection de l'environnement constitue une source de différenciation mais également une source de réduction des coûts (Porter et Van den Linde, 1995). De même, selon l'approche par les compétences (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990), les compétences « développement durable » peuvent être source d'avantages concurrentiels (image, opportunité de création de nouveaux produits, management des risques, augmentation de la motivation des employés, recrutement, fidélisation).

Il peut être bénéfique pour l'entreprise d'avoir une démarche sociétale proactive comme il peut être bénéfique à court terme pour une entreprise de ne pas s'engager dans une telle démarche.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) soulignent, cependant, le faible traitement dans la littérature des coûts d'un tel engagement ou des incertitudes quant au retour sur investissement. En effet, selon ces auteurs, de nombreux travaux théoriques appréhendent l'engagement sociétal de l'entreprise comme un « *business case* » associant des objectifs de rentabilité économique à la poursuite des objectifs sociétaux. Or, l'entreprise peut avoir intérêt à ne pas ouvrir sa gouvernance à ses principales parties prenantes, à ne pas entrer dans un processus de transparence et de justification de ses choix stratégiques.

De la notion de stratégie de RSE

Bouyoud (2010) relève que l'une des difficultés liée au concept de RSE est de connaître son statut et sa place dans les organisations :

> « Elle peut être considérée comme méta, c'est-à-dire qu'elle détermine la politique générale et l'influence. Ou elle peut être vue comme une déclinaison des orientations politiques et stratégiques de l'organisation. » (Bouyoud, 2010, p.68).

Porter et Kramer (2006) distinguent une RSE défensive d'une RSE stratégique. La première vise à atténuer les effets négatifs des activités en se conformant aux normes existantes. Pour ces auteurs, l'approche stratégique va au-delà et recherche ce qui dans la RSE permet de se différencier et de renforcer l'avantage concurrentiel.

Pour Husted et Allen (2007), il est question de stratégie sociétale dès lors que l'entreprise considère son action sociétale comme un moyen d'atteindre un avantage compétitif. Cet avantage compétitif se fonde sur des relations tissées avec les *stakeholders*. Le processus de création de valeur est alors complexe, de long terme. Selon ces auteurs, peu d'entreprises gèrent de façon stratégique leur action sociétale (Husted et Allen, 2007).

Acquier (2008) recense trois grilles d'analyse dans le champ de la stratégie pour l'étude du développement durable et de la RSE : le management des *stakeholders*, les approches fondées sur les ressources et les compétences et la perspective « *strategic CSR* » ouverte par Porter et Kramer (2006). Selon Acquier (2008), ces grilles d'analyse ont pour limites d'être réductrices (les approches *stakeholders* correspondent à une approche statique et réactive de la RSE), indifférenciées (les approches par les ressources présentent un traitement indifférencié des pratiques des entreprises) ou au contraire trop « naturalisantes » (les pratiques seraient « défensives » ou « stratégiques » par nature). Ces approches sont selon l'auteur « peu actionnables dans la mesure où elles ne renvoient pas à des modes d'action et de pilotage particuliers ».

Acquier (2008) propose une conceptualisation du pilotage de la RSE et du développement durable à partir des notions de « figures imposées » et de « figures libres ». Acquier désigne par « figures imposées » : « un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action déjà cadrés, du point de vue social (elles apparaissent nécessaires et légitimes) et technique (elles sont contrôlables et réalisables) » (Acquier, 2008, p. 16). Ces figures imposées sont structurées par l'existence de règles, de standards ou de normes. Elles renvoient à des pratiques de RSE communes à l'ensemble des entreprises : « rédaction d'un

rapport de développement durable, benchmark et adoption des bonnes pratiques véhiculées par les consultants, etc. Leur diffusion obéit avant tout à des logiques de mimétisme et de conformation » (Acquier, 2008, p. 16). Les « figures libres » sont un « ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action controversés, en cours de construction et moins cadrés, à la fois d'un point de vue technique et social ». « Par son action dans le domaine des figures libres, l'entreprise peut participer aux processus de cadrages techniques et sociaux qui vont structurer de nouveaux champs d'action » (Acquier, 2008, p. 17). Les figures libres constituent un enjeu de différenciation et d'exploration pour l'entreprise. Ces deux types de pratiques nécessitent des modes de pilotage différenciés. « Le management des figures libres appelle des formes de pilotages renouvelées, adaptées aux situations de conception innovante » (Acquier, 2008, p. 20).

Selon Bouyoud (2010), l'intégration d'une RSE dans la politique d'une organisation doit « faire l'objet d'une décision de mise en place d'une ingénierie stratégique au sein du management de l'entreprise ». Elle propose un modèle socio-économique de management stratégique de la RSE tridimensionnel. Son modèle croise les trois piliers fondamentaux de la RSE : l'environnement, le social et l'économique ; les trois étapes d'un processus d'implantation d'un management stratégique : politique, changement, outils ; et enfin les trois étapes d'un processus de management stratégique de la RSE : prise de décision, diffusion et évaluation.

Dans la suite de notre développement, nous circonscrirons la notion de démarche sociétale aux actions sociétales qui relèvent d'un management stratégique. Adaptant une définition de la RSE proposée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), nous définissons par stratégie sociétale les modalités de réponse de l'entreprise multinationale aux interpellations sociétales se traduisant par des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement, des méthodes de pilotage, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance. Nous verrons dans la section 3 consacrée à la RSE en contexte international dans quelle mesure il convient d'appréhender ensuite une stratégie sociétale du groupe ainsi qu'une stratégie sociétale de la filiale.

L'hétérogénéité des stratégies sociétales

Les choix des entreprises en matière sociétale, qu'ils soient le résultat de comportements stratégiques ou d'influences institutionnelles, se traduisent par une grande hétérogénéité de comportements entre les entreprises. De nombreux travaux proposent des typologies de comportements allant de l'inaction à une stratégie de RSE proactive.

Martinet et Payaud (2008 b) proposent une taxonomie de ces stratégies mobilisant divers dispositifs de coopération avec différents types de partenaires (et donc différents degrés d'implication, d'interaction et d'engagement réciproque entre les parties prenantes et l'entreprise). Ainsi, ils distinguent quatre types de stratégies, s'intercalant entre deux stratégies extrêmes, l'absence de RSE (l'entreprise « friedmanienne ») et la présence de RSE par essence (l'entreprise sociale) : la RSE « cosmétique », la RSE annexe ou périphérique, la RSE intégrée et enfin la RSE-BOP (*bottom of the pyramid*).

Dans une stratégie de RSE « cosmétique », l'entreprise s'engage dans une pratique « légère » de la RSE qui peut prendre la forme d'une action ponctuelle ou d'une action minimale comme un engagement pour le tri du papier : « il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans la durée, le projet est d'ailleurs réduit à sa plus simple expression, il s'agit le plus souvent d'un partenariat avec une association pour un événement ponctuel ».

La RSE annexe ou périphérique traduit un engagement de l'entreprise dans des actions sociétales sans lien avec son activité (RSE découplée de l'activité). Relèvent d'une RSE périphérique les actions de mécénat, le soutien de nombreuses entreprises non bancaires aux associations de micro crédit …

La RSE est dite intégrée dès lors que des indicateurs sociétaux sont intégrés aux indicateurs de performance et donc que des pratiques de développement durable sont intégrées aux pratiques de gestion. Les actions sociétales sont alors en lien direct avec les activités de l'entreprise.

Enfin, la RSE-BOP reprend le modèle de Prahalad (2004), modèle économique qui consiste à s'adresser aux populations les plus démunies (populations « en bas de la pyramide ») en s'appuyant sur un ancrage local des activités (cf. Chapitre 2 section 1.6. de notre document).

La taxonomie de Martinet et Payaud permet de rendre compte de différentes formes de coopération avec différents acteurs (entreprises, pouvoirs publics, populations…) ainsi que de différents degrés d'implication (apport de ressources financières en RSE cosmétique, co-construction de projets avec les partenaires dans la durée, apports de connaissances, de compétences, de ressources humaines, de temps dans les autres formes de RSE). Les auteurs constatent également des différences dans le rayon d'action de la RSE : « la cause peut être d'une envergure mondiale et traitée de manière globale, située, particulière, ou spécifique à un territoire et traitée de manière partielle ou totale » (Martinet et Payaud, 2008, p. 207). Cette dimension du problème sera particulièrement importante pour notre propre recherche.

Les déterminants des stratégies sociétales

Selon Borchani Maktouf (2008), les déterminants de la stratégie sociétale peuvent être appréhendés selon trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et managérial. Interviennent également des facteurs économiques.

Les variables institutionnelles correspondent à la législation, à la pression des groupes d'intérêt qui peuvent contribuer à faire émerger une question sociale, à l'exposition aux médias qui peuvent attirer l'attention du public sur un problème donné, enfin, à la confrontation aux crises qui obligent les managers à entreprendre des mesures afin de prévenir les risques.

Les variables organisationnelles et managériales comprennent notamment la part de marché, la structure du capital, la taille de l'entreprise et l'engagement des dirigeants. La part de marché est reliée positivement à la mise en œuvre d'actions sociétales : l'entreprise génère des ressources pour les financer et s'efforce de maintenir sa position sur le marché en répondant aux attentes des parties prenantes. De même, l'entreprise de grande taille dispose des ressources lui permettant d'intervenir en matière sociétale ; elle concentre en outre

l'attention des gouvernements et du grand public. Le type des actionnaires de l'entreprise, institutionnels ou non, locaux ou étrangers, peut déterminer également l'orientation stratégique de l'entreprise en matière sociétale. L'engagement des dirigeants, leur idéologie, leur conception du rôle de l'entreprise, influencent aussi la détermination des actions de l'entreprise. McWilliams et Siegel (2001) montrent quant à eux la relation positive entre RSE et investissement de l'entreprise dans des dépenses de Recherche et Développement.

Enfin peuvent intervenir des variables économiques. Borchani Maktouf (2008) cite deux résultats de Déniz et Falcon (2002) relatifs à la maturité de l'industrie et au degré de rivalité sur un marché : quand les entreprises opèrent dans une industrie en phase de démarrage dans un pays étranger, elles sont obligées de s'engager dans le domaine sociétal afin de se faire accepter ; quand le nombre de concurrents est élevé, la capacité de répondre aux demandes des *stakeholders* peut constituer un avantage concurrentiel. Campbell (2007) souligne également le rôle de la concurrence dans l'adoption d'un comportement responsable. Selon cet auteur, les entreprises opteront d'autant moins pour un comportement responsable qu'elles sont confrontées à une très faible ou très forte concurrence. De même selon cet auteur, les entreprises seront d'autant moins incitées à se comporter de façon socialement responsable qu'elles enregistrent de faibles résultats financiers ou qu'elles opèrent dans un environnement économique qui offre peu de perspectives.

Nous choisissons dans la suite de cette section 2 de développer deux cadres d'analyse des démarches sociétales des entreprises : l'approche par les parties prenantes et l'institutionnalisme. Ces deux cadres d'analyse nous paraissent en effet pertinents pour appréhender les choix stratégiques de l'entreprise en matière de RSE ainsi que leur mise en oeuvre. La théorie des parties prenantes et la théorie de la légitimité constituent en outre, selon Borchani Maktouf (2008), les deux principales références des études consacrées à la RSE.

2.2. Le management stratégique des parties prenantes

L'approche parties prenantes

Les entreprises faisant l'objet de multiples pressions externes, l'approche en termes de parties prenantes propose une relecture de la stratégie d'entreprise. L'objectif des travaux de Freeman (1984) est de fournir un cadre d'analyse permettant de minimiser les risques émanant d'un environnement turbulent à partir de l'identification des *stakeholders* définis comme « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Ses travaux s'appuient notamment sur les courants théoriques de la planification stratégique (Ansoff, 1965) et sur la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Il propose un processus de gestion stratégique des parties prenantes identifiées par rapport aux objectifs économiques de l'entreprise.

L'approche *stakeholders* remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance : l'entreprise est au cœur d'un réseau de relations avec des partenaires divers. Cette relation prend la forme d'un « contrat » au sens de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) ou des théories contractuelles de la firme (Williamson, 1985). Selon Clarkson (1995), ces contrats peuvent renvoyer à « une relation de propriété, des droits, ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif ».

Donaldson et Preston (1995) relèvent les insuffisances du « contrat » pour décrire la totalité des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* et proposent d'identifier les *stakeholders* « à travers les nuisances et les bénéfices réels et potentiels dont ils sont l'objet ou anticipent d'être l'objet, résultant des actions ou inactions de la firme ». Ils proposent ainsi de repérer les *stakeholders* à travers les externalités générées par l'organisation.

Donaldson et Preston (1995) proposent également de distinguer trois branches dans les approches *stakeholders* : descriptive, instrumentale et normative. Les approches descriptives analysent dans quelle mesure les managers répondent aux attentes de différents *stakeholders*. Les approches instrumentales considèrent la prise en compte des intérêts des parties prenantes

comme une condition de la performance économique et financière de l'entreprise. L'approche normative reconnaît la nécessité de satisfaire les attentes de tous les *stakeholders,* « chaque groupe de *stakeholders* mérite considération en lui-même et non simplement du fait de sa capacité à poursuivre les intérêts d'un autre groupe, comme les actionnaires ».

Aggeri et Acquier (2005) recensent quatre propositions en adéquation avec l'ensemble des travaux des approches *stakeholders* :

> P1 : l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des requêtes à son égard.
> P2 : tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise.
> P3 : la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de *stakeholders* influents et légitimes.
> P4 : la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*.

En effet, les approches *stakeholders* reportent finalement sur les managers la responsabilité d'arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes, de hiérarchiser et d'équilibrer des attentes contradictoires.

Le management stratégique des parties prenantes

S'il y a débat entre les chercheurs sur la question de l'intégration ou de la séparation entre approches normatives et approches stratégiques (ou instrumentales) au sein des travaux théoriques des parties prenantes (Gond et Mercier, 2004), certains travaux se focalisent sur un management stratégique des parties prenantes : l'entreprise répond aux attentes des parties prenantes dans le but d'améliorer sa performance économique et financière.

Plusieurs typologies de *stakeholders* peuvent être recensées dans la littérature et servent de base à des préconisations managériales. Carroll (1989) distingue les parties prenantes primaires, qui ont un contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) et dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise et les parties prenantes secondaires dont le contrat avec l'entreprise est implicite ou moral (riverains, ONG, autorités

locales…). Clarkson (1995) repère les parties prenantes volontaires et les parties prenantes involontaires qui subissent un risque sans avoir noué aucune relation avec l'entreprise. Aggle, Mitchell et Wood (1997) définissent une typologie en huit catégories à partir de trois caractéristiques justifiant l'attention portée par les managers à leurs attentes : le pouvoir, la légitimité des *stakeholders* et l'urgence de leurs demandes.

Post, Preston et Sachs (2002) proposent un cadre d'analyse stratégique prenant en compte trois dimensions du management stratégique : l'accès aux ressources, les relations au sein de l'industrie, le contexte sociopolitique. Ces auteurs repèrent les *stakeholders* intervenant dans ces trois dimensions (« *new stakeholder view* »). Ils considèrent que les parties prenantes sont interdépendantes et qu'elles forment un réseau unique de relations. La gestion de ces relations interdépendantes est une garantie d'obtention du permis d'opérer et participe de la création de valeur de l'entreprise. Elle vise à accroître les bénéfices mutuels pour l'ensemble des parties prenantes.

Pour Post, Preston et Sachs (2002), la gestion stratégique des parties prenantes ne saurait consister en une gestion dyadique, au cas par cas, entre l'entreprise et chaque groupe de parties prenantes. La gestion doit au contraire s'appuyer sur des dispositifs impliquant de multiples parties prenantes, reconnaissant le caractère interdépendant de leurs intérêts. Le management des parties prenantes requiert également des processus d'apprentissage et d'interactions avec ces parties prenantes pour tenir compte de l'évolution de leurs intérêts.

Pour Acquier et Aggeri (2005), l'approche par les *stakeholders* doit intégrer le cadre dynamique des apprentissages collectifs, pour rendre compte des démarches d'exploration déployées par des entreprises pionnières en RSE, faisant émerger de nouveaux enjeux et *stakeholders*.

Les limites d'une approche en termes de parties prenantes

L'approche par les parties prenantes a fait l'objet de nombreuses critiques appelant un renouvellement de cette perspective.

Acquier (2007) fait état d'une « théorie » morcelée, composée de travaux relevant de trois branches distinctes (instrumentale, normative, descriptive), multipliant les typologies de *stakeholders* et les démarches de hiérarchisation. Pasquero (2008) souligne les faiblesses de l'approche parties prenantes qui reste firmo-centrée (les dirigeants gèrent les relations avec les parties prenantes qu'ils considèrent pertinentes), réductionniste (les intérêts des acteurs sont considérés comme donnés), statique (ne prend pas suffisamment en compte les processus d'apprentissage) et insuffisante pour aborder certains enjeux de développement durable faisant l'objet de controverses.

En effet, selon cette approche une responsabilité de l'entreprise envers la société devient la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Or, la représentation de l'entreprise au centre de relations convergeant toutes vers elle laisse dans l'ombre tout un ensemble de relations et d'interactions entre les parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Egalement, décrire l'environnement de l'entreprise à travers une approche *stakeholders* amène les managers à se focaliser sur des groupes d'acteurs existants et structurés, avec des intérêts clairs (Acquier, 2007). Or, certains enjeux peuvent se retrouver sans porteurs (Bonnafous-Boucher, Pesqueux, 2005). Capron (2006 a) rappelle les limites de l'approche *stakeholders* concernant la participation des parties prenantes faibles et des parties prenantes absentes. Les parties prenantes faibles sont celles qui ne disposent pas des meilleurs atouts dans la négociation (charisme, pouvoir, relations…) pour imposer leur choix, leur valeur morale et défendre leurs intérêts (Sebastien et Brodhag, 2004). Les parties prenantes absentes renvoient aux victimes potentielles, au droit des générations futures ou au milieu naturel, au vivant biologique (faune, flore). Selon Capron (2006 a), les processus de concertation, voire de négociation lorsqu'ils existent, ne s'occupent de résoudre les conflits d'intérêts qu'entre acteurs forts dans une approche gagnant-gagnant.

Enfin, dans l'approche *stakeholders*, l'intérêt général semble réduit à la somme des intérêts des parties prenantes (Capron, 2006 a). La gestion de la relation avec les parties prenantes se traduit par une gestion individualisée et compartimentée de chaque catégorie de porteurs d'enjeux, pouvant mettre à mal la gestion des problèmes dont il est question. Ainsi, selon Acquier, Gand et Szpirglas (2006), les objets de gestion pertinents ne sont pas les

stakeholders mais les problèmes générés dans les relations avec les parties prenantes, qu'il s'agit de traiter de manière cohérente. Capron (2006 a) prend l'exemple des problématiques autour de la qualité de l'eau des bassins versants du Pays de Brocéliande. Ces problématiques ne peuvent être résolues « que sous l'avancée commune et convergente de multiples acteurs dont l'orchestration la plus légitime n'est pas forcément centrée sur l'entreprise ». L'action des entreprises est certes essentielle mais seulement si elle est articulée, coordonnée avec celle des autres acteurs.

Proposition pour une approche renouvelée des parties prenantes

Pasquero (2008) propose de reformuler la théorie des parties prenantes dans une perspective plus interactionniste, plus « socio-centrée », « situant l'entreprise au sein des multiples dynamiques qui marquent la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement durable » et fondée sur des ordres négociés. Son approche vise à « ré-encastrer » l'action de l'entreprise pour mieux aborder les spécificités sociopolitiques du management du développement durable.

Selon Pasquero (2008), le concept de développement durable crée pour l'entreprise une incertitude sur le « que faire » et le « comment » faire. « Concernant le « que faire », l'entreprise se trouve souvent confrontée à des enjeux sociotechniques complexes, traversés de controverses scientifiques et idéologiques qui ne peuvent trouver d'issues que dans le débat » (Pasquero, 2008, p. 29). Cela sous entend la détermination d'objectifs partagés. « En ce qui concerne le « comment faire », les solutions efficaces aux problèmes de développement durable impliquent généralement la collaboration de multiples parties prenantes, ce qui pousse l'entreprise vers de nouveaux modèles d'action » (Pasquero, 2008, p. 29). L'approche parties prenantes doit ainsi être repensée dans une perspective processuelle, permettant « d'étudier conjointement la dynamique des stratégies d'acteurs et celle des enjeux collectifs de développement durable au sein de processus d'apprentissage » (Pasquero, 2008, p. 44). Ces processus de négociation opèrent « à un niveau méso-social (interorganisationnel) qui se caractérise par son ouverture et son indécidabilité » (Pasquero, 2008, p. 33). Cela dit, pour Dohou et Berland (2007), le projet de développement durable implique la définition d'indicateurs de mesure d'une performance globale co-construits entre l'entreprise et les parties prenantes.

Les différentes conceptions d'une approche en termes de parties prenantes

A la lumière de la revue de littérature sur les approches *stakeholders*, apparaissent trois conceptions différentes d'une gestion des relations avec les parties prenantes. Comme le montre le tableau 2, ces trois conceptions se distinguent dans leur façon d'analyser les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes (statique, dynamique) et les enjeux qui y sont associés (perspectives firmo-centrée, éco-centrée, socio-centrée).

Tableau 2 - les différentes conceptions d'une approche parties prenantes

Approche traditionnelle des parties prenantes Donaldson et Preston (1995)	Approche « *new stakeholder view* » Post, Preston et Sachs (2002)	Approche renouvelée des parties prenantes Pasquero (2008)
Approche firmo-centrée : L'entreprise minimise les risques émanant d'un environnement considéré comme hostile (réponse à une contrainte)	Approche éco-centrée : L'entreprise gère sa relation aux parties prenantes dans une optique de création de valeur et de recherche d'un « bénéfice mutuel ».	Approche socio-centrée : L'entreprise est un acteur engagé qui « se reconnaît des responsabilités envers le bien commun ». L'entreprise « cherche à créer de la valeur non seulement économique […], mais aussi sociale, ou socio-économique pour l'ensemble de ses parties prenantes. »
Stakeholders repérés par les externalités négatives ou positives réelles et potentielles générées par l'activité de l'entreprise.	Stakeholders repérés par leurs ressources mobilisables susceptibles de contribuer aux objectifs économiques de l'entreprise.	Stakeholders repérés comme parties prenantes d'une situation.
Intérêts considérés comme donnés, statiques Enjeux et stakeholders stables	Intérêts interdépendants Enjeux et stakeholders émergents.	Enjeux complexes et objets de controverses, *stakeholders* « qui co-construisent les systèmes de relations qui rattachent l'entreprise à ses environnements ».
Gestion individualisée et compartimentée des attentes des parties prenantes par l'entreprise.	Gestion de relations interdépendantes via des processus d'interactions et d'apprentissage.	Solution collective issue d'une négociation entre acteurs.

Pour Sautereau-Moquet (2008), le projet de développement durable donne une nouvelle signification de la notion de *stakeholders*, pouvant être définie comme « l'ensemble des différents groupes et individus, êtres humains et non humains, avec lesquels l'entreprise est liée pour la construction de ce projet de société » (Sautereau-Moquet, 2008, p. 184).

2.3. Les stratégies sociétales en réponse aux pressions institutionnelles

La théorie institutionnelle appréhende les influences culturelles, et plus largement institutionnelles, en matière de prise de décision et de choix des pratiques dans les organisations (Commons, 1931 ; Parsons, 1937 ; Selznick, 1949). Les organisations sont considérées comme imbriquées dans un système de valeurs, de normes et de croyances, qui façonnent leurs buts et leurs pratiques[7]. L'environnement institutionnel comprenant les lois, les normes, l'Etat, les organismes publics et privés, les marchés, les systèmes économiques et sociaux, définit la façon dont le monde est et devrait être. Il suscite des modes de raisonnement, des manières d'opérer qui orientent le comportement des organisations.

Selon les néo-institutionnalistes, l'environnement institutionnel représente les normes et les exigences auxquelles l'organisation doit se conformer afin de conforter sa légitimité (Scott et Meyer, 1991). La recherche de légitimité est un des principes fondamentaux de la théorie néo-institutionnelle (Bourgeois, 2007). La légitimité est définie par Suchman (1995) comme « une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables et conformes à un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995, p. 572).

C'est au sein d'un champ organisationnel défini par Di Maggio et Powel (1983) comme un ensemble d'organisations constituant « une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs

[7] Cette approche rejoint Granovetter (1985) qui, reprenant la notion d'embeddedness de Polanyi (1947) met l'accent sur l'encastrement des comportements économiques au sein des relations sociales (Bourgeois, 2006).

clés, consommateurs de ressources et produits, institutions règlementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires » (auquel Buisson (2005) rajoute les organismes gouvernementaux, les groupements d'intérêt, les associations professionnelles, l'opinion publique, la presse économique) que l'entreprise est soumise à des contraintes. Ces contraintes conduisent les organisations à opter pour des pratiques homogènes, relevant d'un processus d'isomorphisme.

Selon Di Maggio et Powel (1983), trois types de changement isomorphique peuvent agir simultanément : un processus de coercition, un processus normatif et un processus de mimétisme. Le processus coercitif opère sous l'effet de pressions formelles ou informelles exercées par des instances de régulation. Les comportements des organisations sont contraints par des mesures gouvernementales, des lois nationales, les injonctions des actionnaires aux directions de groupe ou les injonctions des directions de groupe aux directions des filiales. Le processus normatif influence le choix des pratiques organisationnelles. Au sein des milieux professionnels, des pratiques se diffusent via les associations professionnelles, via la formation. Confrontées aux mêmes objectifs, aux mêmes contraintes, les organisations recourent à des méthodes similaires. Le processus mimétique, enfin, implique un modelage des pratiques sur les pratiques des autres organisations. Dans un environnement incertain, les organisations reproduisent les solutions retenues par les organisations qui semblent bénéficier de plus de réussite ou de légitimité. Ce processus opère via les associations professionnelles, les sociétés de conseil ou via le recrutement des employés.

La RSE en tant qu'ensemble de pratiques, peut s'interpréter comme une institution économique nouvelle en cours d'émergence, d'expérimentation et de diffusion (Dupuis et Le Bas, 2009). Les stratégies sociétales peuvent ainsi être analysées comme des réponses au processus d'institutionnalisation de la RSE afin de conforter la légitimité de l'entreprise. Selon Acquier et Aggeri (2005), les trois mécanismes isomorphiques sont à l'œuvre pour expliquer l'adoption de pratiques RSE.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) distinguent les stratégies substantielles, visant à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes, les structures d'une entreprise, des valeurs de la société, et les stratégies symboliques, visant à faire accepter le comportement de

l'entreprise par la société sans le modifier (usage symbolique déconnecté des pratiques réelles).

Oliver (1991) propose une typologie des stratégies sociétales en réponse aux pressions institutionnelles comportant cinq alternatives : conformité, compromis, évitement, déni, manipulation. Une stratégie d'évitement contourne la nécessité de conformité en dissimulant sa non-conformité ou en s'extrayant des pressions institutionnelles, par exemple en changeant ses activités ou ses objectifs. Une stratégie de manipulation est une « tentative d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations » (Oliver, 1991, p. 157).

Les facteurs institutionnels qui exercent une pression effective conduisant les entreprises à adopter un comportement socialement responsables sont, selon une étude de Campbell (2007) : une réglementation publique contraignante, les normes professionnelles du secteur d'activité en question, l'appartenance à des associations qui promeuvent la RSE, la pression des syndicats, des ONG, des investisseurs institutionnels, des médias, et l'engagement dans des dispositifs de dialogue avec les salariés, les syndicats, les communautés et les autres parties prenantes.

Selon Borchani Maktouf (2008) ayant étudié la RSE des filiales d'entreprises étrangères en France, l'adoption de la stratégie sociétale est « avant tout influencée par la pression des ONG puis par les normes sociales qui régissent les principes directeurs des multinationales, ensuite par la législation de l'Europe et enfin par les attentes et les demandes des parties prenantes » (Borchani Maktouf, 2008, p. 223).

Pasquero (2008) souligne toutefois les limites du paradigme institutionnaliste qui tend à « surdéterminer le comportement des entreprises par des facteurs externes ». De même, Acquier (2008) note que les dynamiques institutionnelles « constituent un élément exogène à l'analyse : les processus par lesquels ces dernières apparaissent et se développent et sont progressivement cadrées au sein de la société, et la manière dont l'entreprise participe à ces processus, constituent des points aveugles de l'analyse » (Acquier, 2008, p. 9-10). Ces auteurs préconisent alors de mobiliser les travaux sociologiques néo institutionnalistes, permettant de rendre compte de l'action des entreprises aux niveaux institutionnels.

Les démarches sociétales des entreprises peuvent ainsi être appréhendées à la fois comme le management stratégique de la relation avec diverses parties prenantes et la réponse à des pressions institutionnelles. Elles sont déterminées par plusieurs facteurs : managériaux, organisationnels, économiques, institutionnels et culturels. Elles se concrétisent par des actions sociétales découplées de l'activité de l'entreprise, par « l'intégration effective d'actions ponctuelles à la stratégie » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), ou par une stratégie intégrant des objectifs sociétaux.

La définition et le déploiement d'une démarche sociétale au sein d'un groupe multinational engendre des questions spécifiques que nous abordons dans la prochaine section.

Section 3 - La Responsabilité sociale de l'entreprise multinationale

Nous avons vu précédemment combien il était délicat de donner une définition universelle de la RSE et de construire un cadre analytique commun à tous les pays. Dans ces conditions, il est particulièrement difficile d'appréhender la RSE dans un contexte international.

Les recherches en RSE se sont longtemps focalisées sur le traitement de problèmes nationaux. Les stratégies RSE ont été étudiées dans un cadre national, principalement celui des Etats-Unis. Ce n'est que dans les années 1990 que la dimension internationale commence à être abordée alors que les grandes entreprises industrielles s'intéressent aux pays en développement pour externaliser ou investir (Van der Putten, 2005). Les entreprises multinationales sont amenées à intervenir dans des pays émergents aux conditions de développement et règlementaires différentes, aux instances étatiques instables. Les entreprises multinationales sont confrontées à la fois à la faiblesse des Etats dans certains pays en développement et par ailleurs à l'incapacité des Etats, des pays développés ou non, à intervenir sur des enjeux sociaux et environnementaux à l'échelle internationale (Van der Putten, 2005). Le pouvoir économique et politique des multinationales les amènent à jouer un nouveau rôle dans la régulation mondiale et à participer à la résolution des enjeux sociétaux mondiaux (Scherer et Palazzo, 2007 ; Dhaouadi, 2008).

Pour Arthaud-Day (2005) ou Pestre (2008), la RSE dans un contexte international constitue un champ de recherche insuffisamment exploré. Arthaud-Day (2005) avance des raisons conceptuelles et méthodologiques : d'une part, la conception de la RSE diffère selon les pays, d'autre part, le cadre international rend complexe d'un point de vue méthodologique toute étude empirique. Pour Van der Putten (2005), l'étude de la RSE en contexte international est confrontée notamment à la difficulté d'identifier les valeurs et les objectifs de la société. Appliquer des normes définies dans les sociétés occidentales peut être interprété comme une forme d'impérialisme culturel. Choisir des standards locaux peut relever d'un certain opportunisme. Quelque soit le cadre conceptuel retenu, la question de la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale soulève des interrogations. Les conceptions libérales de RSE, orientées vers la satisfaction des actionnaires, posent problème dans la mesure où ces actionnaires sont principalement situés dans les pays occidentaux (Van der Putten, 2005). L'approche *stakeholders* est confrontée à la difficulté à considérer les demandes de certains groupes comme reflétant effectivement les attentes de la société. Sur un plan normatif, se pose la question de la façon par laquelle une entreprise multinationale basée dans un pays occidental peut contribuer au progrès économique et social dans les pays en développement.

L'entreprise multinationale est à la fois incitée à mener une démarche sociétale globale et sollicitée pour répondre à des enjeux locaux spécifiques sur ses territoires d'implantation. L'entreprise multinationale est sollicitée sur des enjeux globaux, d'autant que certaines parties prenantes s'organisent à l'échelle mondiale (ONG, Syndicats) et exhortent les entreprises à opter pour une démarche sociétale globale tout en pointant ses impacts dans certains pays d'implantation. La circulation de l'information à l'échelle mondiale rend plus délicats des comportements d'opportunisme de l'entreprise dans des pays éloignés. De tels comportements risquent en effet de compromettre l'image globale du groupe.

L'entreprise multinationale est également incitée à « contextualiser » son action sociétale c'est-à-dire à adapter ses actions au contexte des pays, sous l'effet de pressions institutionnelles ou de l'action de parties prenantes globales ou locales. Des normes aux échelles internationales et nationales, nous allons le voir, existent et recommandent aux entreprises de rapporter l'évaluation de leurs actions sociétales au contexte socio-économique du pays d'implantation. Des pressions institutionnelles locales s'exercent pour orienter les

pratiques sociétales. Enfin, l'action des filiales aux côtés des acteurs locaux peut être déterminante dans le choix des actions sociétales menées.

Dans cette section 3, nous présentons les spécificités de la RSE en contexte international et les conditions de son opérationnalisation (3.1.), avant d'aborder le choix d'une démarche standardisée ou différenciée (3.2.) et de recenser les déterminants des actions sociétales de l'entreprise multinationale mis en avant par la littérature (3.3.).

3.1. Une double interpellation sur des enjeux sociétaux globaux et locaux

Du fait de leur capacité d'intervention, les entreprises multinationales font l'objet de demandes sociétales croissantes, les incitant à agir de façon responsable tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle locale. Elles sont également amenées à s'impliquer localement en raison des bénéfices qu'elles peuvent retirer.

Des pressions institutionnelles pour une responsabilité sociale des multinationales

Les entreprises multinationales font l'objet de nombreuses pressions institutionnelles. Leur contribution à la résolution de grands problèmes mondiaux est expressément attendue par les institutions internationales, les gouvernements nationaux ou encore les ONG. L'entreprise multinationale fait ainsi l'objet d'une interpellation spécifique dans le rapport Brundtland (1987) en raison de sa puissance économique « plus grande que celle de bien des pays » et de sa capacité à « susciter des changements et des améliorations à long terme » :

> « Une responsabilité spéciale incombe tout particulièrement aux grandes entreprises industrielles et aux sociétés transnationales. Elles sont les dépositaires de compétences techniques raréfiées; elles devraient adopter les normes les plus strictes en matière de sécurité et de protection de la santé et être responsables de la conception des usines et des processus compte tenu de la sécurité, ainsi que de la formation du personnel. Les sociétés transnationales devraient également instituer des vérifications de leurs usines dans une optique écologique et sécuritaire, en se référant aux normes appliquées dans leurs autres filiales et non simplement à celles

> d'autres sociétés locales, qui peuvent être moins strictes. Les résultats de ces vérifications et leur suivi devraient être rendu accessibles aux gouvernements et autres parties intéressées. » (Brundtland, 1987, chapitre 8)

L'OCDE a défini en 1976 des principes directeurs qui constituent les grandes lignes d'un code de conduite à l'intention des entreprises multinationales. Le principe 3 de la dernière version de 2011 préconise notamment d'« encourager le renforcement de capacités au niveau local en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales » (OCDE, 2011, p. 22)

Le Pacte mondial de l'ONU, publié en 2001, vise également une plus grande responsabilisation des multinationales. Il constitue un code d'éthique supranational, comprenant dix principes extraits de quatre conventions internationales ratifiées par les Etats membres portant sur les droits humains, les droits des travailleurs, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption (ONU, 2001).

Le contexte institutionnel international et national exerce en outre des pressions pour une mise en œuvre du développement durable au niveau local (Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement à Rio en 1992, Sommet mondial sur le développement durable à Johannesbourg en 2002) ainsi que pour une maîtrise de l'impact local des activités des multinationales.

Les normes ISO 26000 accordent une importance aux démarches d'ancrage territorial pour exprimer l'engagement sociétal de l'entreprise : « L'ancrage territorial va bien au-delà de l'identification des parties prenantes et du dialogue avec elles en ce qui concerne les impacts des opérations d'une organisation ; il englobe également l'appui de la communauté et l'identification avec elle. Avant tout, il comporte la reconnaissance de la valeur de la communauté. Il convient que l'ancrage territorial d'une organisation naisse de la reconnaissance que l'organisation est une partie prenante au sein de la communauté et qu'elle a des intérêts communs non négligeables avec tous les membres de cette communauté » (Normes ISO 26 000, version de travail de 2008, p. 62-63).

Les normes ISO 26 000 mettent l'accent sur la promotion d'un comportement socialement responsable au sein de l'organisation et de « sa sphère d'influence ». Cette notion de sphère d'influence est définie ainsi : « domaine dans lequel une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » (p. 4), domaine pouvant être compris « tant dans le sens géographique que dans le sens fonctionnel ».

Le référentiel international, établi par la Global Reporting Initiative en 1997 et actualisé dans sa dernière version (version G4) en 2013[8], incite les entreprises à « contextualiser » les informations rapportées : « Il est nécessaire pour les organisations intervenant en plusieurs lieux, secteurs et à différentes échelles de considérer le meilleur cadre de représentation de leur performance globale dans le contexte plus large de durabilité. Pour ce faire, elles peuvent être amenées à distinguer au sein des thèmes et facteurs présentés, ceux qui sont liés aux impacts planétaires (le réchauffement climatique, par exemple) et ceux aux impacts régionaux ou plus locaux (tel que le développement communautaire). De même, pourront être séparés les tendances sur l'impact d'un ensemble d'opérations et les impacts pour chaque lieu. » (GRI, version 3, p. 11, section Economie).

De la réponse aux pressions institutionnelles découlent la légitimité globale de l'entreprise mais également sa légitimité locale. La notion de légitimité locale met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de bénéficier d'une légitimité auprès des parties prenantes locales. Cette légitimité locale permet d'obtenir acceptation et accès aux ressources. Elle requiert une conformité des entreprises aux règles et croyances en vigueur dans les communautés locales dans lesquelles elles opèrent (Hillman et Wan, 2005). Kostova et Zaheer (1999) mettent en évidence les interactions possibles entre légitimité globale et légitimité locale : la légitimité globale de l'entreprise multinationale pouvant être affectée par la remise en cause de la légitimité locale de ses unités.

[8] Les rapports sociétaux de 2010 citant le référentiel GRI font référence à sa version G3 de 2006 (cf. Annexe 5).

Une multiplicité de parties prenantes aux échelles globales et locales

De par leur implantation dans plusieurs pays, les entreprises multinationales sont soumises à un plus grand nombre de parties prenantes. Ces parties prenantes ont des attentes plus variées. Une même catégorie de *stakeholders* peut exprimer des attentes différentes selon les pays. En effet, les attentes des « communautés locales » d'un pays en développement diffèrent fortement de celles d'un pays industrialisé. Ces parties prenantes peuvent avoir des attentes concurrentes. L'entreprise multinationale par exemple peut être confrontée aux revendications des parties prenantes de son territoire d'origine, en termes d'emplois notamment, entrant en concurrence avec les attentes des parties prenantes sur un territoire d'implantation. Les parties prenantes d'un pays peuvent également être attentives à ce que fait l'entreprise dans un autre pays d'implantation. Ce phénomène est accentué par la circulation de l'information au niveau mondial, réduisant les asymétries d'information et accroissant le pouvoir de pression des parties prenantes. Les parties prenantes peuvent s'exprimer au niveau mondial, au niveau du pays d'origine de l'entreprise ou encore au niveau du pays d'accueil. Leur organisation au niveau mondial exerce une pression supplémentaire pour un traitement équitable et harmonisé des attentes des différentes parties prenantes.

Les ONG s'intéressent ainsi de près aux activités des multinationales. Tour à tour, elles dénoncent et combattent les impacts négatifs de certaines activités par diffusion d'informations, lobbying, boycotts, poursuite devant les tribunaux…, ou coopèrent avec les multinationales pour mener à bien des projets de développement ou défendre des causes humanitaires. Les ONG accusent particulièrement les entreprises multinationales de tirer parti des différences de réglementation en matière environnementale ou de droit du travail, en privilégiant certaines implantations avantageuses pour elles. Les entreprises multinationales sont accusées d'exploiter les ressources naturelles de zones en développement sans redistribuer les profits et en mettant à mal le potentiel de développement du pays (Renouard, 2006).

D'une citoyenneté corporative à une citoyenneté corporative globale

La citoyenneté d'entreprise (*Corporate citizenship*) considère l'entreprise comme un citoyen au même titre que les individus citoyens. A ce titre, l'entreprise doit promouvoir le

renforcement des droits humains dans les pays où l'Etat de droit est faible (Champion et Gendron, 2005). Introduit dans le monde professionnel dans les années 1970-1980, ce n'est qu'à la fin des années 1990 et au début des années 2000 que ce concept a fait l'objet de travaux dans le monde académique (Garriga et Melé, 2004). L'idée de l'entreprise « bon citoyen » selon Almeida (1996) émerge au sein des multinationales américaines en réponse aux critiques qui leur sont adressées. L'entreprise citoyenne se reconnaît une responsabilité dans le développement socioéconomique des pays dans lesquels elle intervient lorsque la puissance publique est défaillante dans ces domaines.

> « Ces entreprises sans cité contrebalancent par là leur déracinement objectif par un ancrage dans la société où elles interviennent. Elles participent directement (en leur nom) ou indirectement (en incitant leurs salariés) aux activités culturelles, sociales et sportives des contrées où elles sont implantées (Almeida, 1995, p.55).

Logsdon et Wood (2002) ont développé le concept de citoyenneté d'entreprise globale (*global business citizenship*) par contraste avec le concept de citoyenneté d'entreprise (*corporate citizenship*), ce dernier étant étroitement lié aux initiatives volontaires d'entreprises principalement avec les communautés locales. Leur définition est la suivante : « *a global business citizen is a multinational enterprise that responsibility implements its duties to individuals and to societies within and across national and cultural borders* » (Wood et Logsdon, 2002). La préoccupation pour des enjeux locaux a été étendue à des préoccupations pour des enjeux mondiaux (Garriga et Melé, 2004). Dans un contexte de globalisation, la légitimité des entreprises à endosser un rôle social proche de celui des Etats découle, d'une part, de leur puissance économique supérieure à celle de certains Etats et d'autre part, de l'incapacité des Etats à réguler les problèmes mondiaux.

La responsabilité de l'entreprise multinationale vis-à-vis des communautés locales

Les notions de communautés et de communautés locales ne possèdent pas une définition unique et arrêtée en sciences sociales, et en particulier en gestion. Dunham et Freeman Liedtka (2006) distinguent quatre catégories : communautés de lieu, communautés d'intérêt, communautés d'engagement et communautés de pratiques. Pour Boehm (2005),

« communautés » renvoie à une proximité géographique, des activités en commun et une dépendance mutuelle, des enjeux et des intérêts spécifiques.

L'engagement en faveur des communautés locales recouvre une grande variété d'activités : le mécénat[9] sportif ou culturel, le financement d'équipements, la coopération avec des écoles autour de projets éducatifs, les actions de bénévolat des cadres dirigeants et des employés dans leur domaine de compétences, la participation à un projet citoyen en partenariat avec d'autres organisations, la participation à des clubs d'entreprises locaux, à des réseaux d'échanges et de mutualisation de services, etc. (Moller et Erdal, 2003, Boehm, 2005).

Pour Boehm (2002), les actions sociétales en faveur des communautés locales relèvent d'un partenariat, d'un contrat économique, social et psychologique entre les dirigeants d'entreprises et les représentants de ces communautés. Cette collaboration dépend des intérêts en jeu mais également des coûts qu'elle génère.

L'engagement sociétal en faveur des communautés locales est au cœur de nombreux travaux mobilisant différents cadres théoriques : l'approche par les parties prenantes, les théories institutionnalistes ou encore le courant « *business citizenship* ».

Selon l'approche par les parties prenantes, la réussite de l'entreprise dépend de ses relations avec ses *stakeholders* clés. Certaines parties prenantes locales, comme les cadres moyens des filiales dans les pays émergents, exercent des pressions importantes pour des actions sociétales en faveur du développement des communautés (Reimann et al., 2011). D'autres parties prenantes sont cruciales pour l'obtention d'une légitimité locale : les autorités locales « délivrent » notamment le « permis d'opérer » (*license to operate*). Les relations entretenues avec les communautés acquièrent une dimension stratégique avec les travaux de Waddock et Boyle (1995) ou ceux de Besser et Miller (2004), montrant combien la réussite de l'entreprise et la prospérité de la communauté peuvent être liées (Kobeissi et Damanpour, 2009).

[9] Le mécénat en France peut être un mécénat financier, en nature ou en produits, technologique ou de compétences, avoir une vocation sociale, humanitaire, sportive, culturelle et être de proximité voire territorial.

L'engagement local est d'autant plus vital pour l'entreprise dans les pays en développement qu'il permettra d'améliorer les infrastructures existantes (Reimann et al., 2011).

Des relations de collaboration avec les communautés locales peuvent aussi être source d'avantage compétitif via des réductions fiscales, de moindres obstacles administratifs (Reimann et al., 2011), une influence sur l'évolution de la réglementation (Yang et Rivers, 2009), une plus grande motivation des salariés, une réputation meilleure, une perception positive auprès des clients, un recrutement facilité. Les travaux de Porter et Kramer (2002), ainsi que ceux de Raveyre (2005 b) soulignent les avantages en matière de gestion des ressources humaines d'une implication locale : adéquation des formations mises en œuvre sur le territoire avec les besoins de l'entreprise, gestion flexible des ressources humaines tant en termes d'effectifs que de compétences, réduction des coûts économiques et sociaux des restructurations.

Pour Raveyre (2005 b), l'implication locale d'un groupe, « en concourant à la construction d'un espace de coordination avec les acteurs locaux » accroît sa capacité de reconfiguration : « il peut quitter plus facilement les sites, mais aussi plus aisément s'y développer ou s'y implanter » (Raveyre, 2005 b, p. 339-340).

Boehm (2005), s'inscrivant dans le courant de réflexion « *business citizenship* », met l'accent sur l'implication des entreprises dans les processus de décision des communautés. Il répertorie les risques, pour la société et pour l'entreprise, d'une telle implication : une orientation des décisions publiques en faveur des intérêts propres de l'entreprise, une complexification et un ralentissement des processus de décision augmentant avec le nombre de participants, un manque d'expertise des entreprises dans la détermination des politiques publiques, des différences culturelles engendrant des problèmes de communication et de coordination, un investissement coûteux en temps et en énergie des dirigeants d'entreprises, au dépend de leurs activités professionnelles.

Plusieurs auteurs portent un regard critique sur l'engagement des entreprises multinationales en faveur des communautés locales. Les multinationales peuvent utiliser les actions sociales en faveur des communautés locales pour « acheter » leur silence et leur soutien (Calvano, 2008). Les entreprises peuvent recourir à des actions sociales localement pour « couvrir » les

impacts négatifs de leurs activités sur place (Munshi et Kurian, 2005). Selon plusieurs auteurs, les communautés locales ne suscitent pas grande attention relativement aux autres *stakeholders*, à moins de menacer directement la pérennité de l'entreprise ou ses perspectives de profit. Selon Mitchell et al. (1997), les communautés locales ont peu de pouvoir, leurs attentes ne sont pas perçues comme légitimes même si les conflits engendrés exigent une réponse rapide. Leurs intérêts ne sont pas toujours bien représentés par les ONG, perçues, elles, comme des parties prenantes légitimes par les multinationales en raison de leur pouvoir institutionnel, ou par les gouvernements en quête d'investissements étrangers.

Les intérêts des communautés locales se caractérisent également par une grande hétérogénéité. Calvano (2008) préconise des modes de gouvernance prenant en compte les intérêts de la communauté (*community-driven regulation*, CDR) et la mobilisation d'outils de dialogue multi-acteurs (*multi-stakeholder learning dialogues*, MSD).

Répondre ainsi aux attentes des différentes communautés locales est susceptible de poser des problèmes en termes de cohérence de la démarche sociétale du groupe ; cela ouvre la question du niveau de standardisation/différenciation des démarches sociétales de l'entreprise multinationale.

3.2. Les problématiques de standardisation/différenciation des démarches sociétales de l'entreprise multinationale

Confrontée à de nombreux contextes économiques, sociaux, institutionnels et culturels, l'entreprise multinationale peut être amenée à adapter dans une certaine mesure sa RSE au territoire d'implantation. En cas de conflit entre les normes du pays d'origine et les normes du pays d'implantation, l'entreprise doit s'interroger sur les valeurs éthiques qu'elle souhaite promouvoir au sein de sa sphère d'influence. Interpellée sur des enjeux locaux très spécifiques, l'entreprise multinationale est conduite à choisir le niveau d'intégration et de différenciation de démarche sociétale.

Conflits de normes et dilemmes éthiques

Gond et Igalens (2010) s'interrogent sur les valeurs à promouvoir dans un contexte globalisé. Bien souvent, les valeurs traduites dans les grandes conventions internationales reflètent les valeurs du monde occidental. Elles peuvent entrer en contradiction avec les valeurs ou les réalités locales. De surcroît, elles sont difficilement applicables telles quelles. Ces auteurs prennent l'exemple des conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la liberté syndicale qui entrent en contradiction avec la constitution de la Chine. Nous pouvons également citer l'exemple en 2010 de l'entreprise américaine Exide Technologies qui impose aux salariés de sa filiale française d'adhérer à son code de déontologie, sans « aucun libre arbitre » et au mépris de leur liberté d'opinion ; elle a alors été sommée par le tribunal de grande instance de Lille de le mettre en conformité avec la loi française (Les Echos, 9 décembre 2010).

« Est-ce que les managers intervenant sur plusieurs pays sont tenus de suivre les pratiques locales dans une démarche de respect et de tolérance ou doivent-ils respecter des principes pouvant s'appliquer partout ? ». C'est une des grandes questions en éthique des affaires selon Logsdon et Wood (2002).

Le respect de pratiques locales peut conduire le manager à tirer profit de certaines situations ou à exploiter certaines catégories de populations. Il peut être difficile toutefois de déterminer des normes morales largement partagées. En outre, il n'existe pas de standards légaux, au sens de « ayant force de loi », à l'échelle internationale.

Pour Donaldson et Dunfee (1994), il serait possible de définir des principes éthiques universels ne pouvant être contestés, quelque soit le contexte. Ces auteurs reconnaissent une convergence dans les croyances religieuses, culturelles, philosophiques autour de certains principes essentiels permettant de définir des « hypernormes ». Ces hypernormes constituent des « standards éthiques » que toute entreprise se doit de promouvoir : droits de l'Homme, droits à la liberté de mouvement, droit à la propriété, à la sécurité physique, à la liberté de discours et d'association, à une éducation, à la participation politique, à ne pas être soumis à la torture, droit à la subsistance... Selon ces auteurs, toute norme doit pouvoir être évaluée à l'aune de ces hypernormes. Ainsi, des normes locales peuvent exister tant qu'elles n'entrent

pas en contradiction avec les hypernormes. Ils identifient un « espace moral libre » traduisant des situations où des normes, bien que compatibles avec les hypernormes, entrent en contradiction avec les normes en vigueur dans d'autres économies - situations pour lesquelles il appartient au manager de trancher.

Le choix entre RSE globale et RSE locale

Comme pour toute autre fonction dans un contexte de management international, se pose la question du choix entre une stratégie globale de RSE, appliquée à l'identique au niveau de chaque filiale, et une stratégie différenciée qui soit adaptée au contexte local du pays d'implantation. Selon Prahalad et Doz (1987), les entreprises sont soumises à des pressions au niveau global comme l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché, mais également à des pressions au niveau local impliquant un respect de la réglementation ou une adaptation des produits aux attentes de chaque pays. En matière de RSE, il existe des pressions pour une intégration des démarches entre le siège et les filiales (pressions des ONG et de parties prenantes mondiales, problèmes mondiaux, économies d'échelle) et des pressions au contraire pour une différenciation des démarches (demandes spécifiques des parties prenantes locales, problématiques particulières). L'adoption d'une stratégie sociétale globale présente l'avantage de communiquer un message clair sur les valeurs défendues par l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe. L'impact en termes d'image est ainsi plus fort. Une telle politique génère toutefois des difficultés dans la traduction locale de ces principes. L'appropriation par les collaborateurs est moins évidente, la politique peut manquer de légitimité localement et froisser les sensibilités locales. Une politique adaptée à chaque contexte engendre néanmoins un risque de fragmentation de la démarche sociétale de l'entreprise. De multiples stratégies locales mettent à mal la cohérence des actions sociétales. Le management de la RSE devient alors plus complexe et plus coûteux en matière de coordination et de contrôle.

L'entreprise multinationale est confrontée à la fois à une recherche d'efficience, impliquant un certain niveau de standardisation de ses procédures, et à une nécessité de réactivité locale, impliquant au contraire une adaptation au contexte local. Bartlett et Ghoshal (1989) présentent une typologie de structures organisationnelles apportant une réponse à cette double

exigence. Ils distinguent quatre types d'organisation : l'entreprise globale, l'entreprise multidomestique, l'entreprise internationale et l'entreprise transnationale.

Arthaud-Day (2005), à l'instar d'autres auteurs, mobilise le modèle de Bartlett et Ghoshal (1989) comme cadre d'analyse des stratégies de RSE. Appliquée aux questions de RSE, la typologie de Bartlett et Ghoshal (1989) lui permet de distinguer quatre types de stratégie :

- une stratégie de RSE globale consiste à définir des principes éthiques universels que l'entreprise multinationale veille à faire respecter quelque soit le contexte où elle opère ;
- une stratégie de RSE multinationale, multidomestique, consiste en une stratégie de RSE permettant plusieurs stratégies locales en fonction du territoire d'intervention. La stratégie de RSE est alors adaptée au contexte local ;
- une stratégie de RSE internationale revient à mettre en œuvre dans les pays d'implantation la stratégie de RSE définie dans le pays d'origine (et non des standards universels, définis dans un cadre mondial) ;
- une stratégie de RSE transnationale revient enfin à concilier intégration et adaptation en standardisant certains domaines et en adaptant d'autres.

Cette dernière stratégie transnationale implique une certaine centralisation ainsi qu'une intervention des filiales procédant à des adaptations et échangeant sur leurs pratiques. Elle est aussi identifiée par Logsdon et Wood (2002) sous le terme de « stratégie hybride ».

Comme dans le modèle de Bartlett et Ghoshal (1989), l'entreprise multinationale choisit de manière rationnelle le type de stratégie le plus approprié. La stratégie mise en œuvre est le résultat d'un calcul entre des gains espérés en termes d'image, de légitimité, d'obtention de permis à opérer et les coûts de mise en œuvre de la démarche sociétale. Ainsi, une entreprise peut être globale dans sa stratégie et multidomestique dans sa stratégie de RSE si les bénéfices d'un tel choix excèdent les coûts organisationnels de la différenciation.

Husted et Allen (2006) proposent de distinguer des enjeux globaux et des enjeux locaux. Comme d'autres auteurs, ils reconnaissent l'existence d'enjeux globaux transcendant les frontières nationales et pour lesquels un consensus existe : la protection des droits de l'homme, la protection de l'environnement. Ces enjeux mondiaux sont identifiés par des

accords mondiaux comme ceux de l'OCDE, par des initiatives de l'ONU à l'instar du Pacte mondial. De tels accords contribuent à mettre en évidence le rôle des multinationales dans leur traitement, en collaboration avec les Etats et les ONG.

Des enjeux locaux émergent de l'expression des besoins spécifiques de chaque communauté. Un enjeu local n'a un impact social et une importance reconnue par les principaux *stakeholders* qu'à l'échelle du pays d'origine ou du pays d'implantation, nullement dans les deux. Les enjeux locaux ne suscitent pas de consensus mondial quant à l'obligation des entreprises de participer à leur traitement. Ainsi Husted et Allen (2006) constatent que des fléaux locaux comme le Sida ne sont pas au programme des actions sociétales de certaines entreprises alors qu'ils font l'objet d'une attention particulière pour d'autres entreprises en Afrique du Sud.

L'entreprise est confrontée au choix d'un traitement des enjeux globaux et/ou des enjeux locaux. L'importance stratégique reconnue respectivement aux enjeux globaux et locaux se traduit par des pressions pour une intégration globale ou une réactivité locale.

3.3. Les déterminants des démarches sociétales de l'entreprise multinationale

La littérature sur la RSE en contexte international aborde la question des déterminants des démarches sociétales intervenant au niveau de l'entreprise mais également au niveau de la filiale. De manière analogue à l'étude des déterminants de la RSE en contexte national, la littérature distingue des variables économiques, institutionnelles, organisationnelles et managériales. Les démarches sociétales des entreprises multinationales semblent être la résultante de choix stratégiques, de processus internes, et de l'influence des pressions institutionnelles s'exerçant au niveau mondial, national, du pays d'origine, du pays d'implantation et au niveau du secteur d'activité.

Les déterminants organisationnels et managériaux des démarches sociétales des entreprises et de leurs filiales

Concernant les facteurs organisationnels et managériaux des démarches sociétales des multinationales et de leurs filiales, l'étude de la littérature menée par Borchani Maktouf (2008) fait apparaître le rôle de l'origine des dirigeants, de la taille de la filiale, de l'autonomie de la filiale et du nombre de pays d'implantation. Ce dernier a des effets contradictoires sur la quête de légitimité. Reprenant les résultats de Kostova et Zaheer (1999), Borchani Maktouf (2008) souligne que plus une multinationale opère dans un grand nombre de pays, plus elle possède une grande expérience dans le déploiement d'une démarche sociétale dans des contextes différents. En revanche, plus elle a de filiales et d'implantations, plus une de ses filiales est susceptible d'être affectée par un manque de légitimité d'un partenaire. Strike, Gao et Bansal (2006) montrent, quant à eux, qu'avec la diversification internationale, augmentent simultanément les comportements responsables et les comportements irresponsables.

Les déterminants institutionnels et organisationnels des démarches sociétales des entreprises et de leurs filiales

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la notion de RSE est susceptible de varier selon les pays et les contextes culturels. Les pratiques sociétales diffèrent d'un pays à un autre. Pour Campbell (2007), cela s'explique principalement par les différences dans les institutions économiques et politiques entre les pays. Pour Marquis, Glynn et Davis (2007), les pressions institutionnelles s'exerçant au niveau des communautés locales influencent effectivement la nature et l'intensité de l'action sociétale de l'entreprise. Différents travaux recensés par ces auteurs suggèrent que des modèles cognitifs définissant ce qui peut constituer des pratiques sociétales appropriées, crédibles et légitimant l'organisation varient selon les localités. Le degré de consensus sur la nature de pratiques sociales appropriées exerce une pression sur les entreprises qui alignent leurs pratiques de façon à ce que leurs actions soient reconnues par la communauté.

Selon ces auteurs, les entreprises sont particulièrement vulnérables aux pressions institutionnelles s'exprimant au niveau de la communauté, précisément car c'est le lieu où

leur légitimité est susceptible d'être remise en cause. Maktouf Borchani (2008) montre également que la RSE des filiales d'entreprises étrangères en France est influencée par la pression des ONG, par les normes sociales qui régissent les principes directeurs des multinationales, par la législation de l'Europe et enfin par les attentes et les demandes des parties prenantes.

Pour Rosenzweig et Singh (1991), les filiales de l'entreprise multinationale sont soumises à deux types de pressions : les pressions de l'environnement local et les pressions du groupe visant une cohérence organisationnelle.

Pour Husted et Allen (2006), le management de la RSE est défini par isomorphisme avec l'organisation sous-tendue par les marchés de l'entreprise. La logique organisationnelle pertinente au regard des marchés serait ensuite appliquée au management de la RSE en raison de pressions institutionnelles pour une cohérence organisationnelle d'ensemble. Husted et Allen (2006) repèrent plusieurs éléments pouvant expliquer un phénomène d'isomorphisme : la dépendance de la RSE aux autres fonctions, l'incertitude d'un lien entre RSE et performance financière et l'ambiguïté des finalités assignées à la RSE. Effectivement, leurs résultats montrent que les entreprises multidomestiques et transnationales accordent davantage d'importance aux enjeux spécifiques des pays d'implantation que ne le font les entreprises globales.

Christmann (2004) étudie les facteurs externes et internes contribuant à la standardisation de la politique environnementale au sein de l'entreprise multinationale. Ses travaux mettent en évidence d'une part le rôle de caractéristiques internes à l'entreprise dans le choix d'une standardisation de la stratégie de RSE : le degré de standardisation des politiques environnementales serait corrélé positivement avec la standardisation des autres fonctions stratégiques de l'entreprise. Ses travaux montrent d'autre part que l'entreprise standardise plusieurs dimensions de sa politique environnementale en réponse à plusieurs pressions externes. Interviennent les pressions des gouvernements s'exerçant dans un cadre national mais également dans un cadre international avec l'avènement de traités internationaux et d'accords de coopération internationale tendant vers une harmonisation des régulations. Intervient la pression exercée par l'industrie, par les associations professionnelles qui définissent des référentiels et codes de conduite. S'exerce enfin la pression des

consommateurs qui sont attentifs à l'impact environnemental de l'entreprise dans leur pays mais également dans des pays étrangers lorsqu'ils sont en mesure d'en être informés.

Mohan (2006) constate à l'issue de travaux empiriques portant sur les pratiques sociétales des filiales de deux multinationales, une grande hétérogénéité des pratiques. Certaines relèvent d'un management global, centralisé, d'autres d'un management différencié, décentralisé. Les pratiques varient en fonction des *stakeholders* traités et au sein des réponses apportées à un même type de *stakeholder*. Les pratiques varient également au sein des filiales de l'entreprise d'un pays à l'autre et au sein des filiales d'un même pays. Pour Mohan (2006), les stratégies de RSE de l'entreprise multinationale sont la résultante des choix stratégiques de l'entreprise, des processus internes et de l'influence des pressions institutionnelles coercitives, normatives et cognitives s'exerçant au niveau mondial, national, du pays d'origine, du pays d'implantation et au niveau du secteur d'activité.

Le rôle des filiales dans la détermination et la mise en œuvre des démarches sociétales

Pestre (2008) ayant étudié les processus de construction des stratégies de RSE de l'entreprise multinationale dans une perspective multi-centres, met en évidence le rôle des filiales dans la construction de ces stratégies. Selon cet auteur, l'évolution des formes organisationnelles de l'entreprise multinationale rend caduque une approche hiérarchique au profit d'une approche « multi-centres » privilégiant l'étude de la filiale et son pouvoir d'initiative. Certaines filiales peuvent revêtir le rôle de « centres d'excellence » en étant précurseurs sur un sujet donné, éventuellement en étant leader en matière sociétale.

Pestre (2008) identifie trois types de processus de construction des démarches RSE :

- un processus impulsé par la direction suit une logique descendante. Il est caractérisé par un fort degré d'intégration de la stratégie. Des interactions avec les filiales permettent toutefois des ajustements de la stratégie. Ce processus est un processus déductif, délibéré, *top down* ;
- un processus impulsé par la filiale se caractérise par une stratégie différenciée. La filiale est source d'initiative stratégique. La stratégie de type inductif, émergent, *bottom up,* peut ensuite être généralisée au sein de l'entreprise ;

- un processus interactif ou mixte fait intervenir un troisième niveau entre la direction générale et la filiale : la branche ou la zone. Cette stratégie se caractérise par un processus de co-construction.

Quelque soit le processus de construction à l'œuvre, il implique un temps d'expérimentation de la démarche sociétale dans certaines filiales, avant l'intégration de la stratégie au niveau du groupe et sa diffusion à l'ensemble des filiales. Dans le processus impulsé par la direction, la démarche est testée au sein de filiales pilotes pendant la phase de conception de la nouvelle démarche. Dans le processus initié par la filiale et interactif, une filiale identifie un enjeu local et expérimente une nouvelle démarche. Pendant ce temps d'expérimentation, les pratiques sociétales sont ainsi susceptibles d'être différentes d'une filiale à une autre.

Les nombreux déterminants des démarches sociétales des multinationales que la littérature identifie prêtent à penser que les pratiques peuvent différer d'une entreprise à une autre, d'une filiale à une autre, d'un territoire d'implantation à un autre. Dans la synthèse qui suit (Synthèse 1), nous revenons sur l'ensemble de ces déterminants avant d'aborder dans un nouveau chapitre, la notion de territoire et la relation des multinationales à leurs territoires (Chapitre 2).

Synthèse chapitre 1

Après examen de la littérature sur la RSE, nous choisissons de retenir et d'adapter, pour la suite de notre recherche, la définition de Pasquero (2007) : la RSE d'une entreprise multinationale comprend l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté à l'échelle mondiale et/ou locale.

A partir de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), nous définissons par stratégie sociétale du groupe et/ou de la filiale, les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales, se traduisant par des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement, des méthodes de pilotage, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance.

Par démarche sociétale de l'entreprise, de la filiale ou de l'établissement, nous englobons les démarches de mise en conformité avec la réglementation, les actions sociétales découplées de l'activité de l'entreprise, les actions ponctuelles intégrées à la stratégie et les stratégies intégrées, incorporant des objectifs sociétaux.

Nous retenons de la revue de littérature qu'il existe plusieurs conceptions de la RSE, reposant sur des conceptions différentes du rôle de l'entreprise dans la société (Dhaouadi, 2008) : acteur économique, acteur économique et social ou acteur économique et politique, ou reposant sur différentes façons d'aborder l'interface de l'entreprise et de la société. Quelle que soit la conception de la RSE retenue, se pose la question de l'homogénéité et de la cohérence des pratiques sociétales déployées sur les différents territoires d'intervention d'une multinationale. Confrontées à des problématiques spécifiques, à des enjeux locaux d'importance stratégique pour le groupe, à des pressions distinctes, à des contextes réglementaires et des enjeux en termes d'image, de permis d'opérer différents, les actions sociétales sont susceptibles de varier d'un territoire d'implantation à un autre.

La littérature sur la RSE et sur la RSE en contexte international, identifie plusieurs déterminants ayant trait aux facteurs économiques, aux pressions institutionnelles, aux variables organisationnelles et managériales ainsi qu'aux jeux de pouvoir et de négociation entre l'entreprise et les parties prenantes. Selon les études, ces facteurs influencent le comportement plus ou moins responsable des entreprises, l'ampleur de leur investissement en faveur des communautés locales ou la nature même des actions sociétales. Les principaux facteurs sont présentés dans le tableau ci-dessous (tableau 3).

Tableau 3 – Les déterminants des pratiques sociétales des entreprises multinationales

Facteurs économiques
De faibles résultats financiers de l'entreprise, un environnement offrant peu de perspectives, désincitent les entreprises à opter pour un comportement responsable (Campbell, 2007) ; Un très faible niveau ou un très fort niveau de concurrence internationale désincite les entreprises à mener des actions sociétales, tout comme de faibles performances financières (Campbell, 2007) ; La maturité de l'industrie : les entreprises opérant dans une industrie en phase de démarrage dans un pays étranger, sont incitées à s'engager socialement pour avoir plus de légitimité dans leurs activités (Déniz et Falcon, 2002 ; Borchani Maktouf, 2008) ;
Facteurs organisationnels
La taille de l'entreprise, son investissement dans des activités de R&D (McWilliams et Siegel, 2001) ; Le degré d'autonomie dans la prise de décision de la filiale, la taille de la filiale, les parts de marché, la performance financière, la structure du capital et l'âge de la filiale, la taille de la société mère, le nombre de pays d'implantation est susceptible de favoriser la stratégie sociétale (Borchani Maktouf, 2008) ; Innovation sociétale au sein de filiales « centres d'excellence » (Pestre, 2008).
Facteurs managériaux
L'engagement des dirigeants (Borchani Maktouf, 2008) ; la réponse aux attentes des parties prenantes les plus influentes, la recherche de bénéfices mutuels dans la gestion des relations avec les parties prenantes ; Recherche de flexibilité organisationnelle (Porter et Kramer, 2002 ; Raveyre, 2005 b) ; Expérimentation de nouvelles actions sociétales dans des filiales pilotes (Pestre, 2008).
Facteurs institutionnels
L'existence de réglementations étatiques favorise les pratiques sociétales (Campbell, 2007) ; Les pressions institutionnelles s'exerçant au niveau des communautés déterminent les pratiques sociétales des entreprises (Marquis, Glynn et Davis, 2007) ; La pression des ONG, les normes sociales qui régissent les principes directeurs des multinationales, la législation, les attentes et les demandes des parties prenantes influencent la stratégie sociétale des filiales étrangères (Borchani Maktouf, 2008).
Facteurs socio-politiques
Présence de parties prenantes locales influentes, rapport de force entre l'entreprise et les autorités du pays d'implantation ou les communautés locales, Jeux de négociation entre l'entreprise et les parties prenantes d'une situation, (Pasquero, 2008).
Nature des enjeux
Enjeux et *stakeholders* stables, enjeux et *stakeholders* émergents, enjeux complexes.

Chapitre 2 – L'entreprise multinationale et le territoire

Les multinationales sont des acteurs majeurs de l'économie mondiale et de la mondialisation et des créateurs de richesses dans les économies nationales. Leur configuration, leur implantation géographique et leurs caractéristiques sont hétérogènes. Selon Dunning et Lundan (2008), une entreprise multinationale est une entreprise qui effectue des investissements directs à l'étranger et qui possède, ou dans une certaine mesure, contrôle des activités à valeur ajoutée dans plusieurs pays. Les entreprises multinationales possèdent généralement des filiales, et du style de management choisi par l'entreprise multinationale dépendent les relations entre le siège et les filiales. Les contours de la firme multinationale sont néanmoins de plus en plus flous: « les différentes entités d'un même groupe peuvent être amenées à nouer des partenariats avec d'autres entreprises et à interagir, de manière autonome, avec d'autres acteurs de leur environnement local (fournisseurs, distributeurs, clients, gouvernement, etc.) » (Mayrhofer, 2011 b, p. 11-12). Les configurations spatiales évoluent également. Si l'ancrage régional des multinationales reste important, il convient de constater que les entreprises ont cherché une diversification géographique, notamment à destination des pays émergents. La compétition mondiale à laquelle elles doivent faire face les amène à reconfigurer leur inscription spatiale, délocalisant, relocalisant des activités de production, de commercialisation ou de recherche et développement, ou tissant des liens étroits avec des acteurs locaux pour conserver ou créer leur avantage concurrentiel.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons considérer la relation complexe des multinationales aux territoires et les impacts générés, après avoir examiné l'abondante littérature sur la notion de territoire et sa mobilisation comme échelle de régulation.

Section 1 - La notion de territoire : une approche pluridisciplinaire

La notion de territoire est une notion plurielle, investie par plusieurs disciplines. La sociologie, l'économie, l'urbanisme, l'histoire, la science politique, l'anthropologie, l'ethnologie lui accordent une place importante. Plus récemment, la sociolinguistique, les sciences de la communication, la psychologie sociale, la philosophie s'en sont emparé (UMR Pacte, 2009). Si les origines de cette notion sont en droit et en éthologie, le territoire fait l'objet de nombreuses recherches dans le monde académique français de la géographie depuis plus de trente ans. Le concept devient polysémique, pluridimensionnel, plastique. Il connaît parallèlement un fort succès dans les logiques de l'action publique, collective, individuelle et privée.

Après une « épopée territoriale », le « mythe territorial » est dénoncé : les chercheurs s'interrogent sur la portée opératoire de ce concept lors de la première rencontre Territoires Territorialité Territorialisation (TTT) organisée par l'UMR Pacte en 2007. Pecqueur (2009) parle de surchauffe, d'exténuation d'une notion sur-sollicitée. Pesqueux (2009) souligne un « flou conceptuel » et invite à se méfier de la « sophistique du territoire » : « Avec la notion de territoire, il est question d'indéterminations : géographique, historique, éthologique, politique, anthropologique, économique et organisationnelle » (Pesqueux, 2009, p. 3).

La notion de territoire connaît néanmoins un nouvel engouement académique en sciences économiques. Pour Pecqueur (2009), la notion de territoire propose précisément une solution au dilemme « micro-macro » en introduisant l'idée d'une agrégation « méso économique » des individus, c'est-à-dire l'apparition de coordinations ne concernant que certains individus qui partagent une unité de préoccupations et une identification de problèmes jugés communs :

> « Il s'agit d'un « ailleurs » qui déborde le marché jusqu'alors considéré comme seul moyen de communication et qui remet en question les échelles habituelles de la réflexion économique quand elle cherche à prendre en compte l'espace. […] c'est justement l'incomplet et le circonstanciel voire le provisoire dans ses lignes

> et ses frontières que vient proposer l'apparition des territoires ou du moins des mouvements de territorialisation ». (Pecqueur, 2009, p.60).

Les différentes acceptions du terme de territoire sont ainsi exposées dans cette section, sous l'angle des sciences politiques, de la géographie, de l'économie et de la gestion. Sa mobilisation comme échelle de mise en œuvre du développement durable et de régulation sociale dans plusieurs travaux de différentes disciplines, est également présentée.

1.1. Une acception premièrement d'ordre politique

« Territoire » est un terme qui apparaît dans la langue française au XVIIe siècle et qui fait l'objet d'un effort de conceptualisation soutenu depuis les années 1980 (Velasco-Graciet, 2009). Velasco-Graciet (2009) souligne, comme d'autres auteurs, la polysémie de ce concept qui oscille entre des conceptions juridiques, politiques, et des acceptions plus culturelles, symboliques.

Dès l'apparition du terme territoire, son acception est d'ordre politique et administratif ; le terme est défini comme le lieu d'exercice d'un pouvoir civil ou religieux. Traditionnellement, il constitue un outil de contrôle des personnes et des processus qui utilise la médiation du sol, et s'appuie sur une configuration spatiale unique à partir de délimitations stables à l'intérieur desquelles s'applique de manière uniforme un certain nombre de règles (Jambes, 2001). Le territoire demeure un espace fonctionnel de planification et d'action, un instrument au service des politiques publiques.

En France, la déconcentration administrative instaure une mise en œuvre des politiques publiques au niveau des territoires du département, de la région et de la commune. Un processus de décentralisation en deux temps (acte I, 1982, lois Deffere ; acte II, 2004, loi sur les nouvelles libertés et responsabilités locales) a accru par ailleurs les pouvoirs des collectivités territoriales et s'est accompagné de l'émergence de structures de coopération locale établissant de nouveaux périmètres d'intervention publique. La territorialisation de l'action publique mise en place ces dernières années en France participe de l'objectif d'une meilleure efficacité publique, induisant non seulement un changement d'échelle mais aussi un

changement de nature de l'intervention et de la coordination des acteurs concernés (Perrat, 2009).

A la différence des territoires stabilisés de la déconcentration et de la décentralisation, la territorialisation actuelle de l'action publique s'appuie sur des « territoires de projet », à géométrie (et durée) variable, réunissant les acteurs chargés de trouver une solution à des problèmes précis : dépérissement d'une activité, manque d'innovation, formation insuffisante, dysfonctionnement du marché du travail… (Perrat, 2009). La territorialisation s'effectue selon le mode de la gouvernance, recourant à des dispositifs territoriaux de négociation et de construction de compromis. Les nouveaux dispositifs d'intervention se fondent sur des processus partenariaux et contractuels. A ce titre, ils accordent une place de plus en plus grande aux acteurs privés dans le développement territorial (Dubois, 2009).

1.2. Un objet d'investigations en Géographie

Pour Velasco-Graciet (2009), c'est aux travaux de Raffestin (1980) que l'on doit l'entrée de ce concept en géographie. La définition de Raffestin présente le territoire comme un espace de projection et de légitimation d'un pouvoir – un pouvoir n'émanant pas exclusivement des Etats : « le territoire est généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action conduite par un acteur syntagmatique (acteur réalisant un pouvoir) à quelque niveau que ce soit. En s'appropriant concrètement ou abstraitement un espace, l'acteur territorialise l'espace ». Plusieurs définitions reconnaissent ensuite le territoire comme un construit social comportant différentes dimensions. Debarbieux (2003) propose la définition suivante du territoire : « agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité ». Il distingue quatre dimensions : une dimension matérielle, une dimension idéelle, le territoire comme forme d'appropriation et le territoire comme configuration spatiale. Laganier, Villalba et Zuindeau (2002) retiennent des travaux de différents géographes trois dimensions complémentaires du territoire : une dimension matérielle, une dimension organisationnelle et une dimension identitaire :

> « Une dimension matérielle : le territoire est conçu comme un espace doté de propriétés naturelles définissant des potentialités ou des contraintes de développement, ou de propriétés matérielles résultant de l'aménagement de l'espace par les sociétés (armature urbaine, réseau de desserte…) ;
> Une dimension organisationnelle : le territoire est défini comme une entité dotée d'une organisation des acteurs sociaux et institutionnels, elle-même caractérisée par des rapports de hiérarchie, de domination, de solidarité, de complémentarité… ;
> Une dimension identitaire : le territoire correspond alors à une entité spatiale dotée d'une identité propre. L'identité du territoire est caractérisée par son nom, ses limites, son histoire et son patrimoine, mais aussi par la manière dont les groupes sociaux qui l'habitent se le représentent, se l'approprient et le font exister aux yeux des autres. » (Laganier, Villalba et Zuindeau, 2002, p.2)

Leur définition permet de faire la synthèse de plusieurs approches disciplinaires de la notion : celle des politistes et des juristes se référant au territoire comme espace institutionnel et organisationnel, celle des économistes focalisant sur les dimensions matérielles et fonctionnelles, enfin celle des anthropologues et sociologues mettant en exergue le sentiment d'appartenance à une terre.

Pour plusieurs géographes, le territoire possède un caractère objectif, celui de sa matérialité physique ou construite, celui de ses pratiques, mais également un caractère subjectif qui correspond aux expériences individuelles qui s'y déploient ; il possède enfin une nature conventionnelle : il relève d'un accord tacite ou explicite entre les membres d'une communauté pour le reconnaître comme tel (Debarbieux, 2003, Vélasco-Graciet, 2009). Il ne doit « sa pertinence qu'à un processus donné, toujours singulier et endogène, de construction collective de l'intelligibilité du monde » (Debarbieux, 2003).

Les travaux en géographie sociale s'emploient également à identifier ce que le territoire n'est plus. Selon Lajarge (2009), le territoire n'est plus synonyme de société locale, le territoire ne peut plus être clos et bien circonscrit même s'il continue à poser la question du dedans/dehors, des frontières/passages, de l'ici/ailleurs. Pour Vélasco-Graciet (2009), il n'y a plus de référence à un obligatoire temps long ou une référence exclusive au pouvoir. Le concept

renvoie à différents modes d'appropriation, différents types d'identification. Le territoire est un concept plastique, apte à héberger les mutations contemporaines. L'auteur cite Di Méo (2001) : « le territoire de la géographie reste résolument ouvert, prêt à épouser toutes les combinaisons spatiales que tissent les collectivités humaines dans les limites de l'étendue terrestre, comme dans celles de l'expérience individuelle » (Di Méo, 2001, p. 38).

A l'occasion des secondes rencontres du Territoire organisées par l'UMR Pacte en 2010, le géographe Lussault interrogé sur ce concept qu'il mobilise peu dans son travail considère le territoire comme un « sujet d'interlocution », comme un opérateur sémiotique d'intelligibilité de certaines situations, « un opérateur sémiotique auquel on se réfère et qui permet de faire » (Lussault, 2010). La figure territoriale permet de rendre intelligible plusieurs éléments : des matières, des idées, des images, des activités, « enrubannées dans des temporalités et qui interviennent dans des situations d'interactions spatiales », « le territoire, c'est du territorial qui se fige en une figure » (Lussault, 2010). Les figures du territoire mises en avant diffèrent selon les situations d'interaction. Cela peut être le territoire environnement, le territoire patrimoine, le territoire performance (lieu de réalisation de l'innovation, de la compétitivité économique), le territoire anthropologique ou le territoire culture.

Cet opérateur remplit ainsi plusieurs fonctions. Une de ses premières fonctions est précisément d'être un opérateur de stabilisation permettant de « stabiliser des situations qui sont par définition instables » (Lussault, 2010). Selon cet auteur, le territoire est une convention spatiale qui renvoie à quelque chose de délimité et de stabilisé, à une « configuration qui fait sens ». Le concept de territoire constitue également un opérateur de différenciation et un opérateur d'identification. « Il permet de dire voilà ce que je suis moi et ce que les autres ne sont pas ». Enfin, il peut agir comme un opérateur de potentialisation, permettant aux acteurs de revendiquer une puissance d'agir, un droit et une légitimité à agir.

Longtemps mobilisé pour « dire à la fois ce qu'étaient les processus sociaux lorsqu'ils s'inscrivaient dans l'espace et, en même temps, ce qu'était l'espace saisi par ces processus » (UMR Pacte, 2009), le concept de territoire a été complété par deux autres concepts : le concept de territorialité et le concept de territorialisation.

> « Forme circonscrite et repérable, ajustable et modelable, multi-scalaire et multiculturelle, le territoire pouvait être doté de vertus multiples (appartenance, identification, différenciation…). Mais en tant que boîte noire typique de la science sociale, il devenait inconfortable d'où l'intérêt de sa double mise en perspective :
>
> Le territoire serait lié à la territorialité activée, avec le cortège des questions sur les actions, les pratiques, les mobiles, les intentions, les ressorts, les genèses, les histoires particulières et les attendus cognitifs qui accompagnent la construction et/ou la production des territoires.
>
> Et le territoire renverrait également à la territorialisation, en tant qu'ensemble de processus engagés par les systèmes d'acteurs et/ou d'agents, par les organisations sociales et politiques, par les dispositifs et procédures ad hoc, par les rapports de force et les mises en tension, par des déterminants économiques et structurels, par des configurations génériques existantes et/ou des configurations particulières émergentes, permettant de faire advenir le territoire, le faire exister, se maintenir et parfois de devenir opératoire ». (UMR Pacte, 2009, pp. 11-12)

La territorialité exprime une relation au territoire (Lima, 2009) : aire d'extension d'une réalité politique, économique ou sociale, la territorialité pose la question de l'intentionnalité et de l'action par rapport à l'espace. Le concept de territorialité définit le rapport au territoire. Cette notion désigne « la nécessité et l'ensemble des modalités de ce rapport des êtres humains à la Terre». La « territorialité mérite d'être pensée comme la dimension terrienne de la condition humaine, celle qui rend nécessaire de composer avec les formes matérielles et symboliques de notre environnement, quelle que soit l'échelle à laquelle on l'appréhende, qu'il y ait ou non territoires à la clef » (Debarbieux, 2009, p.21). Ce sont les « modalités pratiques en vertu desquelles on peut comprendre l'inscription des individus et des collectifs dans leur environnement matériel » (Debarbieux, 2009, p.23).

Selon Debarbieux (2009), ce rapport au territoire est déterminé premièrement par les facteurs biologiques et physiques (dimension écologique de la territorialité). Interviennent également des déterminants d'ordre institutionnel. Des institutions comme les Etats-nations et les Eglises

contribuent à l'organisation de l'espace, tout comme les entreprises « pour un peu qu'elles se pensent comme médiatrices de la territorialité de leurs employés comme c'est le cas de celles qui font d'une « culture territoriale d'entreprise » une véritable religion à l'image des Peugeot et Schneider au début du XXe siècle ou d'IBM et de General Electric à la fin de ce même siècle » (Debarbieux, 2009, p.24). Une troisième dimension de la territorialité est la dimension élective, renvoyant au libre choix, à l'expression d'une subjectivité dans le choix de son espace de vie.

La territorialisation, c'est « l'ensemble des actions, des techniques et des dispositifs d'action et d'information qui façonnent la nature ou le sens d'un environnement matériel pour le conformer à un projet territorial » (Debarbieux, 2009, p. 29). Lima (2009) pour sa part reprend les travaux de Offner et Pumain (1996), selon lesquels : « territorialiser consiste à projeter un système d'intentions humaines sur une portion de la surface terrestre, laquelle peut être qualifiée justement d'espace », ainsi que les travaux de Tizon (1996) pour qui « territorialiser, c'est donc construire et reconstruire sans cesse ce qui environne l'acteur social, matériellement et dans ses représentations : pour l'institution, c'est son aire de pouvoir ou d'influence ; pour l'individu, c'est une subite alchimie entre du personnel et du collectif » (Tizon, 1996 cité par Lima 2009). La dynamique de territorialisation/déterritorialisation/ reterritorialisation retrace le processus d'emprise et de déprise que les acteurs, les groupes sociaux et les instances institutionnelles opèrent vis-à-vis de leur espace (Lima, 2009). Jaglin (2005) distingue la spatialisation par « déclinaison contractualisée des règles et normes nationales en fonction des contingences locales » de la territorialisation « par création de systèmes autonomes d'action collective, chacun doté de son propre mode de gouvernance en fonction de valeurs et comportements localisés ».

Actuellement, le concept de territoire fait l'objet d'une remise en cause dans les travaux de nombreux géographes, dénonçant un leurre ou une impasse. Ainsi Banos (2009) s'interroge sur la pertinence heuristique d'un concept ambigu qui, acquérant une dimension sociale et culturelle, conserve également une dimension politique. Banos émet l'idée que le territoire « ne serait pas ce lieu où se construit un collectif mais plutôt un espace métaphorique instrumentalisé afin de reproduire une forme d'organisation de l'espace et de la société » (Banos, 2009, p. 159). Pour Pecqueur (2009), ce concept, à trop comporter de définitions, finit par en avoir aucune.

Antheaume et Giraut (2005) constatent une profusion de périmètres d'intervention institués par de nouveaux acteurs territorialisés (associations, entreprises …) - des périmètres qui ne se superposent pas aux territoires administratifs. Ces auteurs dénoncent le risque de simplisme que comporte la recherche d'homogénéité socio-spatiale à base culturelle ou encore la quête vaine d'un hypothétique optimum territorial. Leur ouvrage présente divers points de vue sur le concept de territoire qui tous s'accordent à reconnaître une territorialité contemporaine à géométrie variable et l'avènement d'une complexité territoriale. Ainsi les territoires sont flexibles, labiles (Piermay, 2005), mobiles (Retaillé, 2005), « non confinés dans des frontières ou limites, ils bougent, se superposent, s'emboîtent, s'opposent » (Frémont, 2005), la territorialité est fluide, multiple, plurielle, instable (Mbembé, 2005), « construite et non donnée » (Pecqueur, 2005), les limites sont mouvantes, floues (Pourtier, 2005), incertaines.

Pour Vanier (2005) également, la territorialité des acteurs est multiple, renvoyant à une pluralité d'échelles. Il propose alors de renouveler le concept de territorialité en développant le concept d'interterritorialité. Cette pluralité des rapports à l'espace dessine toutefois un ensemble limité de liens et d'interfaces. Elle permet de « demeurer dans la contradiction entre tout ce qui continue à faire malgré tout « territoire » et tout ce qui contribue à le remettre en cause : c'est l'hybridation, ou la combinatoire, des rapports à l'espace qui fait le cœur d'une théorie de l'interterritorialité » (Vanier, 2005, p. 336).

Pour Lima (2009), il semblerait que les territoires soient dépassés dans un contexte de mobilité généralisée et d'émergence de réseaux, sociaux et spatiaux. Selon cet auteur, les réseaux participent à la territorialisation, car ils donnent de l'espace en plus aux territoires, ils leur donnent une « épaisseur » spatiale, en les traversant, en les dépassant, en les reliant.

L'hypothèse d'une possible obsolescence du concept est posée par les chercheurs de l'UMR Pacte (2009) tout comme celle de son remplacement par le concept de réseau, par un concept rénové du lieu ou par celui de spatialités.

> « La prospective des concepts peut paraître soit très audacieuse soit tautologique : chercher, c'est toujours tenter de réinventer les termes de l'intelligibilité du réel. C'est bien la question : le concept de territoire permet-il cette réinvention et la

permettra-t-il encore suffisamment de temps pour justifier l'intérêt qu'on lui porte encore ? » (UMR Pacte, 2009, p.15)

1.3. Le territoire en Sciences Economiques

L'intérêt que portent les économistes à la notion de territoire est relativement récent (Coissard et Pecqueur, 2007). Il se manifeste notamment en France dans les travaux relevant de l'Ecole de la Proximité, et ce depuis plus d'une quinzaine d'années.

A l'origine, le territoire n'a pas d'existence propre dans les sciences économiques (Zimmermann, 2008) : le concept mobilisé est celui d'espace. Les premiers travaux introduisant l'espace au cœur de la théorie économique datent de la fin du XIXème et du début du XXème siècle, dans la lignée des développements marginalistes et de l'économie néo-classique (Von Thunen, Weber, Losch, Hotteling,…). L'espace est alors assimilé à une distance (Coris, Frigant, Layan et Talbot, 2009). Dans les années 1960, se développe l'analyse spatiale avec l'émergence de travaux d'économie urbaine et régionale en réponse à des problématiques urbaines et de développement régional. Les théories de localisation de la grande entreprise s'affinent et apparaissent des travaux sur les réseaux de PME à partir de la fin des années 1980. Des lieux se caractérisent par un système de relations sociales spécifiques qui conduisent à un fonctionnement particulier de l'économie de marché.

Révélé par les travaux sur les districts industriels italiens, l'espace-territoire devient alors le cœur de nombreuses recherches. Selon Coris, Frigant, Layan et Talbot (2009), de nombreux auteurs s'investissent dans cette heuristique, cherchant à comprendre comment émergent ces relations, adoptant des fondements théoriques divers (régulationnistes, institutionnalistes,…) et menant à une « efflorescence terminologique » : « districts technologiques (Antonelli, 1986), nouveaux espaces industriels (Scott, 1988), milieux innovateurs (Maillat et Camagni, 2006), système industriel localisé (Colletis, Courlet et Pecqueur, 1990), méso-systèmes productifs territoriaux (Gilly et Grosseti, 1993), système de production localisé (Courlet et Soulage, 1994), système de production et d'innovation (Longhi et Quéré, 1991), *learning region* (Florida, 1995 ; Maskell et Malmberg, 1999) », (Coris, Frigant, Layan et Talbot, 2009, p.7). Observant des espaces-territoires différents par leur histoire, leur culture, leur structure

organisationnelle, ces auteurs ont en commun de mettre en évidence l'existence de relations interfirmes générant des externalités et contribuant à leur compétitivité. Nous empruntons à Carluer (2005) le rappel de la définition de certains de ces espaces-territoires :

Tableau 4 - Définition de différents systèmes productifs locaux, d'après Carluer (2005)

Cluster	« groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier voire à un réseau de pays voisins… » (Porter, 2004, p.207)
District industriel	« entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné » (Becattini, 1992, p.36)
Learning region	« Système qui se caractérise par sa faculté à attirer les compétences les plus recherchées et à capter la rente informationnelle via son prestige et sa production scientifiques, sa richesse culturelle et ses aménités environnementales, par sa politique d'offre technologique offensive » (Carluer, 2005, p. 16)
Milieu innovateur	« ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources » (Maillat, Quévit et Senn, 1993, p.6)

Pour les auteurs de l'Ecole de la proximité, les différentes approches en termes de district industriel, de milieu ou encore de *learning region* correspondent à une définition du territoire « postulé », fondé sur des homogénéités socio-économiques ou culturelles. L'apport de l'Ecole de la proximité consiste principalement à concevoir le territoire comme un construit singulier aléatoire, dont les contours sont évolutifs, et dont la dynamique peut évoluer tant dans le sens d'une construction que d'une déconstruction territoriale. Il s'agit de s'émanciper de toute forme de détermination du local : il ne s'agit plus de postuler le local comme niveau pertinent de l'analyse, mais de le déduire. Ainsi la posture originelle de l'Ecole de la

proximité est-elle annoncée dans l'introduction du numéro spécial de la Revue d'économie régionale et urbaine de 1993 :

> « Critiquer les approches a-spatiales ne suffit pas : il faut abandonner l'hypothèse (provisoire) d'un espace exogène, préexistant à l'analyse, et endogénéiser le territoire, prolongeant l'effort qu'a entrepris la science économique pour endogénéiser la technologie ou la croissance économique. La proximité pourrait être le moyen de théoriser le territoire » (RERU, 1993, p.358).

La notion de proximité renvoie premièrement à une dimension géographique : la proximité géographique représente la distance physique qui sépare deux unités. La proximité toutefois n'est pas seulement géographique, elle peut être relationnelle. Les économistes de la proximité considèrent alors une proximité organisée. Ainsi pour Pecqueur et Zimmermann (2004), la proximité géographique traduit le positionnement respectif/collectif d'agents ou d'acteurs localisés, alors que la proximité organisée traduit leur positionnement respectif/ collectif en termes de potentiel de coordination.

D'autres auteurs déclinent ensuite cette proximité organisée en deux dimensions : institutionnelle et organisationnelle. La proximité organisationnelle fait référence aux interactions entre acteurs mobilisant des actifs complémentaires, participant à une même activité, au sein d'une même organisation ou entre organisations. La proximité institutionnelle est définie comme « l'adhésion d'agents à un même espace commun de représentations, de règles d'actions et de modèles de pensée » (Kirat et Lung, 1995). Le territoire se définit alors comme un recouvrement évolutif, aléatoire et toujours singulier de proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle.

L'Ecole de la proximité conceptualise le territoire comme le résultat de processus de création de ressources, initiés par des acteurs potentiellement liés par une proximité géographique. Ces acteurs sont à la recherche de coordinations nouvelles : une proximité organisationnelle se construira sur la base d'une proximité institutionnelle. La proximité institutionnelle peut prendre la forme de règles, de systèmes de règles que les acteurs élaborent collectivement dans le but de faire converger leurs intérêts et de définir une logique d'action commune. La capacité des acteurs à se coordonner et à maintenir ces coordinations est fonction de la proximité institutionnelle et des médiations qu'elle permet. En retour, les activités communes

engagées requièrent une adaptation des règles. La proximité organisationnelle est un vecteur d'adaptation de la proximité institutionnelle.

Colletis et Pecqueur (1993) distinguent les notions de ressources et d'actifs et leur caractère générique ou spécifique. Les ressources sont des facteurs potentiels pour le territoire (facteurs qui ne sont pas activés, à organiser ou à révéler) ; les actifs sont des facteurs en activité valorisés par le marché. Les ressources et actifs génériques existent indépendamment de tout processus de production et d'innovation et sont parfaitement transférables. Les ressources et actifs spécifiques sont construits par les acteurs et contextuels au processus de production ou d'innovation.

Le territoire n'existe pas en tant que tel, il est « révélé » selon deux processus : un processus « d'activation » des ressources latentes ou virtuelles se transformant en actifs et, le cas échéant, un processus de « spécification » des ressources ou des actifs à caractère générique devenant spécifiques (Colletis, 2009 a).

Tableau 5 - Tableau des ressources et actifs, à partir de Colletis et Pecqueur (1993) et Colletis (2009 a)

	Ressources génériques	**Actifs génériques**	**Actifs spécifiques**	**Ressources spécifiques**
État et transférabilité	Potentiel latent	En activité, totalement transférables	En activité, coûts irrécouvrables de transfert	Potentiel virtuel
Nature de la "révélation" ou du changement d'état	Exploration	Calcul de coûts	Actif dédié, engagé dans un contexte particulier (résolution de problème)	Désactivation et redéployabilité
Relation au marché et nature de la valeur	Susceptibles d'être introduites sur le marché	En marché et valeur d'échange	Quasi-marché et valeur d'usage	Susceptibles d'être engagées dans la résolution de problèmes non encore identifiés
Types illustratifs	Matières premières, travailleurs au chômage non qualifiés, épargne thésaurisée	Travailleurs non qualifiés en activité, épargne liquide	Travailleurs en activité en situation d'acquisition de qualification, épargne investie	Travailleurs qualifiés ou connaissances spécifiques non engagées ou en inactivité

Activation ⇒ ***Spécification*** ⇒

Nous mobiliserons cette approche par les ressources et actifs plus loin, pour appréhender la relation des entreprises à leurs territoires d'implantation (cf. Chapitre 2, section 2.1).

Les travaux en sciences économiques permettent donc de faire apparaître une certaine dualité dans la notion de territoire. S'opposent deux conceptions :

- une conception du territoire en tant que « donné », « postulé », « institué », « exogène », « substrat de ressources génériques », caractérisé par des homogénéités socio-économiques ou culturelles ;
- une conception du territoire en tant que « construit », « révélé », « endogène », « résultante de proximités géographiques et organisées », « générateur de ressources spécifiques », caractérisé par « une dynamique de construction ou de déconstruction » s'appuyant sur « des coordinations « situées », contextuelles aux projets des acteurs et à l'environnement extra-local ».

Le territoire est à la fois « émanation et champ d'action d'une logique de l'action collective » (Kirat et Saglio, 1996) ou encore « le contenant et l'issue d'un processus d'élaboration du contenu » (Pecqueur, 2005).

1.4. Le territoire comme échelle de mise en œuvre du développement durable dans les travaux des géographes et économistes français

Plusieurs travaux de géographes français suggèrent que l'approche locale puisse être une entrée privilégiée pour progresser dans le sens du développement durable (Béhar, 2006). Selon Laganier, Villalba et Zuindeau (2002), l'approche en termes d'équité intergénérationnelle du développement durable se complète forcément d'une approche en termes d'équité interterritoriale. « La considération des intérêts des générations futures n'a de sens que si elle s'accompagne d'une prise en compte de la génération présente dans la variété de ses situations. Et, à cet égard, les niveaux respectifs de bien-être suivant les territoires constituent une variable de première importance » (Laganier et al., 2002, p.2). Egalement, « d'un point de vue opérationnel, l'objectif mondial de développement durable requiert

nécessairement, pour espérer le succès, la contribution des territoires inférieurs » (Laganier et al., 2002, p.2). Il faut absolument selon ces auteurs « une inscription territoriale ».

Pour Theys (2002), « c'est essentiellement à l'échelle des territoires que pourront être construites, démocratiquement, les articulations indispensables entre les dimensions sociales et écologiques du développement durable » (Theys, 2002, p. 2). S'appuyant sur les travaux des économistes Camagni, Capello et Nijkamp (1996), cet auteur plaide pour une territorialisation des stratégies de développement durable « dans la mesure où les responsabilités sont les plus faciles à établir, les actions plus commodes à contrôler, et les interdépendances entre acteurs plus aisées à prendre en compte » (Theys, 2002, p. 4). Le territoire est le « lieu d'interdépendances renforcées » (Laganier, Villalba et Zuindeau, 2002). L'échelon territorial favorise également la transversalité pour mettre en œuvre les principes du développement durable (Theys, 2002 ; Béhar, 2006).

Laganier, Villalba et Zuindeau (2002) s'interrogent sur la notion de durabilité des territoires. Ils la définissent selon deux dimensions, matérielle et économique. Selon une dimension matérielle, la durabilité des territoires implique des actions de requalification en faveur de territoires dont les sols sont érodés, les cours d'eau pollués, le cadre de vie altéré. Selon une dimension fonctionnelle, économique, la durabilité des territoires a trait à la compétitivité des territoires, c'est-à-dire à la capacité des territoires à accroître le potentiel de développement des unités économiques et le niveau de vie des habitants.

Mettre en œuvre localement une stratégie de développement durable renvoie selon Béhar (2006) à une alternative :

> « Il s'agit soit d'appliquer localement les principes globaux du développement durable, cela probablement sans effet de maîtrise ou d'inflexion du modèle local de développement à l'œuvre, soit de construire une stratégie singulière de développement durable local […]. Dans ce second cas, concevoir le développement durable en situation nécessite donc en premier lieu de caractériser le modèle local de développement dans sa singularité, pour ensuite mettre en débat la stratégie la plus pertinente pour peser sur sa « durabilité » et pour enfin être en mesure d'interpeller concrètement les entreprises à propos de leur place, de leur contribution potentielle à cette stratégie ». (Béhar, 2006, p. 92)

Pour Antheaume et Giraut (2005), le choix des « territoires d'action dont on se dote ou que l'on reconnaît » n'est pas neutre dans toute action de mise en œuvre du développement durable :

> « Force est de constater que l'échelle privilégiée, mais aussi le gabarit et la configuration des territoires supports, jouent un rôle fondamental selon qu'ils correspondent ou non à des territoires administratifs ou du gouvernement local, selon qu'ils privilégient une approche naturelle […] ou une approche sociale […] » (Antheaume et Giraut, 2005, p. 31).

L'analyse du traitement des problématiques de développement durable à l'échelle des territoires est également au cœur des travaux des économistes français. Pour Hamdouch et Zuindeau (2010) :

> « Le développement durable n'est pas une référence qui donnerait lieu à une déclinaison territoriale, variable en regard du modèle global selon un seul rapport homothétique, mais requiert une reformulation idiosyncratique du modèle lui-même, en amont de la définition de politiques précises » (Hamdouch et Zuindeau, 2010, p. 246).

Zuindeau (2008) considère les modalités de régulation des problèmes environnementaux mises en œuvre par les territoires et les acteurs qui y exercent leurs pouvoirs. Il définit par « modalités de régulation », « l'ensemble des mécanismes socio-économiques, spontanés ou résultant d'une action incitatrice extérieure, qui apportent une réponse provisoire ou définitive aux externalités ».

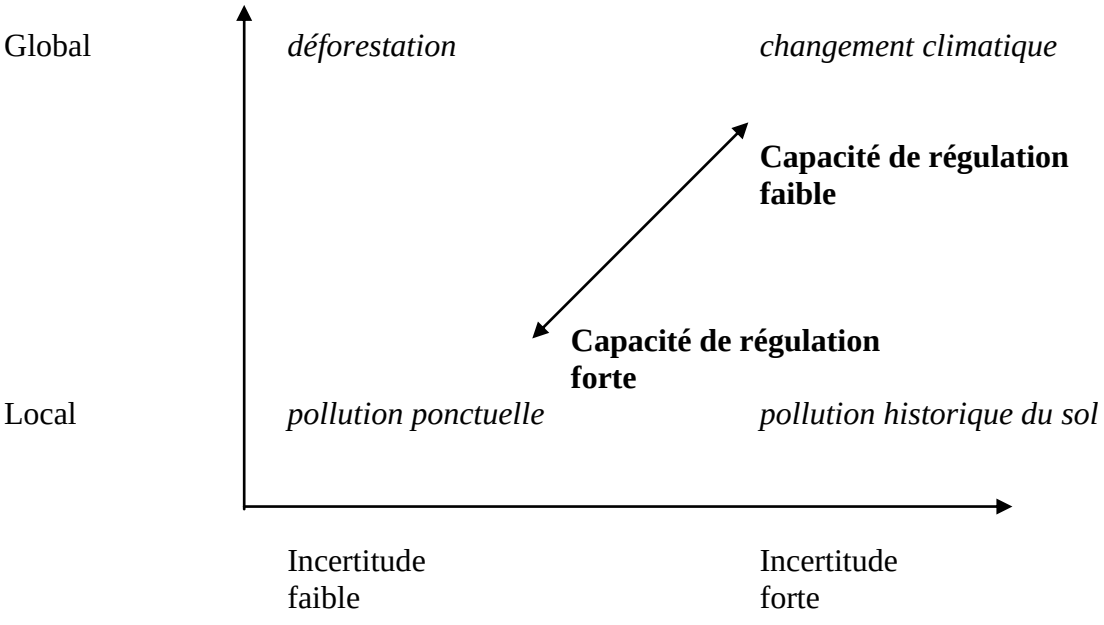
Selon Zuindeau (2008), les externalités environnementales peuvent être classées selon leur contenu en incertitude. Reprenant les travaux de Godard (1993) et Theys (1997), Zuindeau distingue les problèmes environnementaux s'inscrivant dans un « univers stabilisé » et ceux relevant d'un « univers controversé » au regard de critères relatifs au mode de perception du problème, à la nature des intérêts concernés, au degré de réversibilité des phénomènes, au degré de stabilisation de la connaissance scientifique des problèmes. Dans le premier cas, en univers stabilisé, le problème est directement perçu par les agents et son traitement mobilise les moyens traditionnels de l'internalisation des effets externes. Il est alors « à gouvernabilité forte ». Dans le second cas, en univers controversé, le contenu en incertitude (équivocité de la

responsabilité du dommage, méconnaissance des effets précis, voire controverses scientifiques et politiques autour de l'externalité) amoindrit les possibilités de construction de proximités institutionnelles et organisationnelles. Les instruments habituels de régulation des problèmes se révèlent inadéquats. Le problème est alors « à gouvernabilité faible ». « Le règlement des problèmes demeure insuffisant ou différé dans le temps » (Zuindeau, 2008).

Zuindeau (2002, 2008) constate que la mondialisation induit à la fois un élargissement des espaces de dommages ou de risques au point d'affecter la planète entière mais également une disjonction entre les espaces de dommages et les territoires politiques, ou encore une déconnexion entre la source de l'externalité et le lieu de manifestation des effets. « Face à la déterritorialisation des problèmes, les territoires de régulation manquent à se constituer » (Zuindeau, 2008, p. 19).

Selon cet auteur, « lorsqu'on croise les deux tendances en renforcement, à savoir l'extension territoriale et l'accentuation du contenu en incertitude, on parvient à la conclusion d'une régulation de plus en plus défaillante » (Zuindeau, 2008, p. 194). L'auteur propose ainsi une représentation de l'efficacité de la régulation au regard des deux variables que sont la dimension géographique du problème de développement durable et la dimension d'incertitude du problème en question (cf. figure 3).

Figure 3 - Les problèmes environnementaux et leur régulation (Zuindeau, 2008, p. 194)



1.5. Le territoire dans les travaux de recherche en sciences de gestion

La notion de territoire est mobilisée en Sciences de Gestion et en Stratégie dans deux grands domaines de recherche principalement : dans la compréhension de la dimension spatiale des stratégies des entreprises et dans l'analyse des formes d'organisation de l'action collective (Lauriol, Perret et Tannery, 2008).

L'analyse de la dimension spatiale des stratégies a premièrement reposé sur un modèle d'accessibilité des facteurs de production à moindre coût, issu de la théorie économique néo-classique. Selon ces travaux, à l'instar de ceux de Porter (1982), les entreprises choisissent leur implantation dans une démarche d'allocation des ressources à des facteurs de production donnés. Le territoire est alors le substrat de ces ressources exogènes et les interactions entre l'entreprise et les acteurs de son environnement sont peu étudiées.

La contribution du territoire à la compétitivité des entreprises est ensuite reconnue dans les travaux de Joffre et Koenig (1992) qui montrent l'existence d'actifs spécifiques territorialisés (que des acteurs extérieurs ne peuvent mobiliser avec la même efficience), la réduction des coûts de transaction dans des relations de proximité et l'existence d'un milieu favorable au développement de compétences.

Les travaux de Porter (1993) mettent en évidence le rôle de la création de ressources dans la constitution d'un avantage concurrentiel, l'importance des processus d'interaction entre entreprise et territoire ainsi que des modes de coordination entre acteurs. La localisation peut être appréhendée selon l'approche par les ressources comme une ressource de l'entreprise multinationale lui permettant de développer sa compétitivité à travers l'insertion locale de ses filiales.

Selon Carluer (2005), « l'enracinement local est aujourd'hui recherché dans la perspective d'une connexion réticulation, favorable aux externalités de toute nature (pécuniaires, technologiques mais aussi relationnelles et informationnelles) » (Carluer, 2005, p.20-21).

Pour Lauriol, Perret et Tannery (2008), le territoire en tant que forme d'organisation de l'action collective spatialisée constitue un deuxième domaine de recherche en stratégie. Le territoire « encastre différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global…), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatibles, autour de projets et d'intérêts communs » (Lauriol, 2006, p. 367). Pour Leroux (2002), il est « un espace de négociation ». Il permet de prendre en compte « l'hétérogénéité des acteurs, la pluralité des intérêts en jeu, et l'impact des conflits d'intérêt et de pouvoir » (Leroux, 2002, p. 226). Pour Pesqueux (2009), le territoire indique « l'existence d'un lieu de réunion de partenaires de substance sociale hétérogènes » ; il est un « lieu de traduction entre ces partenaires, le territoire étant ce qu'ils ont en commun » : « le lieu de formulation d'un projet (les attentes) et de la réalisation de ces attentes en termes économique, social et politique avec la référence à des activités, des emplois et des liens sociaux » (Pesqueux, 2009, p. 2).

L'émergence d'une action collective nécessite des mécanismes de coordination entre acteurs. Pour Leroux (2002), une action collective engagée en réponse à un problème productif ou institutionnel repose sur des processus de négociation entre acteurs. Ces processus de négociation mobilisent la capacité des acteurs « à construire une cohérence entre les modes de coordination situés et pluriels et les différentes modalités de construction d'un compromis » (Leroux, 2002, p. 272). Pour Lauriol et al. (2008), les dimensions cognitives au sein des problématiques de coordination sont centrales, « qu'il s'agisse des processus d'apprentissage qui permettent de former une connaissance commune au sein d'un territoire, ou des conventions qui, en tant que dispositifs cognitifs collectifs, constituent des systèmes « d'interdépendances hors marché » » (Lauriol et al., 2008, p. 189). Les dimensions cognitives sont au cœur de nombreuses recherches et notamment au cœur des travaux sur le capital social et les réseaux sociaux. Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent que le capital social, c'est-à-dire la connaissance, les représentations partagées, les modes de compréhension réciproques que procure la mise en relation, peut être compris comme une condition de cette coordination entre acteurs (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Plusieurs travaux de recherche portent également sur des pratiques territorialisées comme les pratiques de gestion des ressources humaines (gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences, mises à disposition de salariés, recrutement partagé, initiatives communes

de formation...). Defélix et al. (2010) évaluent les collaborations territoriales en matière de ressources humaines et repèrent deux éléments structurant : le périmètre de gestion de l'entreprise, lié au rôle plus ou moins fort des interactions avec les partenaires territoriaux dans sa compétitivité, et l'horizon temporel de l'entreprise oscillant entre une gestion à court terme sous contrainte et une gestion de long terme. Ils relèvent les conditions nécessaires aux pratiques de territorialisation de la GRH : un engagement équilibré et pérenne de tous les acteurs, la mutualisation des moyens de réflexion et d'action, et une connaissance fine de la culture du territoire. De telles pratiques supposent en outre une réflexion sur le dialogue social territorial ; elles augmentent le risque d'aboutir selon Perrat (2009) à des « solutions localistes », des « arrangements territoriaux » ou une « fragmentation de la négociation source de renforcement des inégalités ».

Le choix de l'échelle de traitement de certaines questions n'est en effet pas neutre. Les travaux de Spicer (2006) mettent en avant la mobilisation d'échelles dans les discours stratégiques, ayant un impact sur la transformation des logiques organisationnelles. Ces échelles sont produites par des acteurs engagés politiquement « fixant » les processus économiques à l'échelle la plus avantageuse. La construction d'une échelle requiert une accumulation de capital, des dispositifs de gouvernance ainsi qu'une production de discours. Elle peut être le fait de groupes puissants, mais également impliquer salariés, syndicats, associations qui, en contestant certaines échelles, peuvent ainsi intervenir dans la transformation des logiques organisationnelles (Spicer, 2006).

1.6. Le territoire dans les travaux sur la RSE

Plusieurs travaux dans la littérature française sur la RSE traitent explicitement de responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis d'un territoire. Comme le rappellent Igalens et Vicens (2005), cette notion apparaît dans les travaux de Raveyre (2003) avant d'être au cœur des réflexions sur les restructurations socialement responsables (travaux de la revue IRES n°47, 2005). Le territoire est appréhendé également comme un espace de régulation économique et sociale permettant de gérer la maîtrise des externalités négatives et positives dans un contexte de firmes inter-reliées (Dupuis, 2007), permettant d'impulser une dynamique de développement économique dans le cadre d'une nouvelle coopération entre

acteurs publics et privés (Aggeri et Pallez, 2005) ou permettant de mettre en œuvre des stratégies collectives de développement durable (Capron, 2006 a ; Martinet et Payaud, 2010). D'autres travaux font ressortir le lien entre stratégie de l'entreprise, logique territoriale et actions sociétales en faveur du territoire (Delhoume et Sauvée, 2008).

Un espace de régulation des restructurations

Dans un contexte de mutations industrielles où les restructurations semblent être devenues essentielles au renforcement de la compétitivité des entreprises, le concept de responsabilité sociale appliqué aux restructurations s'est développé, notamment en France. En effet, les restructurations se sont généralisées et affectent les systèmes de production, le niveau d'emploi, les salariés, les territoires : suppressions d'emplois directs, indirects, induits, « effets en cascade » sur le tissu local de PME, sur les sous-traitants, diminution des revenus de la commune, plus grande sollicitation des services publics par les habitants, révélation de problèmes de pollution, apparition dans le paysage d'infrastructures désertées et inutiles. Les restructurations engendrent des « problèmes d'emploi, sociaux, financiers, fonciers, d'environnement voire identitaires tant les activités productives ont pu structurer l'identité collective des territoires » (Beaujolin-Bellet, 2008 a). Se pose la question de la gestion de leurs conséquences. Bien qu'encadrées par une réglementation spécifique, au niveau européen comme au niveau national, les pratiques des entreprises en matière de restructurations peuvent se traduire par un contournement de la loi et une insuffisante protection des salariés. Les dispositifs d'accompagnement font aussi l'objet de nombreuses critiques : ils sont iniques, inadaptés et inefficaces (Bruggeman et Paucard, 2002). La responsabilité à l'égard du territoire consiste alors à contribuer à minimiser la déstabilisation du tissu d'entreprises et des bassins d'emploi.

Selon Igalens et Vicens (2005), une gestion socialement responsable des restructurations implique que l'entreprise prenne en compte deux dimensions : une dimension interne et une dimension externe. La première consiste à anticiper les effets sur les salariés, à les préparer aux réalités du marché voire à traiter les situations où les anticipations ont été insuffisantes. La dimension externe de la restructuration concerne l'accompagnement des salariés au-delà du contrat de travail et la responsabilité au-delà des frontières de l'entreprise, à l'égard des

sous-traitants mais aussi du territoire, dans une logique de maintien de l'emploi et de développement économique.

Freyssinet (2005), Dupuis (2007), Beaujolin-Bellet (2008 a) s'interrogent sur la pertinence du niveau de l'entreprise pour définir des procédures de gestion des restructurations, pour organiser le débat et la négociation entre les acteurs concernés. Le niveau de régulation de l'entreprise apparaît, selon ces auteurs, inefficient pour réguler l'ensemble des implications des restructurations. Pour Beaujolin-Bellet (2008 a), « il exclut de son champ d'action l'accompagnement des transitions professionnelles de salariés de petites structures ou d'individus inscrits dans des relations de subordination non-salariales ». Pour Freyssinet (2005), la réponse au défi sociétal que posent les situations de restructurations requiert une socialisation des mécanismes qui assureraient une garantie d'emploi. Cet auteur rappelle un des enjeux d'un traitement responsable des restructurations, celui de « définir les obligations qui contribueraient le plus efficacement à une sécurité de l'emploi assurée à l'échelle sociale et pas seulement microéconomique » (Freyssinet, 2005, p. 327).

Le territoire peut être considéré comme un niveau possible voire pertinent - parmi d'autres - de construction de dispositifs de régulation des restructurations (Beaujolin-Bellet, 2008 a). Analysant des formes innovantes de pilotage territorialisé des restructurations, l'auteur note que ces expériences (territorialisées) constituent des alternatives en termes de régulation sociale des pratiques de gestion de l'emploi par l'entreprise, opérant un double dépassement : un dépassement du cloisonnement entre dimensions économiques et dimensions sociales des impacts des restructurations, et un dépassement des frontières de l'entreprise.

Le territoire comme espace de régulation des restructurations constitue selon Raveyre (2005) « un vaste champ d'expérimentations et de coopérations entre acteurs, dont la diversité et la disparité posent défi à l'analyse » (Raveyre, 2005 a, p. 15). Pour Beaujolin-Bellet (2008 a), retenir le niveau territorial comme niveau de régulation sociale pertinent implique de placer en situation de coordination les différents acteurs, de constituer des instances de pilotage des projets et d'inciter les entreprises à s'impliquer, en termes financiers et en termes de compétences dans les dispositifs territoriaux : « il s'agirait d'élaborer des architectures de responsabilités partagées, associant de multiples acteurs, de telle sorte que des solutions adaptées soient collectivement conçues et pilotées » (Beaujolin-Bellet, 2008 a, p. 3). Cela

reposerait sur l'établissement de diagnostics partagés, donnant lieu à des mises en débat, à l'issue desquelles des objectifs communs seraient énoncés, des dispositifs mis en place reposant sur des modes de coordination associant différents acteurs du territoire voire articulant différents niveaux d'interventions entre le bassin d'emploi, la région et l'Etat. Beaujolin-Bellet (2008 a) repère les conditions d'émergence des dispositifs territoriaux de gestion des restructurations : l'existence antérieure d'expériences de dialogue social territorial, une forte mobilisation et une forte implication des acteurs.

Pour Aggeri et Pallez (2005), ces formes d'action ne naissent pas partout. Selon ces auteurs, de tels dispositifs reposent sur une tradition historique de solidarité, sur la permanence des acteurs « non pas seulement en tant qu'institutions, mais surtout en tant qu'individus », « car les initiatives […] reposent sur l'organisation et l'animation d'un réseau, qui rend possible le développement d'une compétence collective » (Aggeri et Pallez, 2005, p. 249). Ces dispositifs s'appuient sur des relations interpersonnelles, sur des occasions concrètes de rencontre et d'échange qui soient utiles aux différentes parties prenantes. « Ce processus est à la fois un processus politique et interpersonnel », mobilisant les responsables de sites locaux, susceptibles de pouvoir s'opposer « aux choix plus lointains et plus désincarnés des maisons mères ». Ces dispositifs de coordination diffèrent « selon qu'on gère une crise, à chaud, ou que l'action se développe à froid » (p. 252). Ces dispositifs requièrent enfin une responsabilité et une légitimité des entreprises sur ces problématiques et selon ces auteurs, « le rôle des acteurs publics ou assimilés est essentiel pour stimuler cette responsabilisation » (p.251).

Selon Aggeri et Pallez (2005), un industriel n'a jamais intérêt à annoncer une opération de restructuration « car elle accélèrera et amplifiera ses difficultés ». La mobilisation des acteurs se focalise en général essentiellement sur les enjeux à court terme, exprimés dans les anciennes catégories que sont l'entreprise et l'emploi. Or l'action collective portant sur un horizon temporel élargi se doit d'infléchir la vie économique d'un territoire, « plus que la vie ou la survie d'entreprises dont la pérennité ne peut plus être considérée comme une donnée ou une fin en soi » (Aggeri et Pallez, 2005, p. 254). L'action collective selon Aggeri et Pallez (2005) doit se donner pour but « de raisonner sur le couplage entre ces deux « objets de gouvernement » que sont les trajectoires individuelles et l'évolution économique des territoires » (p. 254).

Un espace de gouvernance et d'internalisation des externalités

Pour Dupuis (2007, 2008), la gestion des restructurations à l'échelle des territoires et les initiatives de gouvernance territoriale constituent des pratiques de type RSE participant de la construction de nouveaux lieux de régulation au niveau méso-économique. Cet auteur constate le paradoxe qui consiste à évoquer de plus en plus la responsabilité sociale de l'entreprise « alors même que les frontières de l'entreprise n'ont jamais été aussi diluées, éclatées » (Dupuis, 2008, p. 68). Or il convient de tirer les conséquences de la dilution de la notion d'entreprise et de faire émerger un système de gouvernance de réseau capable de réguler le jeu managérial issu d'une entreprise ayant perdu son unité économique et sociale.

Selon Dupuis (2007, 2008), l'approche dominante de la RSE est une approche contractualiste conduisant à réduire les rapports sociaux à de simples rapports contractuels, « véhiculant un modèle partenarial de gouvernance de la firme ». Or, dans un contexte de diffusion du modèle de la firme-réseau, les pratiques de RSE doivent participer également « et peut être plus de l'émergence d'un système de gouvernance de réseau, c'est-à-dire d'un système visant à réguler le jeu managérial issu d'une entreprise ayant perdu son unité économique et sociale » (Dupuis, 2008, p. 68). L'action de la RSE implique de nouveaux lieux de régulation aux niveaux méso et macro, que sont la filière de production et le territoire. « En effet, les interdépendances caractéristiques des structures en réseau opèrent surtout à ces échelles » (p. 79). Le niveau de la filière permettrait de réguler les interdépendances verticales, le territoire serait le lieu pertinent pour réguler les interdépendances horizontales inhérentes aux nouvelles structures socioéconomiques (Dupuis, 2007, 2008).

Les initiatives de gouvernance territoriale peuvent ainsi porter sur des questions de gestion des restructurations, d'aménagement du territoire, de développement économique et de création d'activités, sur des problématiques de développement durable… Dans tous les cas, cela requiert la « coordination d'une pluralité d'interventions collectives orientées vers la définition et la réalisation d'un « bien commun territorial » » et remettant en cause « le partage établi entre ce qui relève de la sphère de l'action publique et de la sphère de l'entreprise » (Dupuis, 2008, p. 84).

Un espace de régulation dans une démarche de développement durable

Plusieurs travaux envisagent les conditions de définition et de mise en œuvre d'une stratégie collective de développement durable à l'échelle d'un territoire : soit à la suite d'une expérimentation (Capron, 2006 a), soit dans le cadre de travaux à visée prescriptive (Martinet et Payaud, 2010).

Une expérimentation d'évaluation croisée des responsabilités sociales de différents acteurs a été menée sur un même territoire : le Pays de Brocéliande. Un ensemble d'organisations (cinq entreprises et deux collectivités locales) se sont interrogées sur leurs rapports au territoire ainsi que sur la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée. L'outil du bilan sociétal, modifié et enrichi de nouvelles questions, a été mobilisé en tant qu'outil de support de dialogue entre les acteurs et d'évaluation croisée de la responsabilité sociale de chacun. Les travaux de Capron (2006 a) retranscrivent cette action expérimentale.

Le territoire apparaît être un lieu de médiation des intérêts souvent contradictoires entre organisations, un lieu de régulation, de sensibilisation voire d'éducation et d'incitation à des démarches individuelles et collectives de RSE. Néanmoins, la mise en œuvre d'une dynamique stratégique locale de développement durable suppose d'instaurer un dialogue permanent entre les différents acteurs et les responsables politiques. Cela pose les questions suivantes (Capron, 2006 a) : comment établir ce dialogue ? Comment faire pour que le dialogue devienne source d'engagement vers un développement durable sur le territoire ? Comment faire pour que cet engagement se traduise par des actions concrètes de la part de chacun des acteurs ? Dans cette expérimentation particulière, la structure support du Pays, le groupement d'intérêt public, bénéficiait d'une incitation financière à améliorer la performance du territoire en matière de développement durable dans le cadre d'une contractualisation avec l'Etat et la région. La question des incitations à participer à l'élaboration d'une stratégie collective de développement durable demeure.

La RSE-BOP (*bottom of the pyramid*) est une forme de RSE visant à répondre aux besoins des quatre milliards d'individus les plus démunis (que Prahalad (2004) identifie comme étant la base de la pyramide). Elle implique un système d'activités renouvelé de l'entreprise multinationale, offrant des produits de qualité à bas prix, s'appuyant sur des innovations de

produit, de procédé ou de distribution, misant sur un écosystème local de création de richesse et de compétences. Pour Martinet et Payaud (2008 b), toute stratégie RSE-BOP requiert des outils et des dispositifs profondément réencastrés dans les contextes locaux. Les innovations indispensables sont notamment à puiser dans la richesse des partenariats et dans une insertion sur les territoires et au sein des populations locales. Leur modèle de stratégie RSE-BOP s'appuie sur le concept d' « entreprise fondée sur la communauté » (community-based enterprise, CBE) prônant une forme d'entrepreneuriat enracinée dans une culture locale, de façon à ce que entrepreneurs locaux, population locale et entreprises puissent construire des relations économiques mais aussi sociales, culturelles. Les ressources du territoire sont alors activées, révélées dans des processus de production, d'échanges, d'apprentissages, au profit d'un projet économique et social bénéficiant aux populations et aux acteurs locaux. Plusieurs propositions du modèle de Martinet et Payaud (2010), mettent en lumière ce que pourrait être la responsabilité d'une entreprise multinationale vis-à-vis de territoires de pays en développement :

> « Proposition 6 : compétences et ressources stratégiques
>
> P.6.1. Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sises sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.
> P.6.2. Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG…).
> P.6.3. La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'écosystème industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.
> P.6.4. Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.
> P.6.5. La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unité) et indigènes (population).
> P.6.6. Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales ; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes.
> P.6.7. Ces processus sont susceptibles à terme d'enrichir les compétences du groupe. » (Martinet et Payaud, 2010, p. 67)

Ancrage territorial et RSE

Delhoume et Sauvée (2008) montrent que l'attention portée au tissu économique local et à l'aménagement du territoire dépend de la logique territoriale de l'entreprise. L'entreprise Danone, engagée dans un processus de territorialisation avec une offre de lait oméga 3, contribue à la pérennisation d'une activité laitière sur le territoire et noue d'étroits partenariats avec les producteurs locaux. Son activité est en effet interdépendante avec celles de ses fournisseurs, notamment en ce qui concerne le respect de certaines normes environnementales. L'entreprise Nestlé, pour qui l'implantation régionale est moins importante stratégiquement, n'assure quant à elle aucune garantie de débouchés aux producteurs. L'importance stratégique d'un territoire pour le groupe semble ainsi déterminer l'action sociétale menée en faveur de l'environnement local. Leur étude fait en outre apparaître le rôle de la propriété de l'entreprise et de ses obligations statutaires dans ses actions en faveur du tissu rural (groupe multinational ou coopérative).

1.7. Apports du concept de territoire à l'étude de la RSE en contexte international

Notre approche pluridisciplinaire de la notion de territoire apporte un éclairage pour appréhender la dimension territoire des démarches sociétales des multinationales. Le territoire peut en effet renvoyer à la notion de territoire « donné », « institué », support de déclinaison de stratégies sociétales globales, ou faire référence à un « construit social » qui associerait l'entreprise multinationale et les acteurs locaux dans un projet collectif de développement durable.

Les travaux traitant de régulation à l'échelle territoriale sont particulièrement intéressants. Ils montrent notamment la difficulté des acteurs à se coordonner ou l'absence possible de « territoire de régulation ». Ils suggèrent aussi que le choix de l'échelle de régulation puisse être stratégique. Or ce dernier point apparaît très peu traité dans la littérature sur la RSE.

Nous résumons les principaux apports des travaux sur la notion de territoire à notre réflexion sur la RSE en contexte international, dans la figure ci-dessous (cf. figure 4).

Figure 4 - Synthèse des apports conceptuels de la notion de territoire aux questionnements relatifs à la RSE de l'entreprise multinationale

		Caractéristiques conceptuelles de la notion de « territoire »	Questionnements RSE de l'entreprise multinationale
	TERRITOIRE DONNE	• Le territoire renvoie à un ensemble de règles garanties par une autorité. Il constitue un cadre règlementaire.	Conformité avec les règlements locaux, les standards locaux ou dépassement de ces standards avec alignement sur les standards et pratiques du pays d'origine ? Quelle adaptation de la démarche sociétale au contexte culturel local ? Quelle prise en compte des spécificités du territoire ?
		• Le territoire est un donné socio-économique relativement homogène. Il se caractérise par un niveau de développement économique et social.	
		• Le territoire est un donné culturel relativement homogène. Il se caractérise par une identité, des valeurs, des pratiques religieuses, des spécificités culturelles.	
TERRITOIRE CONSTRUIT		• Le territoire renvoie à une unité politique « portion de l'espace délimitée par un pouvoir »	Participation aux processus de décision politique ? Participation à des dispositifs de gouvernance territoriale ?
		• Le territoire est multidimensionnel, comprenant une dimension humaine, environnementale, économique, patrimoniale… Il constitue un cadre de lecture des externalités produites par l'entreprise.	Quelles sont les externalités produites par l'entreprise ? quels types d'obligations engendrent ces externalités ? Quel traitement des externalités, unilatéral ou collectif ?
		• Le territoire est un espace de médiation. Il est un lieu d'expression de diverses revendications et attentes sociétales.	Comment arbitrer entre enjeux globaux et enjeux territoriaux ? Comment arbitrer entre les attentes exprimées sur différents territoires ? Traitement spécifique réservé aux territoires «en crise» ?
		• Le territoire est une forme d'action collective.	Participation à une dynamique territoriale de développement ? Participation à une stratégie collective de développement territorial durable ?
		• Le territoire est un espace de régulation sociale. Il peut y avoir disjonction entre le lieu d'émergence de l'externalité et l'espace de traitement du conflit.	Quelle échelle territoriale retenir pour négocier avec les parties prenantes ou définir une stratégie collective ? Quels dispositifs de régulation multi-acteurs mettre en œuvre ?

Section 2 - Les relations de l'entreprise multinationale aux territoires

Par définition, l'entreprise multinationale est « multi-territoriale » : elle intervient et/ou a un impact sur plusieurs territoires. Elle peut être également qualifiée d'a-territoriale dans la mesure où elle peut s'affranchir des limites territoriales, se redéployer à l'échelle mondiale ou choisir l'externalisation. Certains auteurs reconnaissent son interterritorialité (Vanier, 2005) : l'entreprise multinationale intervient sur différentes échelles territoriales. D'autres soulignent son exterritorialité, l'entreprise multinationale déploie ses activités hors de son territoire d'origine. La relation des multinationales aux territoires est en effet complexe, elle est le résultat de nombreux facteurs, pouvant impliquer un certain ancrage territorial. L'impact des entreprises sur les territoires est également variable et multidimensionnel. Sous certaines conditions, la présence d'une multinationale sur un territoire peut contribuer à impulser une dynamique endogène de développement.

2.1. Les stratégies territoriales de l'entreprise multinationale

Force est de constater la complexité des relations des entreprises multinationales aux territoires. Les changements dans les périmètres des groupes en raison de la mobilité du capital rendent difficile l'analyse. Plusieurs logiques coexistent : localisation, territorialisation, agglomération, dispersion, externalisation… De nombreux facteurs interviennent, certains s'imposant à l'entreprise comme l'évolution du prix des facteurs, l'évolution de la réglementation, de la fiscalité, des dispositifs d'aide, le déplacement d'un donneur d'ordre, ou une instabilité politique.

La relation des entreprises aux territoires dans les travaux de l'Ecole de la proximité

Colletis (2009 a, 2010 b) analyse les liens entre firmes et territoires en retenant trois niveaux de réflexion : le niveau du groupe, le niveau de l'entreprise et celui de l'unité. La relation à

l'espace ne se pose pas dans les mêmes termes dans la mesure où sont assignés à chaque niveau des objectifs différents :

- au niveau du groupe, en raison de l'ouverture du capital des groupes français du CAC 40, la financiarisation des stratégies peut faire prévaloir un objectif de rentabilité sur un objectif de compétitivité ;
- au niveau de l'entreprise, l'objectif est de produire des biens différenciés, de mobiliser des capitaux industriels et du travail qualifié, facteurs nomades pour lesquels le territoire peut produire des effets d'ancrage ;
- enfin l'établissement recherche les meilleures conditions de localisation selon les prix des facteurs ; sa recherche de compétitivité centrée sur les coûts engendre des pratiques de délocalisations/relocalisations. Les choix de localisation des établissements sont peu pérennes, ils dépendent de l'évolution générale du prix des facteurs sur laquelle l'entreprise exerce peu d'influence. Ils sont fonction également de l'influence relative des avantages prix dans la compétitivité.

Selon Colletis (2010 b), l'inscription spatiale de la base productive dépend de la façon dont se joue la relation entre les têtes de groupes orientées vers un objectif de rentabilité et les bases productives orientées vers des objectifs à caractère concurrentiel ou productif. « Plus la relation sera centralisée ou hiérarchique, à l'avantage d'un pouvoir de décision stratégique concentré dans le pôle de contrôle, moins sera pérenne l'ancrage territorial de la base productive » (Colletis, 2010 b, p. 193). Pour cet auteur, « mondialisées, et même « financiarisées », les stratégies des entreprises et des groupes en quête de flexibilité peuvent avoir intérêt à admettre un certain ancrage dès lors que celui-ci est synonyme de capacité d'identification et mobilisation de compétences complémentaires », d'amélioration de la compétitivité et d'accroissement de la rentabilité et « dès lors que l'horizon temporel du groupe est suffisamment long pour entrer en résonance avec ceux du secteur ou du territoire ».

Les économistes de la proximité appréhendent la relation des entreprises aux territoires dans la perspective d'une dialectique entreprise-territoire. Ce qui fonde la nature de la relation des firmes aux territoires, ce sont les ressources et actifs que les entreprises vont pouvoir exploiter et qui vont être à la source de leurs avantages concurrentiels.

La présence de ressources potentielles et d'actifs, et leur caractère générique ou spécifique différencient l'offre des territoires et expliquent le comportement des firmes vis-à-vis de ces territoires.

« L'entreprise peut choisir deux stratégies suivant le type d'actifs qu'elle privilégie :

- la stratégie « basse » consiste à utiliser les actifs génériques. […] L'entreprise soumet son implantation géographique aux conditions classiques de la localisation : bas coûts de production (main d'œuvre peu chère, présence de matières premières, infrastructures disponibles, etc.) ou abondance de facteurs de production. Dans ce cas, l'entreprise s'engage le moins possible dans le territoire. Cela lui permet de pouvoir se délocaliser très rapidement sans trop de frais ;
- la stratégie « haute » est plus impliquante pour l'entreprise. Celle-ci cherche à structurer l'espace et contribue à la constitution d'actifs spécifiques sur la base desquels peuvent apparaître des ressources spécifiques. » (Colletis et Pecqueur, 1995, p.455).

La réalisation de la stratégie haute exige selon ces auteurs de construire un réseau de proximité en développant des coopérations (marchandes ou non) avec les autres acteurs (firmes, établissements financiers, centres de recherche, centres techniques, organismes de formation…), en cherchant à bénéficier de quasi-rentes relationnelles dans un espace de proximité géographique.

Les économistes de la proximité relèvent ainsi une variété des formes de rencontres productives entre firmes et territoires. Sans toutefois analyser précisément les différentes stratégies des entreprises (Colletis 2009 a ou b), ils identifient différents types de rencontres productives révélant des situations d'adéquation entre stratégies des firmes et dynamiques territoriales (diagonale du tableau ci-après).

Tableau 6 - Stratégies des firmes, dimensions de la proximité et modes de développement territorial, d'après Colletis (2009 a)

	Proximité spatiale comme dimension principale d'une dynamique d'agglomération (hétérogénéité des activités, facteurs génériques)	Proximité organisationnelle comme dimension principale d'une dynamique de spécialisation (facteurs dédiés à un secteur)	Proximité institutionnelle comme dimension principale d'une dynamique de spécification (facteurs spécifiques)
Entreprises à dominante coût : recherche de la meilleure localisation	Adéquation : localisation optimale	Recherche de construction d'un avantage hors coût par la différenciation des produits	Exploitation d'un avantage de coût auprès d'acteurs engagés de façon dominante dans des logiques transsectorielles hors- coûts
Entreprise spécialisée dans un secteur : ancrage selon une logique professionnelle	Recherche d'une maîtrise des coûts	Adéquation : territorialisation par exploitation de complémentarités au sein du secteur	Recherche de construction d'un avantage hors coût par la diversification
Entreprise transversale : ancrage selon une logique de redéployabilité des compétences	Recherche d'une maîtrise des coûts et exploration de l'hétérogénéité comme sources de complémentarités potentielles	Exploration de solutions sectorielles contestant la frontière du secteur	Adéquation : territorialisation par mobilisation des compétences susceptibles d'être engagées dans la résolution de problèmes « inédits » ne relevant pas d'un secteur

Les stratégies de localisation de l'entreprise multinationale dans la littérature en sciences de gestion

Une firme multinationale est une entreprise qui effectue des investissements directs à l'étranger et qui possède, ou contrôle dans une certaine mesure, des activités à valeur ajoutée dans plusieurs pays (Dunning et Lundan, 2008). Le degré d'internationalisation varie, il peut être évalué par « l'indice de transnationalité » proposé par la CNUCED en 1995, moyenne arithmétique de trois éléments : la part des actifs situés à l'étranger, la part des emplois implantés à l'étranger et la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger.

L'entreprise recherche à l'étranger l'accès à de nouvelles ressources mais également à de nouveaux marchés pour exploiter ses avantages spécifiques : savoir-faire technique, organisationnel, image de marque… Selon Markusen (1995), les entreprises se

multinationalisent sur un mode horizontal (duplication des unités de production sur les différents marchés d'exportation) dans une logique de pénétration de marché ou sur un mode vertical lorsqu'il s'agit de fractionner la chaîne de valeur au niveau international dans une logique de minimisation des coûts. De fait, elles combinent fréquemment ces deux modes de développement à l'international.

Le choix de l'investissement à l'étranger au détriment d'autres modes d'entrée sur un marché étranger comme la licence ou l'exportation, est déterminé selon Dunning (1988) par la présence combinée des avantages « OLI » : des avantages spécifiques possédés par la firme (*Ownership advantages*) et qui la différencient des autres entreprises (droits de propriété, actifs intangibles,…), des avantages de localisation (*Location advantages*) tenant à des facteurs divers (coût de la main d'œuvre, des autres facteurs de production, qualité des infrastructures, aides publiques…) et des avantages de l'internalisation des activités à l'étranger (*Internalisation advantages*) tenant à un meilleur contrôle des activités et à une suppression des coûts de transaction. La configuration des différents avantages est susceptible d'évoluer et ce, en fonction de changements intervenant au sein de l'entreprise (R&D, développement des connaissances) ou extérieurs à l'entreprise tels que des changements dans les goûts des consommateurs ou de nouvelles politiques d'attractivité (Dunning et Lundan, 2008).

Pour Le Gall (2011) les stratégies de localisation des entreprises multinationales peuvent être abordées à travers deux oppositions : l'ancrage territorial versus le nomadisme, l'agglomération spatiale versus la dispersion.

L'opportunité du choix de localisation des investissements sur un territoire étranger peut être liée à la recherche d'actifs génériques au moindre coût. L'accroissement de la concurrence et la pression actionnariale pour une plus grande rentabilité contraignent les entreprises à rechercher les meilleures conditions de localisation selon les prix des facteurs et donc à une forte mobilité géographique (nomadisme). L'opportunité du choix de localisation des investissements peut être liée au contraire à la capacité de l'entreprise à s'insérer dans le territoire d'implantation, c'est-à-dire à exploiter les ressources tirées des liens avec le territoire afin de co-construire un avantage concurrentiel (ancrage).

Concernant la dialectique agglomération/ dispersion, Krugman (1998) montre que la localisation est la résultante d'un équilibre entre des forces centripètes, poussant à la concentration des activités (économies d'agglomération, effets de mimétisme, …), et des forces centrifuges, conduisant à leur dispersion (la disponibilité et le coût des terrains, les facteurs immobiles, les déséconomies d'agglomération …).

Le Gall (2011) met en évidence l'importance des rapports d'un groupe à un territoire dans ses choix d'investissement et souligne notamment le rôle de la filiale et de son insertion dans son environnement local dans la co-construction de ressources. Les liens établis par la multinationale avec un territoire d'implantation sont, selon cet auteur, conditionnés par le contexte institutionnel local, la « distance institutionnelle » entre la filiale étrangère et le territoire d'implantation, par le poids de la dimension relationnelle, par un « effet de pesanteur historique », ainsi que par la nature de la relation hiérarchique entre la maison-mère et la filiale étrangère.

Le lien au territoire dépend premièrement du contexte institutionnel local : « le contexte local devient favorable s'il permet de réduire la distance institutionnelle entre la multinationale d'origine étrangère et le territoire d'implantation » (Le Gall, 2011, p. 102). D'après Kostova, Roth et Dacin (2008), « la distance institutionnelle renvoie aux différences ou similarités entre les environnements institutionnels en terme de cognition, de réglementation ou de normes ».

La connaissance du territoire par le directeur de la filiale étrangère, son réseau personnel, peuvent aussi être décisifs - d'autant plus que la stratégie territoriale repose sur l'activation de ressources en local. Le lien au territoire est également marqué par « un effet de pesanteur historique », « fonction de la qualité des ressources développées en interne au sein de la filiale et/ou de sa capacité à gérer au mieux les opportunités que lui offre son environnement local » (Le Gall, 2011, p. 103).

Enfin la nature de la relation hiérarchique entre la maison-mère et la filiale étrangère conditionne l'intensité du lien de l'entreprise multinationale au territoire d'implantation. Reprenant les travaux de Mudambi (2002), Le Gall (2011) souligne le rôle de l'autonomie accordée aux filiales dans l'inscription territoriale :

> « La filiale étrangère a un rôle pivot autour duquel se structurent trois flux de connaissances interdépendants : le flux qui va de la filiale à la maison-mère, le flux qui va de la filiale au territoire d'implantation et le flux qui va du territoire d'implantation à la filiale. Une stratégie de localisation qualifiée de « territoriale » se développe principalement à travers les deux derniers flux, qui supposent de la filiale étrangère une capacité d'apprentissage et d'absorption, et du côté du territoire, l'existence de retombées technologiques. Ces deux flux apparaissent néanmoins dépendants du premier. Si le flux entre la maison-mère et la filiale étrangère est guidée par la seule voie hiérarchique, cela nuit au développement d'une stratégie de localisation territoriale » (Le Gall, 2011, p. 104).

Le Gall (2011) relève ainsi le rôle clé du manager, directeur de la filiale, dans l'inscription territoriale de l'entreprise. Cela rejoint les travaux de Zalio (2004) soulignant la dimension personnelle des stratégies d'ancrage. Selon Zalio (2004), les stratégies d'ancrage peuvent être défendues par le dirigeant de site et conditionnées le cas échéant par ses propres motivations d'enracinement, ou tout au contraire par ses velléités de carrière. Les dirigeants peuvent progresser dans leur carrière soit par une mobilité au sein du groupe soit par la défense de projets productifs territorialisés. Dans ce dernier cas, le dirigeant développe des compétences territoriales, investit l'environnement régional pour obtenir des aides et des appuis, « il joue alors le territorial pour soutenir le productif ». Pour Zalio (2004), les moments de crise ou les « tournants » productifs sont des moments de prise de conscience par le chef de site des enjeux de sa localisation, pour l'unité et pour sa propre carrière.

Les stratégies d'ancrage territorial des multinationales

La mondialisation se traduit donc par une instabilité plus forte de l'inscription territoriale des grands groupes, mais également par l'implication de certaines entreprises dans leur environnement local.

Selon de nombreux auteurs, à l'instar de Raveyre (2005 b), deux logiques s'opposent, affectant la relation des multinationales à leurs territoires : une logique financière et marchande, conduisant les groupes à arbitrer en faveur de localisations évaluées à l'aune d'avantages de coûts comparatifs ; une logique de différenciation et de recherche de

compétitivité à partir de critères de qualité et d'innovation, impliquant l'établissement d'interactions avec des acteurs locaux dans des processus de co-construction de ressources spécifiques.

« On parlera de territorialisation ou d'ancrage territorial pour évoquer une certaine pérennité du lien entre une firme et un territoire à la construction duquel elle participe » (Colletis *et al*., 1997, p.129). Ces auteurs précisent :

> « L'ancrage territorial d'une firme, quand il est effectif, crée de l'histoire, qui fonde une communauté de destins. […] C'est une communauté de destins qui scelle les devenirs à tel point que la crise de l'entreprise (ou de l'industrie ?) devient crise du territoire, le déclin industriel se mue inéluctablement en drame social. C'est aussi cette communauté de destins qui scelle l'identité d'une filiale ou d'un établissement à un territoire, au point que ce dernier puisse s'impliquer aux côtés d'unités d'autres groupes ou firmes, pour promouvoir ou défendre un projet de développement local. » (Colletis *et al.*, 1997, p.116)

Pour Colletis et al. (1997), ancrage et nomadisme ne s'excluent pas nécessairement mais peuvent correspondre à des moments différents de l'histoire, de la trajectoire de la firme à l'égard du territoire, à travers des périodes de mise en phase et des moments dans lesquels l'entreprise retrouve une situation de choix entre départ et maintien-approfondissement de son implantation (Colletis *et al.*, 1997, p. 135).

Pour Porter et Kramer (2011), les stratégies de localisation motivées par la recherche de ressources à bas coûts sont susceptibles d'être remises en cause par la hausse du coût de l'énergie et des émissions de carbone, ainsi que par une meilleure reconnaissance des pertes de productivité et des coûts cachés liés à l'éclatement mondial des processus de production (Porter et Kramer, 2011, p. 71). Selon ces auteurs, les entreprises multinationales les plus compétitives sont celles qui sauront tisser des liens étroits avec les communautés environnantes, notamment au sein de *clusters*.

Le choix d'un ancrage territorial semble ainsi relever d'une logique économique de recherche d'avantages compétitifs. L'ancrage territorial comporte nécessairement une dimension sociétale puisqu'il repose sur l'établissement de liens à long terme, marchands et non

marchands, avec l'environnement local. Il peut impliquer en outre une « communauté de destins » entre l'entreprise multinationale et un territoire.

2.2. L'impact de l'entreprise multinationale sur les territoires

L'impact des entreprises multinationales sur les territoires peut être évalué au regard de différents aspects : économique (contribution à la croissance d'un territoire, à son niveau technologique), environnemental (préservation ou au contraire altération des écosystèmes) ou social (contribution au progrès social : santé, éducation, qualité de vie…).

L'entreprise multinationale interagit avec des systèmes économiques, sociaux, environnementaux, les affectant et étant affectée en retour. La nature de ces interactions peut être matérielle (exploitation de ressources, flux de revenus, atteintes à l'environnement), immatérielle (diffusion des connaissances, apprentissages, création de compétences…), marchande ou non marchande.

L'entreprise productrice d'externalités

L'impact non marchand des entreprises multinationales sur les territoires peut être spécifiquement apprécié à l'aide du concept d'externalité.

L'externalité ou effet externe désigne une situation dans laquelle l'action d'un agent économique influe sur la situation d'un autre agent sans qu'il y ait compensation financière pour cet effet (effet externe au système de prix). Lorsque l'activité de l'entreprise bénéficie à un autre agent, sans que celui ne rétribue l'entreprise pour cet effet, il s'agit d'une externalité positive ou effet externe positif. Lorsque l'activité de l'entreprise fait subir des désagréments à un autre agent sans que celui-ci ne reçoive de compensation financière, il s'agit d'une externalité négative ou effet externe négatif. Ce sont les travaux de Marshall (1842-1924) qui ont permis de mettre en évidence l'existence d'externalités positives entre entreprises du secteur textile localisées sur un même site : circulation d'informations, diffusion du progrès

technique permettant des rendements croissants au sein des unités de production (Marshall, 1890). Ce sont ensuite les travaux de Pigou (1877-1959) qui ont montré que les effets externes pouvaient être négatifs et que les agents économiques pouvaient être amenés à surconsommer ou à surproduire un bien à effet externe négatif en n'internalisant pas le coût social de leur action (Pigou, 1920).

La présence d'une entreprise multinationale sur un territoire peut effectivement favoriser la diffusion du progrès technique et générer des externalités technologiques. Les externalités technologiques ont pour effet de modifier la productivité totale des facteurs et donc de modifier potentiellement la fonction de production des entreprises proches de l'entreprise multinationale.

L'activité d'une multinationale peut générer un impact négatif sur l'environnement naturel. L'externalité environnementale négative désigne ainsi les situations de pollution, d'altération de ressources naturelles, de destruction de paysage, de nuisances environnementales diverses qui peuvent affecter le bien-être des individus et que peut générer l'activité de la multinationale sans que cette perte de bien-être soit compensée au travers d'un mécanisme marchand.

Zuindeau (2001) établit une distinction entre les externalités d'origine individuelle et les externalités d'origine collective d'une part, et une distinction dans leur phase d'émergence d'autre part : phase d'accumulation[10] ou phase de rupture d'accumulation (friches industrielles ou friches urbaines).

[10] « accumulation » renvoie au terme au sens des régulationnistes : accumulation de capital, phase fordiste de développement.

Tableau 7 - Formations-types d'externalités, d'après Zuindeau (2001)

	Vecteurs	Exemples
Externalités d'origine individuelle	A. activité individuelle B. rupture d'activité individuelle	- pollution identifiable - friche industrielle
Externalités d'origine collective	A. accumulation – dynamique d'ensemble B. rupture d'accumulation	- nuisances dues à l'urbanisation - friches urbaines

L'auteur fait intervenir une perspective temporelle : la suppression ou la régression d'une activité préexistante induit une externalité environnementale. Lorsqu'elle s'accompagne de suppression d'emplois, cette externalité peut se doubler d'externalités sociales, individualisées (problèmes psychologiques, problèmes de santé…) ou collectives (quartiers paupérisés, délinquance…). L'externalité peut provenir d'une multitude d'agents et l'apport de Zuindeau (2001) consiste à souligner l'indivisibilité des déterminations : une externalité peut résulter « d'une conjonction complexe de déterminations, relevant de champs variables (économiques, sociaux, culturels…), et mobilisant des acteurs et des institutions divers ».

> « A la limite, chacune des causes, chacune des activités ne suffit pas à créer l'externalité : seule la rencontre de déterminations, dans un contexte propice, lui permet de voir le jour. Le phénomène général de nuisances urbaines constitue un bon exemple. Il n'y a pas un responsable bien identifié, ni de nombreux responsables bien identifiés. Plusieurs causes s'entremêlent : la densité démographique atteinte, le type d'habitat, les modes de mobilité privilégiés… et leur conjonction se cristallise au travers d'une histoire territoriale singulière. » (Zuindeau, 2001, p.5)

Dans ces conditions, il peut être difficile de recourir aux modalités d'internalisation des externalités mises en évidence par la théorie standard. Zuindeau (2001) propose néanmoins trois modes de traitement de l'externalité et trois modes de prise en charge financière. Le mode de traitement peut être nul (maintien de l'externalité), réparateur (traitement aval) ou

préventif (traitement amont). La prise en charge financière peut être assurée par le responsable (pollueur-payeur), par la victime ou enfin par la collectivité.

Tableau 8 - Modalités- types de régulation, d'après Zuindeau (2001)

Mode de traitement : Mode de prise en charge :	Non réponse : maintien de l'externalité	Réponse réparatrice	Réponse préventive
Victime- payeur	Manifestations de problèmes de santé liés au maintien de la pollution	Pose de double-vitrage pour réduire la pollution phonique	
Responsable-payeur		Dépollution d'un sol pollué à la charge de l'entreprise ; indemnisation financière des victimes par le pollueur	Mise en place de technologies propres en entreprise
Collectivité- payeur		Dépollution d'un site « orphelin » à la charge financière de l'Etat ; indemnisation des victimes par la collectivité publique	Travaux de prévention contre le risque d'inondation

Un impact économique sur le développement des territoires

Différents travaux en Sciences Economiques permettent d'appréhender l'impact économique d'une entreprise multinationale sur son territoire d'origine et sur ses territoires d'implantation.

Tout en soulignant l'impossibilité d'une généralisation quant aux impacts macroéconomiques de la multinationalisation, Muchielli (2009) rappelle ses effets au niveau des pays d'origine et d'accueil. Concernant le territoire d'origine, l'entreprise multinationale a le plus souvent un

impact sur son commerce extérieur ; l'impact sur l'emploi est susceptible d'être faible : négatif et réduit à court terme, éventuellement positif à long terme, la survie de nombreuses entreprises nationales étant favorisée par le recours aux délocalisations. Concernant le territoire d'accueil, l'impact porte sur sa spécialisation internationale, l'accentuant ou contribuant à sa diversification. Plus délicats à mesurer sont les transferts de technologie et la diffusion des connaissances. Ils semblent facilités si l'entreprise multinationale recourt à un réseau local de sous-traitance ou encore si l'entreprise développe une politique en ce sens.

D'autres travaux en sciences économiques contribuent à évaluer l'impact économique d'une entreprise au niveau de sa zone d'implantation, mobilisant les concepts d'effet direct, effet indirect et effet induit. Perroux (1968) a caractérisé dans ses travaux une « firme motrice ». Une entreprise peut être motrice d'un territoire en raison du poids relatif de ses achats et des salaires qu'elle verse, suscitant un effet d'entraînement sur d'autres entreprises. Une entreprise peut être motrice par sa capacité à innover favorisant le progrès technique dans son environnement économique en raison des interdépendances industrielles en amont comme en aval.

Colletis (2009 b) reprend les analyses de Perroux (1968) appréhendant l'effet structurant d'une firme sur un territoire. Il identifie trois catégories de firmes structurantes. Une firme peut être considérée comme structurante en raison de son poids économique : achats effectués sur le territoire, emploi et revenus distribués. Une deuxième catégorie est celle des entreprises occupant une place particulière dans une chaîne de valeur : les entreprises-pivot, capables de produire des systèmes entiers et qui assurent une « fonction de charnière entre la firme « architecte » ou intégrateur et la myriade de sous-traitants de différents rangs » (Colletis, 2009 b, p. 4), ainsi que les entreprises détenant des savoir-faire particuliers et dont l'existence est indispensable aux autres entreprises de la chaîne de valeur. Enfin, peuvent être considérées comme structurantes les entreprises innovantes suscitant des effets de mimétisme (plutôt qu'un effet d'entraînement mécanique, ce qui compte est ici l'imitation). « Cette compétence est celle de firmes « flexibles » qui accroissent le potentiel de « plasticité » d'un territoire, c'est-à-dire sa capacité à changer de trajectoire pour assurer à long terme sa viabilité. Une firme peut être structurante sans être forcément ancrée et donc entraîner des conséquences importantes sur l'activité et l'emploi à son départ » (p.4).

Carluer (2005) considère que les entreprises multinationales exercent une action structurante sur un territoire si « elles sont à l'origine de l'émergence d'une structure en réseau (multi-entreprises) » (Carluer, 2005, p. 12). Il s'appuie sur la classification de Chakravarthy et Pelmutter (1985) et la modification proposée par Milliot (2005) pour mettre en évidence différentes orientations stratégiques et structures organisationnelles de l'entreprise multinationale et différents rapports à l'espace. Selon Carluer (2005), l'orientation ethnocentrique est la moins favorable au développement territorial puisque la démarche « nationaliste » de l'entreprise multinationale l'empêche de nouer de véritables relations avec les entreprises locales. Les démarches de type régiocentrique et géocentrique semblent les plus structurantes en raison de leur intégration aux réseaux locaux.

L'entreprise multinationale peut dans certaines conditions contribuer à la croissance endogène du territoire. Lamarche (2003) rappelle la distinction entre une stratégie de développement exogène d'un territoire, répondant aux stratégies de localisation des entreprises et une stratégie de développement endogène visant à construire une base locale d'activités, en misant sur des facteurs non mobiles. Le développement endogène mise sur la pérennité des actions, repose sur une « forte part de collectif et de coopératif, sur un développement en réseau dans lequel s'illustrent des tissus de PME » (p. 124).

Pour Tannery (2002), l'impact d'un groupe sur un territoire d'implantation est favorable lorsque, en renforçant l'ancrage des unités, il contribue à la croissance endogène locale. Tannery (2002) interroge les processus de décision des groupes pour évaluer les capacités stratégiques des unités et leur insertion dans les territoires. Selon cet auteur, le style de management du groupe détermine le type de déconcentration des compétences et des ressources stratégiques vers les unités ainsi que les degrés de liberté des unités au sein du groupe. Le style de management affecte la manière dont le groupe prendra en considération les territoires d'implantation de ses unités. Il détermine ainsi le risque de nomadisme du groupe et de ses unités ou au contraire son potentiel d'ancrage territorial.

Reprenant les données issues de plusieurs études empiriques successives, Tannery (2002) identifie cinq types de stratégies territoriales des groupes correspondant chacun à un style de management adopté par le siège vis-à-vis de ses unités et se traduisant par des effets spécifiques sur les territoires :

- le style « développeur » se caractérise par une forte autonomie et une réelle capacité stratégique des unités. Le siège formule les grandes orientations de politique générale, les unités organisent leur développement à partir de leur territoire d'implantation. Les unités s'ancrent spatialement, elles sont potentiellement motrices pour leur territoire en entraînant le développement de ressources locales ;
- le style « opérateur centralisé » correspond à une centralisation de l'ensemble des décisions stratégiques au niveau du siège. Les unités ne disposent d'aucune autonomie réelle et n'ont que des responsabilités opérationnelles. La stratégie territoriale de ces groupes est favorable au territoire d'implantation du siège mais nullement aux territoires d'implantation des unités. Elle contribue à la construction de l'image du territoire du siège alors qu'elle exploite les ressources des territoires des unités tout en générant peu d'effets induits. Une telle stratégie territoriale crée un risque fort pour le territoire du siège en cas de difficultés économiques ou de délocalisation ;
- dans le style « investisseur », la décision d'investissement est centralisée au niveau du siège. Toutefois, les unités sont souvent à l'origine des propositions d'investissement et seront chargées ensuite du développement et de la gestion opérationnelle de ces investissements. Les unités possèdent localement toutes les fonctions de décision. L'investissement ancre et enracine les unités du groupe dans le territoire. Les unités structurent les territoires d'implantation ;
- le style « contrôleur » s'appuie sur une tête de groupe forte qui regroupe l'essentiel des compétences stratégiques, organise la stratégie globale pour l'ensemble du groupe. Les unités sont chargées de mettre en œuvre cette stratégie globale en tenant compte du marché local. La stratégie territoriale de ces groupes bénéficie au territoire d'implantation du siège mais également dans une certaine mesure aux territoires des unités, permettant une ouverture sur d'autres territoires en raison de relations inter-filiales au sein du groupe. Néanmoins, les unités sont susceptibles d'évolutions régulières en fonction des projets du groupe, elles ne sont pas ancrées dans le territoire : l'unité dépend plus du groupe que du territoire ;

- le style « financier » fait référence à un mode de management fondé sur des critères financiers de rentabilité. Les unités achetées font l'objet provisoirement d'un des quatre autres styles de management. Il n'est pas possible de considérer les unités comme ancrées dans le territoire. Pour un territoire, le risque est une sortie des unités du capital du groupe.

La typologie dressée par Tannery (2002) démontre l'hétérogénéité des stratégies territoriales d'une entreprise à l'autre, et suggère une hétérogénéité dans l'insertion locale des unités au sein d'un même groupe. Nous pouvons alors supposer une hétérogénéité des actions sociétales qui soit fonction du style de management de l'entreprise.

Pour Tannery (2002), trois facteurs déterminent le développement d'un groupe dans un territoire : le degré de contribution de l'unité à la stratégie du groupe, le degré de contribution du territoire à la stratégie du groupe, le degré de contribution du territoire à la stratégie de l'unité. La faiblesse des trois degrés indique un faible ancrage territorial. La vulnérabilité d'un territoire est ensuite fonction de son niveau de spécialisation sectorielle et du niveau d'homogénéité des styles de management des entreprises et des groupes implantés localement.

Tannery et Laurent (2007) explorent la géostratégie de l'innovation des groupes. Ils étudient comment se répartissent spatialement les activités d'innovation et de conception au sein des groupes en fonction de leur logique d'innovation stratégique et en fonction de leur style de management. Ils font également le constat d'une diversité des stratégies des groupes et de leur mode de relation aux territoires. Ces auteurs retiennent dans leur travail trois formes génériques d'innovation stratégique des firmes identifiées par la littérature : la transformation, la surprise répétée et la coordination réticulaire ; ils analysent leur impact sur les modalités d'interaction que le groupe pratique dans les territoires d'implantation. Leurs résultats sont exprimés dans le tableau suivant :

Tableau 9 - Formes d'innovation stratégique et mode de relation au territoire, d'après Tannery et Laurent (2007)

Forme d'innovation stratégique	Dynamique stratégique du groupe	Attentes vis-à-vis du territoire	Mode de relation au territoire
Transformation	Exploitation et exploration d'un portefeuille de compétences clés	Zone d'expertise et de ressources spécifiques	Construction à long terme de nouveaux espaces de marché
Surprise répétée	Perturbation et changement continu des marchés	Saisie d'opportunités et terrain d'expérimentation	Nomadisme selon les évolutions des dynamiques d'innovation
Coordination réticulaire	Elaboration d'un écosystème de relations interorganisationnelles	Co- conception des activités	Communauté d'intérêts

Les deux dernières formes d'innovation stratégique se traduisent notamment par un mode de relations au territoire radicalement différent. Dans la forme d'innovation stratégique par surprise répétée, le groupe ne noue pas de relations territoriales spécifiques, il reste extérieur au territoire. Les ressources sont mobilisées en fonction des besoins et des intérêts du moment. Au contraire, la forme d'innovation stratégique par coordination réticulaire repose sur des interrelations fortes et pérennes entre acteurs locaux et une co-construction localisée des ressources. Selon Tannery et Laurent (2007), « un groupe comme Toyota est exemplaire de cette forme d'innovation stratégique puisque le modèle de développement de ce groupe repose sur un système interorganisationnel où les fournisseurs améliorent de manière continue leurs compétences par la participation aux projets de conception » (Tannery et Laurent, 2007, p. 200-201).

Ainsi, l'impact des multinationales sur les territoires dépend du mode de relation des entreprises aux territoires, lequel peut être déterminé par le style de management, par la logique d'innovation stratégique (Tannery et Laurent, 2007), par la recherche d'un avantage compétitif (Colletis et Pecqueur, 1995 ; Porter et Kramer, 2006) ou par la poursuite d'un objectif de rentabilité à court terme (Colletis 2010 b).

Synthèse chapitre 2

Le territoire n'est pas simplement le substrat de ressources et d'actifs génériques, support des stratégies d'arbitrages des multinationales, il est un espace de co-construction de ressources spécifiques, un espace de gestion des externalités, un espace de régulation sociale, aux contours pouvant faire l'objet d'une construction politique et stratégique.

Sous l'influence de facteurs économiques, organisationnels, managériaux, institutionnels, historiques, ou tenant à la nature d'un problème rencontré, l'entreprise multinationale peut avoir intérêt à tisser des liens étroits avec les acteurs de son environnement local, entrant ainsi dans une relation d'ancrage sur certains de ses territoires d'implantation, ou choisissant de traiter certaines questions à l'échelle d'un territoire. L'ensemble des déterminants d'une participation de l'entreprise multinationale à la construction d'un territoire, recensés dans la littérature, est présenté dans le tableau 10.

Tableau 10 - Les déterminants d'une participation de l'entreprise multinationale à la construction d'un territoire

Facteurs économiques
Présence de ressources territoriales : ressources et actifs spécifiques (Colletis et Pecqueur, 1993) ; Présence d'autres entreprises partenaires potentiels ; Exploitation d'une ressource du territoire (Defélix, et al., 2010) ; Degré de contribution du territoire à la stratégie du groupe, degré de contribution du territoire à la stratégie de l'unité (Tannery, 2002) ;
Facteurs organisationnels
Intra-groupe ou intra-entreprise Ressources organisationnelles, Capacité à activer des ressources territoriales ; Fluctuations dans l'actionnariat ; nationalité des actionnaires ; structure capitalistique (Defélix, et al., 2010) ; Style de management (Tannery, 2002) ; logique d'innovation stratégique, élaboration d'un écosystème de relations interorganisationnelles (Tannery et Laurent, 2007) ; périmètre de gestion de l'entreprise impliquant ou non des interactions avec des partenaires territoriaux (Defélix, et al., 2010) ; Démarche de type régiocentrique et géocentrique (Carluer, 2005) ; Degré de contribution de l'unité à la stratégie du groupe ; Autonomie des filiales, nature de la relation hiérarchique entre la maison-mère et la filiale (Mudambi, 2002) ; Influence stratégique de la filiale (Pestre, 2008) ; Intensité et nature des liens (autres que marchands) entre la filiale et les acteurs locaux (Le Gall, 2010) ; Culture territoriale d'entreprise (Debarbieux, 2009) ; Inter-entreprises Proximité organisationnelle et institutionnelle (Colletis et al., 1999) ; Capital social, représentations partagées (Nahapiet et Ghoshal, 1998) ; Densité des interrelations, coordinations réticulaires coopératives, pérennité des relations, effets de proximité (Tannery et Laurent, 2007) ; Existence d'une incitation à participer à une stratégie collective de développement durable (Capron, 2006 a) ; Engagement équilibré et pérenne de tous les acteurs, mutualisation des moyens de réflexion et d'action, connaissance fine de la culture du territoire (Defélix et al., 2010) ; Mobilisation de l'ensemble des acteurs, constitution d'instances de pilotages des projets, de dispositifs de coordination (Beaujolin-Bellet, 2008 a), coordination d'une pluralité d'interventions collectives vers la réalisation d'un bien commun territorial (Dupuis, 2008) ;

Facteurs managériaux
Style de management (Tannery, 2002) ; Démarche sociétale en faveur des territoires fonction de la stratégie territoriale de l'entreprise (Delhoume et Sauvée, 2008) ; Motivations personnelles du dirigeant (Zalio, 2004), relations interpersonnelles (Le Gall, 2011) ; Reconnaissance d'une responsabilité et d'une légitimité à intervenir (Aggeri et Pallez, 2005) ; Gestion « à chaud » ou gestion « à froid » (Aggeri et Pallez, 2005) ;
Facteurs institutionnels
Proximité institutionnelle (Leroux, 2002 ; Kostova, Roth et Dacin, 2008) ;
Nature du problème
Mode de perception du problème, nature des intérêts concernés, degré de réversibilité du problème, degré de stabilisation de la connaissance scientifique du problème (Godard, 1993 ; Zuindeau, 2008) ; problème à gouvernabilité forte, problème à gouvernabilité faible (Theys, 1997 ; Zuindeau, 2008) ;
Facteurs historiques
Liens historiques noués avec le territoire (Le Gall, 2011), Communauté de destins (Colletis, Gilly, Pecqueur, Perrat, Zimmermann, 1997) ; Tradition historique de solidarité, permanence des acteurs, occasions concrètes de rencontres et d'échange, mobilisation des responsables et dirigeants locaux, relations interpersonnelles, rôle des acteurs publics (Aggeri et Pallez, 2005) ; Expériences antérieures de dialogue social territorial, forte mobilisation et implication des acteurs (Beaujolin-Bellet, 2008 a) ;

Chapitre 3 – La Responsabilité Sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis des territoires

Notre question de recherche a été formulée comme suit : Quelle est la pertinence pour une entreprise multinationale d'une démarche sociétale en faveur des territoires ? Cette question nous invite à nous poser les sous-questions suivantes : Est-ce que cela a un sens de penser une responsabilité vis-à-vis d'un territoire pour une entreprise multinationale ? Quelles obligations se reconnaissent-elles ? Sur quels territoires ? S'agit-il d'adapter leur démarche sociétale au contexte du territoire d'implantation ou s'agit-il de s'engager dans une démarche de développement durable co-construite avec les autres acteurs du territoire ? L'entreprise multinationale assume-t-elle une responsabilité vis-à-vis de tous ses territoires d'implantation ? Ne déploie-t-elle pas des actions sociétales sur certains territoires de façon ciblée ?

Pour répondre à notre question de recherche, il nous importe de comprendre ce qui détermine les pratiques sociétales des multinationales vis-à-vis de leurs territoires. Nous avons vu dans les chapitres précédents que les actions sociétales des entreprises et celles de leurs filiales étaient conditionnées par de nombreux facteurs, les conduisant nécessairement à différencier leurs actions d'un territoire à l'autre. Leur relation aux territoires est complexe, comprenant des stratégies d'arbitrage entre territoires, et /ou des stratégies d'ancrage, sous l'effet également de plusieurs facteurs. Comment, dans ces conditions, penser une responsabilité de l'entreprise multinationale envers tous ses territoires d'implantation ?

Dans ce troisième chapitre, nous présenterons l'ensemble des questionnements soulevés par la thématique d'une responsabilité vis-à-vis d'un territoire (section 1) avant de proposer un modèle théorique permettant d'appréhender différentes conceptions d'une responsabilité sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation et différents déterminants de ces pratiques sociétales (section 2).

Section 1 - De la pertinence pour une entreprise multinationale d'une responsabilité sociale vis-à-vis des territoires

Il n'est pas dans la mission première d'une multinationale de s'engager en faveur du développement des territoires. Un tel engagement mobilise des ressources et peut constituer une contrainte à terme dans le déploiement de sa stratégie. Ne pas se soucier des conséquences de ses décisions sur les territoires peut néanmoins s'avérer coûteux pour l'entreprise et nuire à la réalisation de ses choix stratégiques. Ainsi des mouvements de contestations vifs, auxquels l'Etat apporte son soutien, peuvent compromettre la gestion des restructurations voire remettre en cause un projet de fermeture d'usine. Le territoire est en effet un lieu d'expression de revendications. Il est un opérateur sémiotique qui permet de légitimer une demande sociétale « au nom du territoire » (Lussault, 2010). S'expriment ainsi à cette échelle des manifestations de solidarité et de mobilisation (Freyssinet, 2005) susceptibles de mettre à mal la capacité d'action d'une entreprise.

La littérature sur la RSE à l'égard des communautés locales ainsi que les travaux français sur la responsabilité vis-à-vis des territoires explorent largement les enjeux, les bénéfices et coûts pour l'entreprise et la communauté d'un investissement dans l'espace local (Raveyre, 2005 b ; Boehm, 2005). La littérature en sciences économiques et en sciences de gestion analyse également les enjeux d'une implication locale d'une multinationale sur ses territoires d'implantation. Ces enjeux sont en effet de divers ordres :

- un enjeu de légitimité et d'acceptation des activités : en vue de conforter sa légitimité globale et/ou locale, l'entreprise s'emploie à respecter la réglementation locale, à maîtriser son impact local ou à contribuer aux besoins des populations locales. Sa démarche sociétale contribue à favoriser son insertion locale lui permettant d'obtenir un permis à opérer sur le territoire en question et sur les territoires de ses futures implantations ;
- un enjeu d'accès aux ressources et d'intervention sur l'environnement local : en vue de s'assurer un accès aux ressources et à leur exploitation, d'obtenir le soutien de ses principaux *stakeholders* ou de favoriser l'atteinte de ses objectifs économiques, l'entreprise intervient en faveur du développement économique et social de ses partenaires locaux (Pfeffer et Salancik, 1978) ;

- un enjeu de différenciation et de construction d'un avantage concurrentiel : l'établissement de liens privilégiés avec les acteurs du territoire favorise les processus de territorialisation et la co-construction de ressources spécifiques conférant un « avantage différenciatif » (Pecqueur et Colletis, 1993 ; Pecqueur, 2006 ; Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Delhoume et Sauvée, 2008) ;
- des enjeux de rationalisation de la gestion : gestion des ressources humaines, gestion des restructurations, gestion de la RSE dans un contexte de firme inter-reliées, gestion de problèmes environnementaux complexes (Raveyre, 2005 b ; Dupuis, 2007, 2008 ; Zuindeau, 2008).

Si l'entreprise multinationale a manifestement intérêt à s'impliquer localement, y a-t-elle intérêt sur tous ses territoires d'implantation ? En d'autres termes, l'entreprise multinationale se reconnaît-elle la même responsabilité sociétale vis-à-vis de tous ses territoires ? Assume-t-elle cette responsabilité sur tous les territoires, de la même manière ?

Une responsabilité envers quels territoires ?

De quels territoires parle-t-on quand on parle des territoires de l'entreprise multinationale ? Est-ce tous les territoires impactés par l'entreprise ou uniquement ses territoires d'implantation ? La question se pose dans la mesure où l'entreprise peut impacter un grand nombre de territoires sans y être implantée en faisant le choix de l'externalisation auprès de sous-traitants étrangers (stratégies *footloose*). Les multinationales ne possèdent pas de part de capital dans ces entreprises mais les contrôlent de facto. Par leurs achats, les multinationales affectent l'équilibre des écosystèmes des territoires des sous-traitants sans assumer la responsabilité de ces impacts.

Boudier et Bensebaa (2008) citent l'exemple de l'entreprise de distribution Tesco qui par ses approvisionnements en huile de palme en provenance d'Asie du Sud- Est, a contribué à la déforestation et à la déstabilisation de l'écosystème dans ces pays. Les responsabilités sont d'autant plus difficiles à identifier que la filière d'approvisionnement est complexe et qu'il existe des intermédiaires entre la multinationale et l'entreprise sous-traitante. Il peut y avoir un problème de traçabilité des produits achetés : dans ces conditions, il est impossible de cerner le périmètre de responsabilité de chaque co-contractant (Boudier, Bensebaa, 2008).

Le traitement de cette question dans les normes ISO 26 000 montre la difficulté à déterminer le périmètre de responsabilité :

> « Une organisation ne peut pas être tenue pour responsable des impacts de chacune des parties sur lesquelles elle est susceptible d'avoir une influence. Toutefois, il y aura des cas où la capacité de l'organisation à influencer les autres sera associée à une responsabilité d'exercer l'influence en question. Par exemple, l'obligation morale de s'opposer aux violations des droits de l'Homme commises par d'autres peut être un aspect important de la responsabilité sociétale de l'organisation. La responsabilité d'exercer son influence dans une situation donnée dépendra de différents facteurs, y compris de la capacité réelle de l'organisation à influencer les autres et du domaine d'action concerné. En général, la responsabilité d'exercer une influence croît avec la capacité à influencer. » (normes ISO 26 000, version 2008, p. 16).

Une responsabilité de l'entreprise multinationale différente selon ses territoires d'implantation ?

La responsabilité de l'entreprise se pose-t-elle dans les mêmes termes dans les territoires industrialisés et dans les territoires en développement ?

Les conditions d'émergence d'une démarche sociétale divergent radicalement au sein d'un pays industrialisé avec un Etat régulateur puissant et démocratique, des parties prenantes en mesure de se faire entendre, un contexte institutionnel de diffusion des principes du développement durable, et au sein d'un pays en développement où il n'y a pas de cadre régulateur et l'impossibilité pour les communautés locales à faire valoir leurs intérêts.

Dans les pays en développement dans lesquels les gouvernements ne sont pas en mesure d'offrir des services comme la santé et l'éducation, le rôle dévolu aux entreprises et aux ONG est susceptible d'être plus fort. Néanmoins, les multinationales peuvent être tentées de s'y implanter précisément pour contourner les contraintes règlementaires des pays industrialisés. Boudier et Bensebaa (2008) constatent le déplacement de la production sous-traitée de Fila

d'un site où les travailleurs ont fait grève vers un autre site où les travailleurs sont plus dociles. Ne faisant pas l'objet de sanctions, les multinationales peuvent ne pas s'efforcer de maîtriser leur impact local. Boudier et Bensebaa (2008) relèvent en outre une complaisance des Etats vis-à-vis des multinationales en vue d'assurer le maintien de l'entreprise dans le pays.

De manière générale, notre examen de la littérature a permis de souligner l'influence des facteurs institutionnels, socio-politiques, culturels, allant dans le sens d'une différenciation des actions sociétales en fonction des territoires. Nous pourrons investiguer sous l'effet de quels facteurs l'entreprise multinationale recourt à telle ou telle pratique sociétale sur tel ou tel territoire. Nous étudierons également dans quelle mesure le territoire est retenu comme un échelon pertinent de définition de mise en œuvre voire d'évaluation des pratiques sociétales.

Une responsabilité économique et sociale vis-à-vis du territoire d'origine ?

Dans un contexte de concurrence mondiale susceptible de menacer la compétitivité, les activités et les emplois nationaux, et dans un contexte de montée des préoccupations sociétales à ce sujet, la notion de responsabilité sociale vis-à-vis du territoire pose la question d'une responsabilité vis-à-vis de son territoire national.

Selon Albouy (2012), la nationalité de l'entreprise a un impact sur les décisions prises, même si les marges de manœuvre sont étroites :

> « Pour l'Etat français, il n'est pas neutre de pouvoir compter sur des entreprises nationales pour déployer ses stratégies industrielles et ses politiques d'emploi. […] En retour, l'entreprise nationale s'efforcera de ne pas (ou moins) licencier sur son territoire. De nombreux cas de restructurations industrielles illustrent la préférence nationale en cas d'ajustement des capacités de production » (Albouy, 2012, p. 38).

La nationalité des multinationales est toutefois une question qui fait débat. Plihon (2006 a) interroge la pertinence du concept de « nationalité » de l'entreprise multinationale en considérant le taux élevé de détention étrangère dans le capital des grands groupes français et la diffusion du modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprise. Pour Serfati (2006), les

firmes multinationales peuvent néanmoins ne pas perdre certaines des caractéristiques qui ont trait à leur « nationalité » : la localisation du centre de décision et du management, la nationalité des propriétaires du capital, des managers, la culture de l'entreprise (langue de travail, modes d'organisation du travail).

La notion de territorialité des entreprises semble plus appropriée que celle de nationalité. Pour Andreff (1996), la territorialité d'une firme se définit par son appartenance, son rattachement à un territoire. Le pays d'origine constitue une caractéristique forte de la territorialité des multinationales dans la mesure où il désigne le territoire sur lequel l'entreprise multinationale a historiquement développé ses activités et construit ses avantages comparatifs, le territoire dans lequel elle a le plus approfondi des relations, marchandes ou non marchandes, avec des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics, le territoire sur lequel est établi le siège social de l'entreprise et qui détermine son cadre règlementaire et fiscal (Serfati, 2006). Ainsi une entreprise multinationale américaine réalise des investissements directs et développe une partie de ses activités à l'étranger tout en payant ses impôts aux Etats-Unis, en se conformant à leur réglementation et en tenant compte, semble-t-il, des intérêts américains. Des études montrent en effet que les grandes firmes multinationales américaines et japonaises privilégieraient les fournisseurs de biens intermédiaires de leur propre pays (*home biais).* Jaussaud (1999) met notamment en évidence ce résultat pour les entreprises japonaises.

Dès lors que l'on peut identifier une nationalité ou une territorialité de l'entreprise multinationale, se pose la question d'une responsabilité éventuelle de l'entreprise vis-à-vis des enjeux nationaux de développement, de compétitivité, de recherche et développement ou d'emploi.

Si Thibault (2008) rappelle que la compétitivité nationale comporte les attributs d'un « bien public » et relève à ce titre de l'intervention de l'Etat, il souligne néanmoins l'émergence dans le débat public de la notion de *patriotisme économique.* De la part d'hommes politiques ou de chefs d'entreprise, cette notion exprime une volonté de voir préserver la nationalité ou la maîtrise française de certains aspects de l'économie. Desmettre (2008) définit le patriotisme économique comme l'intention de la part de consommateurs, d'entreprises et de pouvoirs publics de favoriser les entreprises et les productions issues de leur nation. Plihon (2006) dénonce l'illusion du patriotisme économique dans une économie globalisée : les grands

groupes français réalisant l'essentiel de leurs profits à l'étranger, « comment imaginer que les dirigeants français aient vraiment intérêt à développer l'activité sur le sol français ? ». L'application d'un principe de patriotisme économique pose des problèmes d'efficacité économique.

Prenons pour exemple la localisation des activités de recherche et développement, activités économiques clés par définition. Longtemps les activités de localisation de R&D sont restées à l'écart du processus de mondialisation. L'évolution de leur localisation ferait peser selon Le Blanc (2009) la menace d'une « désindustrialisation rapide et irréversible de nos territoires ». Fontagné et Lorenzi (2005) énoncent dans un rapport pour le Conseil d'Analyse Economique que « le maintien de la substance de l'industrie à l'intérieur des frontières devrait être une question de survie pour les pays industrialisés », et qu'il s'agit d' « un intérêt bien compris par les entreprises qui peuvent craindre une perte de leur savoir-faire à la suite de stratégies de partenariat mal maîtrisées, donnant lieu à des stratégies de remontée de filière de la part des co-contractants ». Néanmoins, ils font le constat plus loin (p.89) de la nécessité pour une entreprise innovante en micro-électronique d'être présente là « où il faut être » c'est-à-dire en Californie et au Japon, hors des frontières nationales. De même, Lahiri (2010) démontre, pour les entreprises de l'industrie des semi-conducteurs, que le déploiement de l'activité de R&D dans de multiples localisations favorise la capacité à innover de l'organisation (à condition qu'elle soit capable de transférer les connaissances apprises localement aux autres unités de R&D). Certains économistes prônent pour leur part un « patriotisme à l'échelle européenne » et un maintien des activités de recherche en Europe. A travers ces exemples, nous pouvons constater comme il est délicat de concevoir précisément des obligations sociétales relevant d'un patriotisme économique.

Toutefois, il semble que l'origine des produits fabriqués soit au cœur des préoccupations politiques et sociétales tout comme le maintien d'activités économiques sur le sol français. L'Etat français manifeste à de nombreuses reprises son soutien aux mouvements de contestations de fermetures d'usines. Le rapport de Jégo (2010) *En finir avec la mondialisation anonyme*, examine les possibilités de marquage de l'origine des produits (p. 28 : « l'origine, c'est la nationalité économique d'un produit », selon la Direction Générale Fiscalité et Union douanière de la Commission européenne) et formule dix propositions pour mettre la traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi. Pour l'heure, le marquage

« made in France » manque de transparence. « Il ne permet pas de reconnaître à leur juste valeur les entreprises qui font le choix de maintenir tout ou partie de leur outil de production sur le territoire national » (p.15). Suite au rapport Jégo, l'Observatoire du Fabriqué en France a été crée le 31 août 2010 avec pour objet de mesurer l'état du fabriqué en France. A l'occasion de son lancement, le ministre Estrosi a précisé que « fabriquer en France est un objectif central de notre politique industrielle au même titre que la conquête de nouveaux marchés ». Des fonds sont engagés dans le soutien de projets menés en France dans onze filières stratégiques identifiées. Le débat est également ouvert sur les relations donneur d'ordre – sous-traitants et sur les délocalisations des derniers exigées par les premiers.

Les citoyens en France semblent partager les aspirations des pouvoirs publics. Un sondage TNS Sofres effectué du 30 au 31 mars 2010 auprès d'un échantillon national de 980 personnes a révélé les opinions suivantes : 88% des personnes interrogées pensent que les entreprises doivent produire prioritairement en France pour soutenir la croissance et l'emploi, pour 95% des personnes il est important que les entreprises indiquent aux consommateurs si leurs produits ont été ou non fabriqués en France ; le « fabriqué en France » est un critère entrant dans la décision d'achat pour la majorité d'entre eux avec des proportions variables en fonction de la nature du produit. Il semble toutefois que les français ne traduisent pas, ou pas encore, dans leurs comportements d'achats leur réel attachement au « fabriqué en France ». Dans notre recherche, nous essaierons d'évaluer dans quelle mesure les enjeux nationaux de compétitivité et d'emploi impliquent ou pas une responsabilité de l'entreprise multinationale.

D'ores et déjà, nous pouvons supposer qu'il est peu probable que la RSE de l'entreprise multinationale puisse s'exprimer de la même manière d'un territoire à l'autre. Nous pouvons également soulever la question suivante : n'ont-elles pas précisément intérêt à différencier leurs actions sociétales en fonction de leurs enjeux économiques, en fonction des pressions institutionnelles ou des jeux de pouvoir de certaines parties prenantes ? Cette différenciation des actions sociétales d'un territoire à l'autre, n'est-elle pas de nature à vider de son sens la notion de responsabilité de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires ?

Pour répondre à ces questions, nous souhaitons examiner diverses pratiques sociétales d'entreprises multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation, comprendre leurs déterminants et analyser l'existence d'éventuelles différences. Nous choisissons de décliner notre question principale en quatre sous-questions :

1. *Quelle est la démarche sociétale des multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation ?*

2. *Les entreprises multinationales mènent-elles une action spécifique en faveur de leur territoire d'origine ?*

3. *Dans quelle mesure une certaine cohérence de la RSE vis-à-vis des différents territoires est-elle une condition de sa pertinence ?*

4. *Comment les entreprises multinationales concilient-elles une action sociétale en faveur des territoires et la poursuite d'une stratégie mondiale ?*

Section 2 - Proposition d'une grille d'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation et présentation d'un cadre conceptuel intégrateur de la recherche

Afin d'analyser les pratiques sociétales des multinationales et leurs déterminants, nous allons élaborer une typologie de pratiques et nous inscrire dans un cadre conceptuel intégrateur. Dans cette seconde section, nous présentons successivement notre grille d'analyse et le cadre conceptuel de notre recherche.

2.1. Quatre conceptions d'une responsabilité sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation

Nous proposons un modèle théorique de la responsabilité sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis des territoires élaboré à partir de notre étude de la littérature sur la RSE et sur la notion de territoire. Notre modèle se fonde sur les éléments théoriques mentionnés ci-dessous.

- **Trois conceptions de la RSE : libérale, contractualiste, socio-constructiviste**

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, section 1.5., il est possible de classer les travaux sur la RSE selon trois conceptions : RSE libérale, RSE contractualiste, RSE politique (Dhaouadi, 2008). Ces trois conceptions reposent sur trois conceptions différentes du rôle de l'entreprise dans la société. Dans la conception libérale, l'entreprise est un acteur économique, contribuant principalement au bien-être de la société en échangeant et en poursuivant son intérêt propre. Dans la conception contractualiste, l'entreprise est un acteur socialisé face à un environnement composé de différentes parties prenantes. L'entreprise est un « nœud de contrats ». De ces contrats naissent des obligations envers les différents « porteurs d'enjeux » de l'entreprise. Selon la conception politique, l'entreprise et notamment l'entreprise multinationale est un acteur économique et politique, s'engageant dans la résolution des enjeux sociétaux en participant aux processus de décisions politiques. Sa participation au projet de société du développement durable peut être appréhendée à partir d'une conception socio-constructiviste de la RSE. Selon cette conception, l'entreprise est encastrée dans des réseaux de relations socio-politiques ; la RSE est alors le résultat temporaire d'une négociation entre l'entreprise et la société (Pasquero, 2008).

- **Deux approches de la gestion des interactions entreprise - parties prenantes**

Acquier et Aggeri (2005) mettent en évidence à partir de deux études de cas, deux logiques de réponse aux demandes des parties prenantes : une réponse à des enjeux bien identifiés portés par des *stakeholders* donnés connaissant leurs propres intérêts et une réponse davantage expérimentale au cours de laquelle chaque acteur va « progressivement cerner son propre intérêt et celui de ses partenaires ». La seconde approche tient compte de processus d'apprentissage et d'exploration de nouveaux espaces d'action collective. Elle implique d'analyser de façon dynamique la nature des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes (« sur quels objets portent les interactions entre l'entreprise et ses *stakeholders* ? », « comment émergent de nouveaux enjeux pour l'entreprise et ses *stakeholders* ? »). Post, Preston et Sachs (2002) soulignent également dans leurs travaux la nécessité d'un management stratégique des parties prenantes s'appuyant sur des processus d'apprentissage et d'interactions. Cette gestion des relations ne doit pas reposer sur une gestion dyadique, entre l'entreprise et chaque groupe de parties prenantes mais en une gestion de relations interdépendantes contribuant à l'accroissement de « bénéfices mutuels ».

Pasquero (2008) oppose une approche des parties prenantes « firmo-centrée » s'inscrivant dans une perspective utilitariste, défensive, dans une compétition entre l'entreprise et ses parties prenantes, et une approche reformulée dans une perspective processuelle et plus « socio-centrée ». Selon la première approche, l'entreprise cherche à minimiser les risques émanant de son environnement et arbitre entre les demandes des parties prenantes plus ou moins utiles à ses propres objectifs. Les intérêts des acteurs sont donnés. L'approche est statique et ne considère pas l'évolution des enjeux, les processus d'apprentissage. Selon l'approche renouvelée, l'entreprise co-construit son environnement avec ses parties prenantes. Les parties prenantes formulent « des attentes envers la société, l'entreprise », « éprouvent les conséquences des actions des entreprises », « en tirent des conclusions pour leur comportement individuel et collectif », « définissent les limites acceptables de l'action des entreprises » (Pasquero, 2008, p. 37). Pour cet auteur, les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes doivent être conceptualisées non comme des liens statiques mais comme des négociations pouvant mener ou non à des conventions. Font l'objet d'une négociation « la

définition des enjeux, la formulation de leur solution, sans oublier l'assignation des responsabilités et surtout la répartition du fardeau des coûts » (Pasquero, 2008, p. 43).

Pasquero (2008) relève qu'un certain nombre de travaux considèrent le développement durable « comme un ensemble statique d'exigences externes, portées par des catégories finies de parties prenantes, plutôt que comme des développements dynamiques faisant l'objet de controverses parfois inhibantes » (Pasquero, 2008, p. 32). Les approches traditionnelles négligent les processus d'apprentissages collectifs qu'entraîne l'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Nous proposons ainsi de distinguer deux façons d'appréhender les interactions entreprise-parties prenantes : statique et dynamique. La contribution de l'entreprise au développement durable d'un territoire peut donc être pensée comme une réponse à des attentes données, il s'agira pour l'entreprise multinationale de traiter ou de compenser les effets externes générés. Selon une approche davantage socio-centrée, la contribution de l'entreprise à un projet territorial de développement durable impliquera la participation à des dispositifs de négociation multi-acteurs permettant de faire émerger des solutions collectives.

Au sein de ces deux conceptions, nous pouvons relever encore quatre modalités de gestion des relations avec les parties prenantes :

- unilatérale, l'entreprise traite les effets externes générés par son activité (démarche firmo-centrée) ;
- bilatérale, l'entreprise procède à une gestion individualisée de sa relation avec chaque partie prenante ;
- dyadique, l'entreprise gère avec ses partenaires économiques des relations interdépendantes dans une démarche processuelle de recherche de bénéfice mutuel (démarche éco-centrée) ;
- collective, l'entreprise négocie avec l'ensemble des parties prenantes des solutions collectives aux problématiques de développement durable (démarche socio-centrée).

- **Deux conceptions de la notion de territoire**

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, section 1.3., deux conceptions de la notion de territoire s'opposent dans la littérature en sciences économiques :

- une conception du territoire en tant que « donné », « postulé », « institué », « exogène », « substrat de ressources génériques », caractérisé par des homogénéités socio-économiques ou culturelles ;
- une conception du territoire en tant que « construit », « révélé », « endogène », « résultante de proximités géographiques et organisées », « générateur de ressources spécifiques », caractérisé par « une dynamique de construction ou de déconstruction » s'appuyant sur « des coordinations « situées », contextuelles aux projets des acteurs et à l'environnement extra- local ».

Selon la seconde conception, le territoire est un espace d'interactions économiques mais aussi d'interactions sociales hors marché. Le territoire est le résultat d'une co-construction de ressources initiée par des acteurs potentiellement liés par une proximité géographique. Grâce à la combinaison de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle, des ressources spécifiques peuvent émerger en réponse à un problème productif inédit ou en réponse à un problème institutionnel (Leroux, 2002).

- **Deux conceptions d'une mise en œuvre du développement durable à l'échelle des territoires**

Selon Béhar (2006), la mise en œuvre de démarches de développement durable à l'échelle des territoires peut se faire « sans effet de maîtrise ou d'inflexion du modèle local de développement à l'œuvre » ou au contraire requérir de « construire une stratégie singulière de développement durable local ». Pour Hamdouch et Zuindeau (2010), la territorialisation du développement durable implique « une reformulation idiosyncratique du modèle lui-même ».

Les deux conceptions de la notion de territoire (donné et construit) ont ainsi pour corollaire deux conceptions d'un déploiement territorial du développement durable. Du point de vue de l'entreprise multinationale, appréhender le territoire comme donné revient à décliner sa

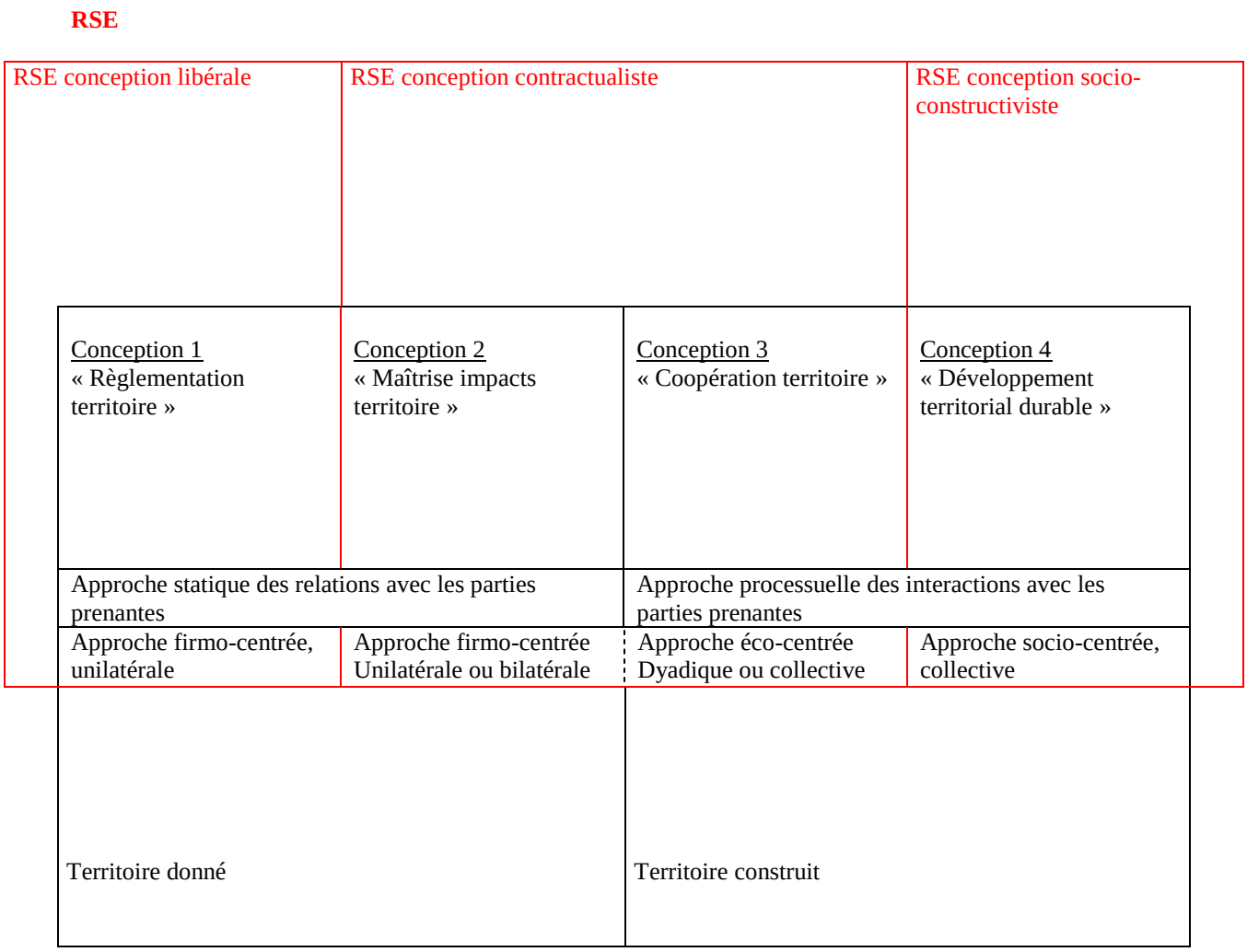
démarche sociétale globale sur ce territoire en tenant compte de ses spécificités. En revanche, relier le territoire construit au développement durable, c'est appréhender le poids du développement durable dans le processus de construction territoriale (Hamdouch et Zuindeau, 2010). Pour l'entreprise multinationale, il s'agit de prendre part à des démarches qui impliquent une grande variété d'acteurs (gouvernements, pouvoirs publics locaux, entreprises, investisseurs, associations, …), qui s'appuient sur de « nouvelles approches du développement socio-économique » et sur des « formes innovantes d'organisation des activités et d'interaction entre les acteurs ». Selon Hamdouch et Zuindeau (2010), les dynamiques socio-institutionnelles liées au développement durable impliquent de nouveaux dispositifs de coordination « offrant davantage de place à la concertation, à la négociation et à la coopération ».

- **Quatre conceptions d'une responsabilité sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation**

A partir des éléments théoriques que nous venons de mentionner, nous pouvons déduire quatre conceptions d'une responsabilité sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation (cf. figure 5) :

- une conception 1 « RSE - Règlementation territoire »
- une conception 2 « RSE - Maîtrise impacts territoire »
- une conception 3 « RSE – Coopération territoire »
- une conception 4 « RSE – Développement territorial durable »

Figure 5 - Quatre conceptions d'une RSE vis-à-vis d'un territoire



La « RSE – Réglementation territoire » (conception 1) est une démarche sociétale consistant à respecter les réglementations locales et à contribuer de fait au développement des territoires en tant qu'acteur économique. Le territoire est considéré comme un espace économique et réglementaire donné, à l'égard duquel l'entreprise multinationale effectue des arbitrages.

La « RSE – Maîtrise impacts territoire » (conception 2) est une démarche sociétale menée en partenariat avec les parties prenantes locales affectées par les externalités négatives et/ou positives générées par l'activité. L'entreprise gère la relation aux parties prenantes de façon individualisée en adaptant son action à un contexte donné : économique, social, et institutionnel.

La « RSE – Coopération territoire » (conception 3) est une démarche sociétale intégrant enjeux stratégiques du groupe et enjeux de développement économique local. Le territoire est appréhendé comme un espace d'interactions économiques, marchandes et non marchandes, entre l'entreprise et ses partenaires locaux. La démarche sociétale est co-construite avec les parties prenantes locales dans une recherche de bénéfices mutuels.

La « RSE – Développement territorial durable » (conception 4) est une démarche sociétale visant le développement durable d'un territoire. Le territoire est appréhendé comme un espace de régulation et de mise en œuvre du développement durable. La démarche sociétale est co-construite avec les parties prenantes d'un territoire.

Nous mobilisons cette grille d'analyse théorique pour caractériser les démarches sociétales des multinationales vis-à-vis de leurs territoires d'implantation et répondre aux questions posées en section 1 du chapitre 3.

Appliqué aux pratiques sociétales des multinationales, notre modèle permet à la fois de caractériser la démarche sociétale d'une multinationale en faveur du développement des territoires et d'analyser d'éventuelles différences dans les actions menées d'un territoire à un autre. Une entreprise multinationale peut se contenter de respecter les réglementations sur ses territoires d'implantation (RSE de conception 1) ou au contraire opter pour une démarche différenciée, se conformant à la réglementation sur certains territoires et développant sur d'autres des démarches spécifiques co-construites avec les acteurs locaux.

Nous pouvons ainsi reformuler nos questions de recherche par des questions opérationnelles mobilisant nos quatre conceptions d'une RSE vis-à-vis d'un territoire.

Question n°1 : *Quelle est la démarche sociétale des multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation ?*

Mènent-elles des actions sociétales de conception 1, de conception 2, de conception 3, ou de conception 4 ? Les entreprises multinationales françaises privilégient-elles le déploiement d'une démarche globale sur leurs territoires d'implantation (conceptions 1 ou 2) ou

s'emploient-elles à co-construire leurs actions sociétales à l'échelle des territoires (conceptions 3 ou 4) ?

Sous l'effet de quels déterminants adaptent-elles leurs actions aux règlementations locales (conception 1), aux attentes des parties prenantes locales (conception 2), ou co-construisent-elles des projets de développement territorial avec leurs partenaires locaux (conception 3) ou avec l'ensemble des parties prenantes d'un territoire (conception 4) ?

Question n°2 : *Les entreprises multinationales mènent-elles une action spécifique en faveur de leur territoire d'origine ?*

Y maintiennent-elles leur présence économique de façon volontariste (conception 2) ? Y instaurent-elles des partenariats économiques (conception 3) ? Participent-elles à des démarches territoriales de développement durable (conception 4) exclusivement sur le territoire national ?

Question n°3 : *Dans quelle mesure une certaine cohérence dans la RSE vis-à-vis des différents territoires est-elle une condition de sa pertinence ?*

La mise en œuvre de pratiques sociétales différenciées selon les territoires (conception 1, 2, 3 ou 4) n'est-elle pas de nature à remettre en cause l'idée même d'une RSE vis-à-vis des territoires, par essence universaliste ? La pertinence d'une démarche sociétale à l'égard des territoires ne suppose-t-elle pas un traitement identique ou tout au moins une diversité reposant sur une logique explicitée ? Quels sont les déterminants d'une différenciation des pratiques sociétales d'un territoire à l'autre ? Traduisent-ils un intérêt de l'entreprise multinationale à mener des actions spécifiques en fonction de certains territoires ?

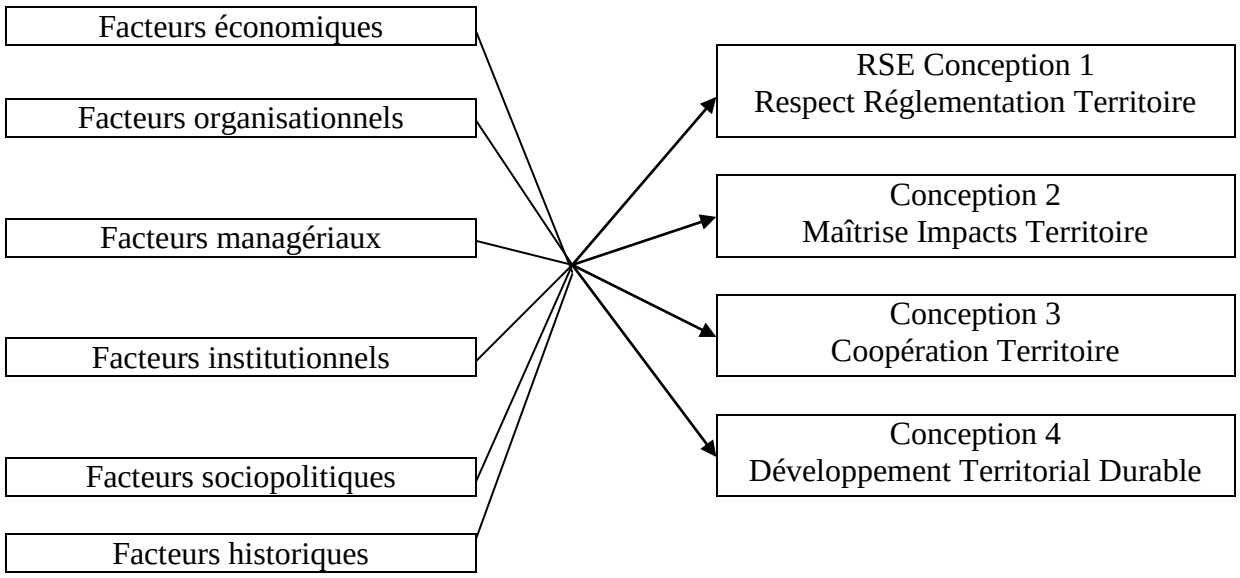
Question n°4 : *Comment les entreprises multinationales concilient-elles une action sociétale en faveur des territoires et la poursuite d'une stratégie mondiale ?*

Comment les entreprises multinationales rendent-elles compatibles une action sociétale en faveur des territoires et leurs arbitrages entre territoires ? Dans quelle mesure les actions de type 1, 2, 3, 4 jouent-elles en faveur de la poursuite de la stratégie mondiale des entreprises ?

2.2. Présentation du cadre conceptuel intégrateur de la recherche

Notre revue de littérature nous permet de bâtir une grille d'analyse des pratiques sociétales de l'entreprise multinationale, présentée ci-dessous, mais également de préciser les déterminants susceptibles d'affecter les pratiques sociétales de l'entreprise multinationale (cf. chapitre 1) ainsi que sa relation aux territoires (cf. chapitre 2). Les facteurs mis en évidence dans la littérature pourraient intervenir dans la détermination des pratiques sociétales des entreprises en faveur de leurs territoires, selon les quatre modalités que nous avons identifiées : RSE « Respect Réglementation Territoire », RSE « Maîtrise Impacts Territoire », RSE « Coopération Territoire » et RSE « Développement Territorial Durable ». Notre recherche s'emploie ainsi à analyser les actions sociétales des multinationales en faveur des territoires à partir du cadre conceptuel résumé dans la figure ci-dessous (cf. figure 6).

Figure 6 – Cadre conceptuel de la recherche



Deuxième partie – Les déterminants des démarches sociétales des entreprises multinationales françaises vis à vis de leurs territoires

Un cadre conceptuel d'analyse des pratiques sociétales vis-à-vis des territoires a pu être proposé lors de la première partie de notre thèse grâce à une revue de la littérature pluridisciplinaire. La deuxième partie s'attache maintenant à traiter notre question de recherche de manière empirique.

Notre étude empirique a pour unité d'analyse les entreprises multinationales. Nous avons fait le choix de retenir dans notre étude des entreprises d'une même nationalité, en l'occurence de nationalité française. La France est le pays retenu pour des raisons pratiques d'accès à l'information et de connaissance du contexte institutionnel. S'il peut être délicat de déterminer la nationalité d'une entreprise lorsque son activité est fortement internationalisée, plusieurs critères peuvent être mobilisés pour déterminer notre échantillon. Nous retenons pour notre étude des entreprises multinationales de droit français, dont le siège social se situe en France, dont le territoire d'origine est la France et dont la gouvernance est principalement française (dirigeants français, capital détenu en grande partie par des acteurs économiques français).

Deux études empiriques successives ont été menées afin d'analyser les pratiques sociétales de multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation. Il s'est agi d'identifier les déterminants présidant à la survenance de pratiques relevant des différentes conceptions de RSE que nous avons définies. Notre objectif est d'interroger la pertinence de la notion de RSE vis-à-vis des territoires pour une entreprise multinationale, en répondant à deux questions : Quelle est la démarche sociétale des multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation ? Dans quelle mesure une certaine cohérence dans la RSE vis-à-vis des différents territoires est-elle une condition de sa pertinence ?

Cette deuxième partie est composée de quatre chapitres. Le chapitre 4 est consacré à la présentation de la méthodologie retenue. Les chapitres 5 et 6 restituent les résultats des deux étapes de notre étude empirique. Le dernier chapitre, le chapitre 7, propose une synthèse des principaux résultats de notre recherche. En conclusion, nous exposons les apports de notre recherche, ses limites et possibles prolongements.

Chapitre 4 – Méthodologie de la recherche

Dans ce quatrième chapitre consacré à la présentation de la méthode de recherche suivie, nous expliquons l'approche générale de notre recherche, la démarche méthodologique de l'étude empirique (section 1), avant de détailler les méthodes de recherche adoptées pour chacune des deux étapes (section 2 et section 3).

Section 1 – Approche générale de la recherche

La partie empirique de notre recherche consiste en deux étapes successives. L'objectif de la première étape est d'examiner les données communiquées dans les rapports sociétaux de multinationales françaises et d'analyser les pratiques sociétales mentionnées. L'objectif de la seconde étape est d'approfondir les résultats obtenus lors de la première étape par des études de cas permettant de mieux appréhender les déterminants de pratiques sociétales différenciées selon les territoires.

L'ensemble du travail empirique repose sur une approche méthodologique commune que nous exposons dans un premier temps, avant de revenir sur les deux étapes de notre étude empirique et leur articulation.

1.1. Positionnement épistémologique et type de démarche

En sciences de gestion, trois postures épistémologiques sont généralement distinguées : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Selon Girod-Séville et Perret (2003), le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste a l'intention de la comprendre. A la différence du positiviste, l'interprétativiste ne prétend pas produire une connaissance du réel mais explique la réalité qu'il a interprétée (Bourgeois, 2007). Le sujet de notre recherche et sa problématique nous conduisent à nous inscrire dans un paradigme interprétativiste. Nous avons produit une

interprétation de la manière dont les entreprises multinationales gèrent la relation avec les parties prenantes locales et abordent la dimension territoriale dans leur démarche sociétale.

Notre démarche est à la fois déductive et abductive. « La déduction repose sur une logique de test. Elle consiste à mettre des hypothèses à l'épreuve des faits. Si ces hypothèses sont vérifiées, alors la conclusion qu'elles sous-tendent sera considérée comme vraie » (Prévot, 2005, p. 13).

Nous avons opéré tout d'abord selon une démarche déductive. A partir d'une revue de la littérature, nous avons mobilisé des travaux théoriques sur la RSE, sur la RSE en contexte international et sur le territoire afin d'élaborer un cadre conceptuel et une typologie des pratiques sociétales. Nous avons ensuite analysé des données empiriques à travers le filtre de notre cadre conceptuel.

Notre démarche est également abductive dans la mesure où, nous allons le voir, nous avons tiré de l'observation des propositions théoriques et managériales. Les propositions abduites n'ont cependant pas été mises à l'épreuve. Notre objectif était de caractériser les pratiques sociétales et de comprendre leurs déterminants afin de nous prononcer sur la pertinence d'une RSE à l'égard des territoires pour une entreprise multinationale.

Notre approche méthodologique s'appuie sur une démarche qualitative. Ce choix est justifié par plusieurs raisons. Premièrement, l'objectif de cette thèse est de mobiliser les travaux de plusieurs disciplines (management international, stratégie, RSE, économie et géographie), pour proposer un cadre conceptuel intégrateur et appréhender une notion peu abordée et aux contours flous : la responsabilité des multinationales vis-à-vis de leurs territoires. Un dispositif méthodologique quantitatif apparaît inadéquat pour cerner les pratiques sociétales qui sont le sujet de notre recherche, tant il est particulièrement difficile de distinguer ce qui relève d'une décision stratégique et ce qui relève d'une démarche sociétale. Lors des entretiens, des personnes ont pu répondre spontanément que telle décision relevait du « *business* » et non de la RSE. Il appartient alors au chercheur de qualifier une action comme sociétale ou non, et de classer cette action selon la typologie proposée. Il en va de même pour la compréhension des déterminants des actions sociétales. Le caractère subjectif de l'interprétation et la prise de parti du chercheur par rapport aux actions observées induisent

nécessairement une démarche qualitative (Hlady-Rispal, 2002). Nous avons ainsi pu suivre l'une des recommandations de Wacheux (1996) :

> « Pour comprendre un phénomène, il faut être attentif à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social total. L'attention aux actions des hommes, dans un contexte spécifique, ne se divise pas en fragments. Le chercheur démêle quotidiennement les faits, du sens donné par les acteurs, du sens que lui, attribue aux faits et aux valeurs… Les dirigeants communiquent une image voulue à l'extérieur. Elle ne correspond pas forcément aux pratiques, ni aux perceptions des salariés. Un questionnement autour de cette thématique ne peut pas ignorer les décalages entre discours, pratiques et effets émergents » (Wacheux, 1996, p. 31)

1.2. Une étude empirique en deux étapes

Notre étude empirique est constituée de deux phases successives, intitulées respectivement « Etude empirique 1 » et « Etude empirique 2 ».

L'étude empirique 1 consiste en une analyse documentaire à partir des rapports sociétaux d'un échantillon de trente-huit multinationales françaises de secteurs variés. Elle fait suite à une étude intermédiaire dans laquelle une première version de notre typologie a été mobilisée pour analyser les pratiques sociétales mentionnées dans les rapports sociétaux de douze multinationales françaises. Cette étude intermédiaire a apporté plusieurs contributions à notre travail de recherche doctoral.

Premièrement, elle a permis de vérifier la présence de la thématique du territoire dans les discours sur la RSE. La thématique territoriale apparaît effectivement à l'intérieur de diverses rubriques au sein des rapports sociétaux :

- dans les rubriques consacrées aux Ressources Humaines :
    - gestion des restructurations : gestion des réductions d'emplois, « mesures de soutien à l'emploi » (« % d'unités disposant d'une cellule pour le développement économique destinée aux communautés

locales », Lafarge, rapport 2010), mobilité, formation, employabilité, revitalisation ;

- égalité des chances, politique de diversité : actions en faveur des jeunes ou des adultes des quartiers défavorisés (Eiffage, rapport 2010) ;
- développement de l'employabilité et des compétences (« Accueillir des jeunes salariés en apprentissage et aider des jeunes à acquérir des qualifications. Réalisation d'une expérience pilote dans une des usines de Danone «Pays de Bray» afin d'accueillir une promotion de jeunes sans qualification pour les amener vers un diplôme de CAP Agent d'entreposage et de messagerie, avec la contribution des acteurs du territoire. », Danone, rapport 2010) ;
- recrutement local ;
- santé du personnel (« L'approche du Groupe en matière de santé publique a évolué pour se concentrer sur les questions qui ont un impact sur nos employés et les communautés locales. La méthodologie de santé publique mise au point en Afrique pour lutter contre le VIH/sida et la malaria a été étendue avec succès à la Russie et à l'Ukraine. Quelques ajustements ont toutefois été nécessaires pour refléter les besoins et la culture de ces pays en matière de santé publique. À l'avenir, nos unités opérationnelles traiteront des problèmes de santé publique qui se posent dans les communautés dans lesquelles elles opèrent. », Lafarge, rapport 2010) ;
- droit du travail, adaptation aux règlementations locales.

- dans les rubriques traitant des fournisseurs, mention d'achats locaux (« entretenir un vivier d'emplois locaux au profit des territoires où le groupe est implanté », Eiffage, Cahier Ethique et Engagements 2010) ;
- dans des parties dédiées : « développement local » (Total, rapport 2009), « contribuer au développement des territoires » (Air France, rapport 2010), « contribuer au développement durable des territoires » (Vinci, rapport 2010), « développement des territoires » (Eiffage, rapport 2010) ;
- «dans les sections traitant de R&D et d'innovation : « développer la R&D sur l'écoconception et la ville durable », création d'un club Ville et Territoires (Vinci, rapport 2010) ;

- dans des rubriques relatives à la stratégie du groupe (GDF Suez, rapport 2010).

Deuxièmement, l'étude intermédiaire a permis d'éprouver la méthodologie d'analyse de contenu des rapports de RSE. Nous avons pu tester les rubriques de codage et nous confronter à la difficulté de classer les pratiques selon la conception de RSE à laquelle elles se rattachaient.

Enfin, l'étude intermédiaire a permis de tester notre grille d'analyse théorique et d'affiner notre modèle. A l'issue de l'étude, nous avons choisi d'approfondir l'examen de la littérature et de sophistiquer notre typologie. Nous avons éprouvé la nécessité d'intégrer dans notre grille d'analyse la distinction entre deux modes de gestion de la relation avec les parties prenantes : une gestion statique impliquant des *stakeholders* bien identifiés et des enjeux stables, et une gestion dynamique reposant sur des processus d'exploration ou de négociation, autour d'enjeux émergents ou controversés. Nous avons ainsi précisé de façon opérationnelle les caractéristiques propres à chaque conception et les critères de discrimination entre conceptions.

Lors de l'étude empirique 1, nous avons répertorié et catégorisé les pratiques sociétales relatées dans les rapports de RSE selon notre typologie, puis classé les entreprises étudiées en trois groupes en fonction de leurs démarches sociétales. Il s'est avéré non seulement que les pratiques sociétales étaient différentes d'une entreprise à l'autre, mais également qu'elles différaient d'un territoire à un autre au sein d'un même groupe. Les entreprises des groupes 2 et 3 notamment, mentionnaient des pratiques relevant de l'une ou de l'autre des conceptions selon les endroits. Pour répondre à notre question de recherche, il convenait de comprendre les déterminants de ces pratiques sociétales. Or, les données contenues dans le corpus de l'étude empirique 1 ne permettaient d'appréhender que les facteurs de différence entre entreprises et n'offraient que quelques pistes pour comprendre les différences entre territoires. Nous avons donc prolongé notre travail par l'étude empirique 2, constituée de l'étude de douze cas. Ces cas ont été choisis à partir du tableau de classement des entreprises en trois groupes. Il s'est agi d'analyser la démarche sociétale d'entreprises de chaque groupe et de comprendre pourquoi elles avaient retenu des pratiques de conception 1, 2, 3 ou 4 sur tels territoires et pourquoi leur démarche était susceptible de varier d'un territoire à l'autre.

Nous allons présenter dans les deux sections suivantes, les méthodologies suivies lors des deux étapes de notre étude empirique.

Section 2 – Méthodologie de l'étude empirique 1

La première partie de notre recherche empirique vise à appréhender la dimension « territoire » des démarches sociétales des multinationales à partir de l'analyse de leurs discours. Nous procédons à une analyse de contenu des rapports sociétaux d'un échantillon de trente-huit entreprises multinationales françaises. Après avoir justifié le choix d'une analyse documentaire à partir des rapports RSE, nous présentons le corpus de l'étude empirique 1, le protocole suivi et les limites de notre méthodologie.

2.1. Pertinence d'une analyse du contenu des rapports de RSE

L'objectif de notre recherche empirique est dans un premier temps de pouvoir apprécier les pratiques sociétales des multinationales vis-à-vis de leurs territoires. L'utilisation des rapports sociétaux comme source de données présente plusieurs avantages.

Les rapports sociétaux représentent tout d'abord une importante source d'informations disponibles que les grandes entreprises françaises publient chaque année. Capron et Quairel-Lanoizelée (2009) rappellent que relève du *reporting* ou « rapportage » sociétal, « la diffusion régulière d'informations économiques, environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2009, p. 19). Selon ces auteurs, le *reporting* sociétal se situe entre la reddition, obligation plus ou moins contraignante obéissant à des règles imposées de contenu et de forme, et la communication, laissée à la libre production de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2009). Pour Lamarche (2009) également, la

dimension évaluative se développe, au moyen d'une rationalisation en matière d'indicateurs, d'évaluation et de reddition, tout en restant combinée à une production de discours.

Le cadre du rapportage pour les entreprises françaises est à la fois un cadre règlementaire et un cadre normatif issu de référentiels internationaux. L'article 116 de la loi de 2001 sur les Nouvelles régulations économiques (loi NRE) et son décret d'application de 2002, obligent les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé de rendre compte dans leur rapport de gestion de la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Le décret d'application présente le cadre de communication auquel il convient de se référer. L'article 83 de la loi portant engagement national pour l'environnement de juillet 2010 (loi Grenelle II) prévoit de nouvelles dispositions concernant la manière dont les entreprises devront rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Le décret d'application du 24 avril 2012 précise que des informations sociales, environnementales et sociétales devront être obligatoirement publiées par les sociétés cotées ainsi que par les entreprises dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 100 millions d'euros et dont le nombre de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur ou égal à 500. La GRI (Global Reporting Initiative), présente des directives pour rendre compte des performances économique, environnementale et sociale ainsi que des exemples d'indicateurs de rapportage. La diffusion des principes de *reporting* du GRI induit une certaine homogénéisation dans la reddition des informations extra-financières (Igalens, 2007). Ainsi les rapports sociétaux constituent une base de données relatives aux démarches sociétales des multinationales françaises, communes à toutes, et répondant à un certain nombre de normes communes.

Les rapports relèvent également d'une démarche de communication, tendant à créer une image d'entreprise responsable. Pour Igalens (2007), les rapports de développement durable peuvent être analysés comme des récits de légitimation. La part consacrée au discours prévaut sur la place accordée aux indicateurs. Le rapport fournit des impressions autant que des informations (Igalens, 2007). Les rapports contiennent des assertions pures (Lamarche, 2009), relèvent de déclarations unilatérales, empreintes d'autosatisfaction (Savall, 2012). S'il convient de porter un regard critique sur les actions mentionnées, le contenu des rapports permet toutefois de faire ressortir les enjeux que l'entreprise associe à sa démarche sociétale. Quand bien même les informations ne seraient fournies que lorsqu'elles sont favorables à

l'entreprise (Terramorsi, Barthe et Peretti, 2009), les rapports précisent ce que l'entreprise dit faire de mieux en faveur des territoires. L'analyse de contenu à travers le prisme de notre grille de lecture des pratiques sociétales permet ainsi d'établir comment l'entreprise multinationale se positionne sur la thématique territoriale.

Dans un contexte de volontariat et de faible contrainte, la communication RSE constitue enfin le principal signal émis par l'entreprise (Lamarche, 2009). Analysés en préalable à des études de cas, les rapports sociétaux offrent des données de départ précieuses pour repérer les différences de pratiques entre entreprises.

2.2. Détermination de l'échantillon et constitution du corpus

Nous avons choisi de constituer un échantillon comprenant des multinationales françaises de l'ensemble des secteurs d'activités. Nous avons pris pour référence la nomenclature internationale « ICB 1», *Industry Classification Benchmark* 1, proposée par FTSE Group et Dow Jones Indexes, classant les sociétés cotées en dix catégories : Pétrole et Gaz, Matériaux de base, Industries, Biens de consommation, Santé, Services aux consommateurs, Télécommunications, Services aux collectivités, Services financiers et Technologie (cf. figure 7). Nous avons pris soin de sélectionner des entreprises de taille, d'âge, de niveau d'internationalisation différents, ayant plus ou moins approfondi la formalisation de leur démarche sociétale. Trente-huit entreprises ont ainsi été retenues (cf. tableau 11).

Figure 7 – Répartition de l'échantillon par secteur d'activité

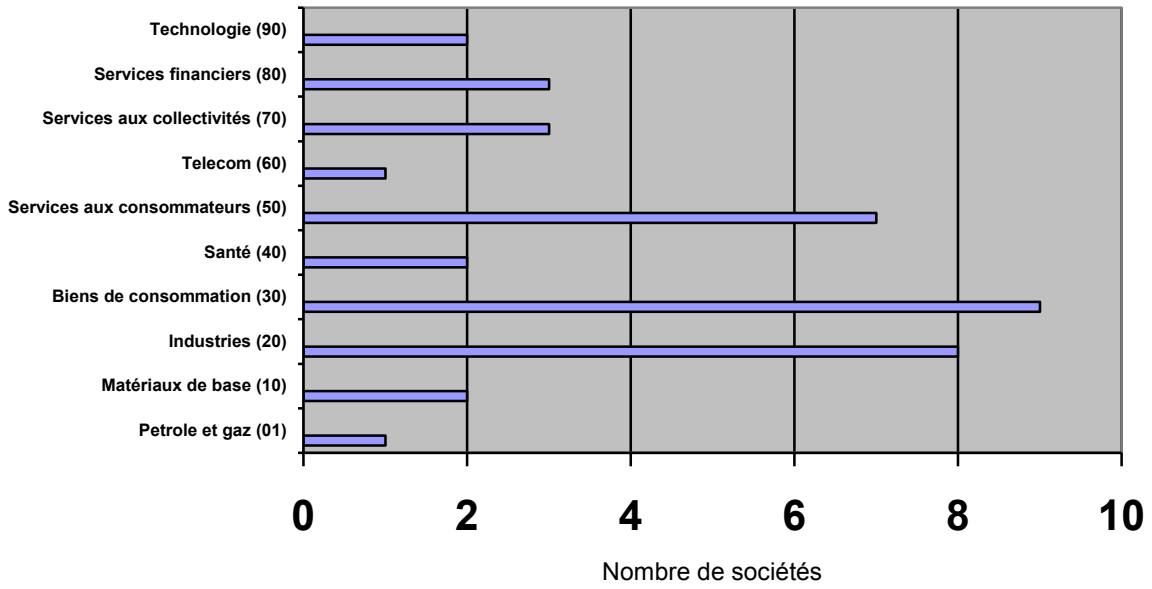


Tableau 11 – Nom des multinationales françaises composant notre échantillon

PETROLE ET GAZ (01)	**BIENS DE CONSOMMATION (30)**	**SERVICES AUX CONSOMMATEURS (50)**	**SERVICES FINANCIERS (80)**
Total	Danone	Accor	Axa
MATERIAUX DE BASE (10)	Hermès	Air France – KLM	BNP Paribas
Air Liquide	L'Oréal	Auchan	Crédit agricole
Arkema	LVMH	Carrefour	**TECHNOLOGIE (90)**
INDUSTRIES (20)	Michelin	Lagardère	Cap Gemini
Bouygues	Pernod Ricard	Publicis Groupe	Steria
Lafarge	Peugeot	Vivendi	
Dassault Aviation	Renault	**TELECOM (60)**	
Eiffage	Seb	France Telecom	
Rexel	**SANTE (40)**	**SERVICES AUX COLLECTIVITES (70)**	
Safran	Essilor International	EDF	
Schneider Electric	Sanofi	GDF Suez	
Vinci		Veolia Environnement	

Précisons que nous avons choisi certaines entreprises lors de la constitution de cet échantillon en raison de l'opportunité que nous avions de réaliser facilement des études de cas auprès d'elles lors de l'étude empirique 2 (Dassault Aviation, Safran à travers Turbomeca, et Steria).

Notre corpus se compose de l'ensemble des rapports de développement durable produits et rendus disponibles par les entreprises multinationales françaises de notre échantillon concernant l'année 2010, des documents de référence[11] de 2010 lorsque les données sociétales ne faisaient pas l'objet d'un rapport dédié, et du contenu des sites institutionnels existants au moment de notre étude (captations entre novembre 2010 et mars 2012). L'analyse du contenu des sites internet est mobilisée de façon non systématique, en complément de celle des rapports lorsque le rapport renvoie explicitement au site ou lorsque le site apporte des précisions sur notre objet de recherche. Pour certaines entreprises, les rapports de l'année suivante (2011) ou de l'année précédente (2009) ont également été intégrés au corpus lorsque les choix de présentation des rapports 2010 avaient pour conséquence une moindre information concernant notre sujet d'étude. La composition de notre corpus est détaillée en annexe 6.

Les documents de notre corpus sont relativement homogènes. En raison de l'existence de référentiels de *reporting*, le contenu des rapports est plus ou moins standardisé (Rousseau, 2012). Il est à noter que les entreprises ne mobilisent pas les mêmes référentiels pour guider leur reddition et peuvent faire preuve d'originalité dans la façon de présenter leurs informations sociétales d'une année sur l'autre (présentation du rapport de Total en 2010 à partir de dix questions centrales interrogeant la responsabilité du groupe, rompant avec la présentation des années précédentes). L'hétérogénéité des rapports en termes de volume d'informations, de présentation, de choix sémantiques ne remet pas en cause le choix du corpus, dans la mesure où elle est aussi source d'informations.

[11] Le document de référence est un document soumis au contrôle de l'Autorité des Marchés Financiers. Relatif à un exercice donné, il contient une information détaillée sur l'activité, la situation financière et les perspectives d'une société. Il peut prendre la forme du rapport annuel de la société ou d'un document spécifique établi pour les besoins d'une opération de marché.

2.3. Protocole de l'étude empirique 1

L'utilisation du contenu des rapports sociétaux (et des sites internet) est au cœur de nombreux travaux académiques sur la RSE (Coupland, 2005 ; Garric et al., 2007 ; Igalens, 2007, Marais et Reynaud, 2008 ; Terramorsi et al., 2009). A l'instar de ces travaux, nous choisissons de traiter les données issues des rapports sociétaux par une analyse de contenu.

L'analyse de contenu est selon Bardin (2009), « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (p. 47). Notre traitement de l'information vise à inférer des connaissances sur les pratiques sociétales des entreprises de l'échantillon vis-à-vis de leurs territoires d'implantation. Le protocole que nous avons suivi peut être découpé en trois phases.

Premièrement, nous avons procédé à un travail de codage afin de transformer les données brutes de notre corpus en une première formulation signifiante. « Le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu » (Holsti, 1969).

La liste de codes a été préétablie avant le travail sur les données, à l'occasion de l'étude intermédiaire (cf. section 1.2 chapitre 4). Les codes ont été définis en fonction de notre sujet de recherche et testés en étant mis à l'épreuve auprès de deux codeurs. Les définitions opérationnelles de chaque code ont été enrichies au cours du travail d'analyse lors de l'étude intermédiaire.

Nous retenons le codage suivant : « définition », « actions menées », « parties prenantes », « enjeux », « témoignages », « objectifs », « méthodologie », « indicateurs de performance », (cf. tableau 12). L'unité d'enregistrement, ou unité de signification à coder, est ainsi d'ordre sémantique et l'unité de contexte est le paragraphe dont il est précisé de quelle section du rapport il est extrait. Des segments de contenu peuvent ainsi apparaître sous plusieurs codes.

Tableau 12 - Définition des termes du codage

Définition : segments présentant la définition de la démarche sociétale du groupe, la définition des notions utilisées : communautés locales, ancrage territorial, développement local, développement territorial durable …
Actions menées : segments présentant des actions menées par l'entreprise sur ses territoires d'implantation.
Parties prenantes : segments où sont mentionnées les parties prenantes de l'entreprise qui affectent ou sont affectées par l'activité locale de l'entreprise.
Témoignages : témoignages de parties prenantes internes et externes portant sur les relations de l'entreprise à ses territoires et ses actions économiques et sociales locales.
Enjeux : segments où sont mentionnés les enjeux de la démarche sociétale du groupe et les enjeux ayant trait au territoire : enjeux de la stratégie de RSE, enjeux d'une maîtrise de l'impact négatif des activités de l'entreprise sur les territoires, enjeux d'une action sociétale en faveur des territoires, enjeux industriels, technologiques, commerciaux en lien avec les territoires.
Objectifs : contenu et échelle de temps des objectifs stratégiques ou opérationnels associés aux actions sociétales en faveur des territoires.
Méthodologie : segments précisant les modalités de définition et de pilotage de la stratégie de RSE du groupe et segments présentant la méthodologie suivie pour construire et mettre en œuvre les actions sociétales en faveur des territoires.
Indicateurs : indicateurs ou critères de performance utilisés pour le *reporting* de l'information ou pour le suivi des actions sociétales en faveur des territoires.

Nous avons procédé ensuite à un travail de catégorisation. A partir des segments codés sous les codes « actions menées », « enjeux », « objectifs », « méthodologie », « parties prenantes », « indicateurs » et « témoignages », nous avons classé les pratiques sociétales en fonction des différentes conceptions de RSE vis-à-vis d'un territoire que nous avons définies. Pour effectuer ce travail, nous nous sommes appuyée sur les caractéristiques propres à chaque conception, qui ont été résumées en quatre tableaux (cf. tableaux 13, 14, 15 et 16). Nos quatre catégories réunissent les qualités identifiées par Bardin (2009) : exclusion mutuelle (une action sociétale ne peut être rattachée qu'à une seule conception de RSE), homogénéité (les catégories reposent sur la nature de la relation aux parties prenantes : relation de marché et respect de la réglementation, maîtrise des externalités, recherche de bénéfices mutuels à

l'issu d'un travail d'exploration, co-construction d'une stratégie locale de développement durable avec les parties prenantes d'un territoire), pertinence (les quatre conceptions sont issues de notre cadre théorique), objectivité (les caractéristiques des différentes conceptions permettent un classement le plus objectif possible des pratiques sociétales) et productivité (à nos quatre conceptions correspondent effectivement quatre types de pratiques informant sur les démarches sociétales des multinationales vis-à-vis de leurs territoires).

Lors de l'examen de certaines pratiques, il s'est avéré délicat de déterminer leur rattachement à une conception. Telles que les actions étaient présentées, deux conceptions pouvaient correspondre. Lorsque l'hésitation portait entre la conception 2 « RSE – Maîtrise Impacts territoire » et la conception 3 « RSE – Coopération territoriale » comme par exemple pour des actions de soutien aux PME locales ou d'achat local, nous avons examiné le caractère idiosyncratique de l'action : si l'action était menée ainsi sur tous les territoires d'implantation, elle relevait d'une conception 2 ; si elle était le résultat d'une démarche spécifique, co-construite avec les acteurs locaux et non généralisée aux autres territoires, elle était classée en conception 3. Ce même critère de spécificité, a été mobilisé pour distinguer des démarches d'offre qui pouvaient relever soit de la conception 1, soit de la conception 3. Lorsque l'offre était co-construite avec une collectivité, intégrant des enjeux territoriaux spécifiques, dans une démarche expérimentale, la démarche était classée en conception 3. Lorsque l'hésitation portait entre la conception 2 et la conception 4 pour une action sociétale impliquant plusieurs parties prenantes locales, nous avons examiné le caractère standardisé et statique de la gestion de la relation. Lorsque le groupe avait formalisé unilatéralement un outil de consultation de ses parties prenantes susceptible d'être mobilisé sur tous ses territoires d'implantation, il s'agissait d'une pratique de conception 2. Lorsque le groupe semblait déployer des dispositifs spécifiques de concertation, de dialogue permanent, ou lorsqu'il co-construisait des dispositifs de coordination avec les parties prenantes d'un territoire, la pratique était classée en conception 4.

Pour opérer un classement entre la conception 3 et la conception 4, la collégialité de la démarche était examinée à travers les extraits codés « parties prenantes locales », ainsi que la finalité des actions à travers les extraits codés « enjeux ». L'association des habitants ou d'organismes autres que les partenaires économiques locaux de l'entreprise à la démarche, induisait un classement en conception 4 « RSE – Développement territorial durable ».

Enfin, le classement des actions de gestion des effets des restructurations pouvait relever des quatre conceptions : conception 1 « RSE – Respect réglementation territoire », conception 2 « RSE – Maîtrise Impacts territoire », conception 3 « RSE – Coopération territoire » ou conception 4 « RSE – Développement territorial durable ». La nature des enjeux était examinée pour discriminer entre 1, 2 ou 3 : la recherche de bénéfices mutuels entre entreprises aidées et multinationale dans le cadre d'une démarche de long terme, induisait un classement en conception 3. L'association en sus, de l'ensemble des parties prenantes d'un territoire aux choix des actions à mettre en œuvre pour remédier aux conséquences des restructurations, impliquait un classement en conception 4.

Tableau 13 – Caractérisation de la conception 1 « RSE Réglementation territoire »

Conception 1 RSE Réglementation territoire	
Conception entreprise	Acteur économique
Conception RSE	Conception libérale
Conception territoire	Territoire institué
Objectifs RSE/ territoire	Respecter les obligations légales du territoire d'implantation, respecter les obligations contractuelles.
Processus d'élaboration des objectifs sociétaux	Démarche éco-centrée, unilatérale.
Gestion de la relation avec les parties prenantes	Relation de marché.
Contribution de l'entreprise au développement des territoires	Contribution de l'entreprise à l'économie locale du fait de sa présence sur le territoire, de son respect des réglementations et de ses obligations contractuelles.
Exemple de pratiques	Clauses contractuelles

Tableau 14 – Caractérisation de la conception 2 « RSE Maîtrise impacts territoire »

Conception 2 RSE Maîtrise impacts territoire :	
Conception entreprise	Acteur économique et social
Conception RSE	Conception contractualiste
Conception territoire	Territoire donné Zone de production d'externalités
Objectifs RSE/territoire	Minimiser les externalités locales produites par l'entreprise et accroître l'impact positif de la présence de l'entreprise.
Processus d'élaboration des objectifs sociétaux	Démarche firmo-centrée, unilatérale ou dyadique avec les parties prenantes affectées par les externalités produites par l'entreprise.
Gestion de la relation avec les parties prenantes	Enjeux donnés, parties prenantes identifiées, gestion statique des externalités.
Contribution de l'entreprise au développement des territoires	Contribution plus ou moins directe au développement des territoires (soutien à l'éducation, l'insertion, mécénat social, mécénat territorial, etc.), conditionnée par les priorités de la démarche sociétale et l'importance accordée par l'entreprise au développement local.
Exemple de pratiques	Actions en faveur de l'insertion dans les pays industrialisés.

Tableau 15 – Caractérisation de la conception 3 « RSE Coopération territoriale »

Conception 3 RSE Coopération territoriale	
Conception entreprise	Acteur économique et social
Conception RSE	Conception contractualiste
Conception territoire	Territoire construit Espace d'interactions économiques
Objectifs RSE/territoire	Contribuer au développement des partenaires économiques locaux de l'entreprise
Processus d'élaboration des objectifs sociétaux	Démarche éco-centrée, dyadique ou collective menée avec les partenaires économiques locaux de l'entreprise.
Gestion de la relation avec les parties prenantes	Enjeux et parties prenantes émergents, gestion dynamique de la relation, recherche de bénéfices mutuels à l'issue d'un travail d'exploration.
Contribution de l'entreprise au développement des territoires	Explicite. Mesurée à l'aide d'indicateurs ayant trait à l'emploi, ou au nombre d'entreprises locales aidées.
Exemple de pratiques	Mesures spécifiques en faveur des sous-traitants locaux.

Tableau 16 – Caractérisation de la conception 4 « RSE Développement territorial durable »

Conception 4 RSE Développement territorial durable	
Conception entreprise	Acteur économique et politique.
Conception RSE	Conception politique
Conception territoire	Territoire construit Espace de définition de l'intérêt général et d'expression de la démocratie
Objectifs RSE/territoire	Contribuer au développement territorial durable, participer à une stratégie locale de mise en œuvre du développement durable.
Processus d'élaboration des objectifs sociétaux	Démarche socio-centrée, co-construite avec l'ensemble des parties prenantes d'un territoire.
Gestion de la relation avec les parties prenantes	Enjeux faisant l'objet de débats et de négociations entre parties prenantes d'un territoire ou d'une situation, gestion dynamique de la relation, participation à des processus décisionnels collectifs.
Contribution de l'entreprise au développement des territoires	Conditionnée par la bonne gouvernance territoriale. Pilotée à l'aide d'indicateurs co-construits entre les parties prenantes (évaluation croisée).
Exemple de pratiques	Participation à une instance de gouvernance territoriale.

A l'issue de ce travail de catégorisation, nous avons décrit les pratiques relevant de chaque conception et procédé à un travail d'analyse des déterminants inférés à partir du contenu des rapports sociétaux et notamment des extraits codés « enjeux » ou « indicateurs » (cf. Chapitre 5, sections 1, 2, 3, 4 et 5). Nous avons opéré un second travail de codage des déterminants en plusieurs étapes successives. En première étape, nous avons obtenu quatre tableaux présentant les déterminants des pratiques de chaque conception en distinguant ceux relatifs aux caractéristiques du groupe, aux caractéristiques des territoires et ceux relatifs au contexte (tableaux 37, 69, 83, 92). En dernière étape, nous avons élaboré un tableau de synthèse exposant les différents déterminants des pratiques de type 1, 2, 3 ou 4, pour les trente-huit multinationales de notre échantillon (tableau 93).

Le dictionnaire des codes mobilisé pour le dernier codage est présenté ci-dessous en tableau 17. A partir du tableau de synthèse, nous avons examiné quels déterminants étaient spécifiques à un type de pratique, quels étaient ceux qui étaient associés aux quatre conceptions. Les facteurs associés aux quatre conceptions ne déterminent pas à eux-seuls le choix de l'entreprise en matière sociétale ; nous avons recherché les combinaisons de facteurs susceptibles d'expliquer l'adoption d'une pratique plutôt qu'une autre (cf. Chapitre 5, section 6). Les résultats de l'étude empirique 1 sont ainsi présentés en chapitre 5.

Tableau 17 - Dictionnaire des codes mobilisé pour le dernier travail de codage de l'étude empirique 1

Codes des déterminants économiques des pratiques sociétales
« nature activité » : activité en lien direct avec le développement des territoires ; « interdépendances activités » : activité en forte interdépendance avec les activités amont ou aval ; « visibilité forte» : l'activité de l'entreprise est visible localement. « externalités complexes » : l'activité de l'entreprise génère des externalités complexes au sens de « concurrence » : l'activité de l'entreprise est soumise à une forte concurrence à l'échelle internationale. « évolution réglementation » : l'activité de l'entreprise est soumise à des réglementations qui évoluent rapidement.
Codes des déterminants organisationnels des pratiques sociétales
« compétences » : l'entreprise a des compétences qu'elle peut mettre au service d'une action sociétale. « valeurs entreprise » : les valeurs de l'entreprise déterminent le choix des actions sociétales. « structure ad hoc » : l'entreprise a créé une fondation ou une structure dédiée à telle pratique sociétale. « initiative filiale » : les pratiques sociétales sont choisies ou initiées par les filiales. « outil entreprise » : existence d'un outil élaboré par l'entreprise pour faciliter le pilotage de telle pratique sociétale. « outil profession » : existence d'un outil élaboré par le secteur professionnel de l'entreprise. « Etat capital » : l'Etat est actionnaire de l'entreprise.
Codes des déterminants managériaux des pratiques sociétales
« internationalisation » : l'entreprise poursuit une stratégie de développement de ses activités à l'international. « diversité réglementation » : l'entreprise est confrontée à une forte diversité des réglementations d'un territoire à un autre. « bénéfices RH » : l'entreprise recherche à travers des actions sociétales des bénéfices en matière de gestion des ressources humaines. « solidarité » : l'entreprise manifeste sa solidarité à travers ses actions sociétales. « différenciation » : l'entreprise va au-delà des réglementations ou s'investit en faveur du développement des territoires afin de se différencier de ses concurrents. « innovation » : l'entreprise expérimente une offre innovante ou de nouvelles pratiques sociétales. « anticipation » : l'entreprise va au-delà des réglementations afin d'anticiper les réglementations à venir. « baisse des coûts » : l'entreprise recherche d'une baisse des coûts (coûts de logistique, de production, d'accès aux ressources) « efficacité production » : l'entreprise recherche une plus grande efficacité de la production à travers la mise en place d'actions sociétales. « accès ressources » : l'entreprise recherche un accès privilégié aux ressources dont l'usage est soumis à concurrence.

« institutions » : l'entreprise cherche à se conformer aux attentes des institutions (loi NRE, GRI, Pacte mondial,…). « permis d'opérer » : l'entreprise recherche l'obtention d'une autorisation d'opérer. « nouveaux marchés » : action économique et sociale en vue de conquérir de nouveaux marchés (marchés de l'offre de service aux collectivités locales, marchés BOP,…) « ancrage » : action économique et sociale en vue d'assurer la pérennité d'une activité sur des territoires d'implantation plus ancienne, ou de consolider une implantation. « compenser restructurations » : actions de développement économique en vue de compenser les effets sur l'emploi des décisions de restructurations. « RSE partenaires » : le groupe a la volonté d'associer ses partenaires à sa démarche ou souhaite suivre les démarches sociétales des partenaires, notamment des clients. « gestion des risques » : les pratiques sociétales sont déterminées par la gestion des risques extra-financiers auxquels est exposée l'entreprise. « ancienneté RSE » : la gestion des questions sociétales est ancienne au sein de l'entreprise. « ancienneté restructurations » : la gestion sociétale des restructurations est ancienne au sein du groupe. « démarche proactive » : l'entreprise met en œuvre des actions de développement économique en prévision de futures restructurations ou pour compenser des restructurations affectant d'autres territoires.
Codes des déterminants relatifs aux caractéristiques de l'implantation de l'entreprise
« implantation récente » : l'implantation de l'entreprise sur un territoire est récente. « ancienneté implantation » : l'implantation de l'entreprise sur un territoire est ancienne. « importance implantation » : le territoire représente des enjeux importants en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, de nombre d'implantation, ou de perspectives stratégiques. « poids local » : l'entreprise est un acteur économique local majeur. « restructurations » : l'entreprise vit un contexte de restructurations.
Codes des déterminants institutionnels et socio-politiques propres à un territoire
« politique » : une politique publique relative à une thématique donnée existe au niveau national. « initiative inter-entreprises » : l'entreprise répond à une initiative lancée par une ou plusieurs entreprises. « association » : l'entreprise répond à une initiative lancée par une association. « Etat hôte » : l'Etat qui accueille l'entreprise émet des exigences à son encontre.

2.4. Limites méthodologiques de l'étude empirique 1

Les limites de notre étude empirique 1 tiennent premièrement à la nature du corpus choisi. Il s'est avéré être peu homogène. Si toutes les entreprises de notre échantillon publient effectivement des données sociétales dans des rapports dédiés ou intégrées dans les rapports financiers, si les entreprises se conforment pour la plupart au référentiel international GRI, le volume d'informations, le niveau de précision et la forme de présentation des rapports diffèrent toutefois entre les entreprises. Nous avons constaté que les caractéristiques des rapports pouvaient également varier fortement d'une année sur l'autre, soit que l'entreprise opte pour une nouvelle présentation (changement radical du mode de présentation pour le rapport de Total entre 2008 et 2009), soit que l'entreprise prenne davantage soin de répondre aux pressions institutionnelles (forte intégration de la dimension territoriale au rapport Dassault Aviation 2011 en comparaison avec le rapport 2010). La variabilité du contenu des rapports constitue une faiblesse de cette source de données.

Lors des entretiens de la phase empirique 2, nous avons constaté que certaines déclarations, figurant notamment sur le site internet de l'entreprise, étaient sans fondement ou ne semblaient pas renvoyer à une réalité précise. Egalement, nous avons pu nous rendre compte que les concepteurs des rapports n'étaient pas informés de toutes les actions sociétales mises en œuvre dans les unités du groupe. En particulier dans les organisations décentralisées (Vinci, Crédit Agricole), le rapport ne restitue qu'une partie des actions menées. Le choix des actions relatées peut, par ailleurs, répondre à des objectifs d'efficacité : histoire facile à raconter, impact garanti en matière de communication, thématique à la mode.

Notre étude empirique 1 a effectivement pour limite de se fonder exclusivement sur des déclarations unilatérales des entreprises. Comme le souligne Savall (2012) :

> « Du point de vue de son éthique et de sa crédibilité sociétale, le chercheur devrait s'interdire de publier des études simplement fondées sur le *reporting* externe auto-déclaratif et de façade des entreprises, des organisations et des institutions, sans en avoir audité le contenu, sans avoir vérifié, par une observation rigoureusement scientifique des pratiques réelles, l'authenticité des informations qu'il va, *nolens volens,* colporter » (Savall, 2012, p. 26).

Une autre limite de notre étude empirique 1 est relative à l'étape de catégorisation. Le rattachement d'une pratique à une conception ne peut se faire qu'à partir des données présentées dans les rapports. Or ces données sont partielles et peuvent induire en erreur. Par exemple, les entreprises font très peu cas des obligations sociétales incluses dans les clauses contractuelles (compensations industrielles ou *off set*). Total préfère parler de « part locale » et d'implication locale lorsqu'il est peut être question seulement de respecter les clauses de ses contrats. Ainsi, après avoir classé certaines actions de Vinci en Asie en conception 3, nous nous sommes demandé si elles ne relevaient pas plutôt de compensations industrielles et donc d'une conception 1. Le classement effectué est donc fortement dépendant des informations que l'entreprise a choisi de présenter.

C'est également en raison de ces limites, que notre étude empirique a été prolongée par une seconde étude.

Section 3 – Méthodologie de l'étude empirique 2

L'étude empirique 2 consiste en une étude de cas de douze multinationales françaises et de leurs pratiques sociétales sur leurs territoires d'implantation. Nous revenons dans cette section sur le choix de l'étude de cas multiples, la détermination des entreprises, la méthodologie suivie ainsi que ses limites.

3.1. Pertinence du choix de l'étude de cas multiples et design de l'échantillon

La deuxième phase de notre étude empirique a pour objectif de vérifier la validité des résultats de l'étude empirique 1 et d'approfondir la connaissance des pratiques sociétales des entreprises et de leurs déterminants. Il s'agit notamment d'examiner dans quelle mesure les pratiques sont différentes d'un territoire à un autre et d'en comprendre les raisons. La méthode de l'étude de cas est alors pertinente pour comprendre pourquoi et comment une action a été engagée, tout en prenant en compte son contexte. Pour Yin (2003), l'étude de cas

consiste en « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, s'intéresse à une situation où les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes, et utilise de multiples sources de données » (Yin, 2003, p. 59). L'unité d'analyse retenue est l'entreprise multinationale et notre sous-unité d'analyse est ce qu'elle fait sur certains territoires.

Etant donné la diversité des démarches sociétales d'une entreprise à l'autre et au sein des entreprises, nous avons choisi de recourir à une étude de cas multiples. Nous avons opté pour deux types d'études de cas. Trois cas ont fait l'objet d'une analyse approfondie, avec triangulation des données à partir d'entretiens croisant les points de vue de différents acteurs : Dassault Aviation à Biarritz-Anglet-Bayonne, Total sur le bassin de Lacq et Turbomeca à Bordes-Assat. Neuf cas ont été traités avec recours à un ou deux entretiens auprès d'un responsable RSE groupe et/ou filiale : Air France, Axa, Crédit Agricole, Steria (deux entretiens), Bouygues, Danone, EDF, Sanofi, Vinci (un entretien).

La constitution de notre échantillon d'entreprises est présentée en tableau 18. Elle a été déterminée à partir des résultats de l'étude empirique 1 et notamment du classement des entreprises en trois groupes que nous présenterons plus loin en section 1 du chapitre 5 (cf. tableau 23). Les cas ont été choisis de façon à ce que nous puissions aborder les déterminants des quatre types de RSE vis-à-vis d'un territoire. Nous nous sommes assurée que nous disposions pour chaque type de conception d'au moins deux cas à analyser (cf. tableau 19). Nous avons veillé à ce que les cas relèvent de secteurs d'activité variés, à condition que l'étude de cas apporte de nouvelles informations par rapport aux données collectées par l'analyse de contenu. Une étude de cas portant sur le groupe Auchan n'a pas été intégrée à l'échantillon de l'étude empirique 2 du fait qu'elle n'apportait pas de nouvelles informations sur les déterminants des pratiques de conception 2 et 3.

Nous avons analysé des cas de pratiques tant vis-à-vis de territoires industrialisés que de territoires en développement, mises en œuvre par le groupe, par une filiale ou par un établissement. Nous avons étudié des entreprises aux démarches sociétales récentes, en cours de formalisation ou plus matures. Nous avons ainsi veillé à ce que l'échantillon retenu réponde au critère de représentativité théorique.

Tableau 18 – Constitution de l'échantillon de cas d'entreprises

Groupe 1 Pratiques sociétales de conception 1 et 2		**Groupe 2** Pratiques sociétales de conception 1, 2, 3		**Groupe 3** Pratiques sociétales de conception 1, 2, 3, 4	
Axa	2	Crédit Agricole	1, 2, 3	Air France-KLM	1, 2, 3, 4
Dassault	2	Safran	1, 2, 3	Danone	1, 2, 3, 4
Steria	1, 2	Sanofi	1, 2, 3	EDF	1, 2, 3, 4
		Bouygues	1, 2, 3	Total	1, 2, 3, 4
				Vinci	1, 2, 3, 4

Tableau 19 – Constitution de l'échantillon de cas selon notre typologie des pratiques RSE

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

A partir de l'analyse de douze entreprises multinationales, nous avons obtenu vingt-deux cas de pratiques, nous approchant ainsi d'une situation de saturation de l'échantillon.

3.2. Recueil des données

Les données collectées sont principalement des données de source primaire à partir de l'administration d'entretiens. Elles s'ajoutent aux données de source secondaire que sont les rapports sociétaux et aux données secondaires collectées sur place ou réunies lors de la préparation des entretiens (brochures, documents internes, sites internet).

Nous avons mené des entretiens semi-directifs au sens de Quivy et Campenhoudt (1995) :

> « Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler

> ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qu'il lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible » (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 195).

Lors des prises de contact avant l'entretien et au début des échanges, nous avons fourni le moins d'indications possible sur notre sujet d'étude afin que les personnes interviewées puissent s'exprimer librement. Nous avons ensuite suivi un guide d'entretien et avons recentré l'entretien sur nos objectifs quand cela était nécessaire. Hormis les cas Total, Turbomeca et Dassault Aviation pour lesquels des guides spécifiques ont été établis, les entretiens ont été menés à partir de la même grille de questions et selon une même logique, afin de renforcer la validité interne de la recherche.

Pour les trois études de cas approfondies, nous avons interrogé deux types d'acteurs : les acteurs de l'entreprise et les acteurs institutionnels (Conseil Général, Communauté de Communes de Lacq). Concernant les neuf autres études de cas, nous avons mené des entretiens auprès de responsables RSE groupe, de responsables de filiale ou de collaborateurs en charge du projet en question, de la production ou des compensations industrielles (tableau 20). Les personnes interrogées étaient invitées à parler d'une action sociétale répertoriée en conception 1, 2, 3 ou 4, menée sur l'un des territoires d'implantation. Elles étaient invitées ensuite à évoquer les actions mises en œuvre sur d'autres territoires.

Nous avons pris soin de développer une attitude d'empathie lors de chaque entretien. Nous savions que les questions éthiques et sociétales pouvaient être des questions délicates pour des multinationales, aussi nous sommes-nous efforcée d'être le plus neutre possible. Néanmoins nous n'avons pu maîtriser la façon dont nous avons été perçue par les personnes interrogées. Tour à tour, nous nous sommes trouvée dans les quatre configurations de perception du chercheur décrites par Baumard et al. (2003), variant selon le degré d'affectivité avec l'interviewé et le degré de connaissance du terrain.

Le chercheur peut être perçu comme un « extérieur », connaissant peu le terrain et ne parvenant pas à introduire de l'affectivité dans la relation (entretiens Vinci, Bouygues). Le chercheur peut être perçu comme un « espion », connaissant le terrain mais suscitant la

méfiance (Total). Il peut être « novice », connaissant peu le terrain mais développant une relation lui permettant d'avoir accès aux informations (entretiens Crédit Agricole, Sanofi). Enfin, il peut être « allié » : il connaît le terrain et a déjà établi des relations avec les personnes interrogées qui acceptent alors de longs entretiens (Turbomeca, Total). Pour Usunier et al. (2000), la situation d' « allié » est la plus favorable pour avoir accès aux données, en raison de la relation de confiance existante :

> « La confiance est une importante et difficile question, surtout lorsque l'on interroge des personnes pour la première et dernière fois. En l'absence de confiance bien établie, les interviewés risquent fort de raconter au chercheur ce qu'ils pensent que le chercheur veut entendre. […] Le chercheur doit être perçu comme de statut équivalent au manager ; ceci sera d'autant plus efficace que le manager peut tirer profit de cet échange » (Usunier et al., 2000, p. 145).

Dans la mesure où nous interrogions les personnes sur ce que leur entreprise faisait en matière sociétale, et non sur ce qu'elle ne faisait pas, nous pensons que cela a contribué à établir une relation de confiance. Le fait de les laisser développer dans un premier temps une pratique emblématique de leur démarche sociétale les confortait dans leur mission de légitimation de l'entreprise, ce qui les autorisait ensuite à reconnaître que leur entreprise ne pouvait pas s'impliquer autant sur tous ses territoires. Le cas échéant, nous avons présenté en fin d'entretien notre typologie des pratiques, ce qui a pu susciter un intérêt chez les personnes interrogées.

La collecte de données qualitatives par entretiens s'est néanmoins révélée particulièrement difficile pour plusieurs raisons. Premièrement, le sujet de notre recherche, les démarches sociétales des multinationales vis-à-vis de leurs territoires d'implantation, est en soi un sujet délicat. Compte tenu des informations véhiculées dans les médias, il peut y avoir un doute, une suspicion sur le comportement responsable des multinationales. Ce sentiment est sûrement présent à l'esprit des personnes qui répondent. Deuxièmement, les personnes interrogées, responsables RSE ou dirigeants, ont une certaine maîtrise de leur discours, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de RSE. Très habitués à l'exercice de communication, ils déjouent avec habileté un certain nombre de techniques préconisées par Usunier et al. (2000) : exploration simple, exploration explicative, exploration ciblée, exploration silencieuse…

Tableau 20 - Liste des personnes interrogées pour les études de cas de l'étude empirique 2

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Responsable Environnement Mission Développement durable, Crédit Agricole S.A.	Le 24 janvier 2012 de 14h à 14h45	45 min	Non enregistré, 8 pages de prise de notes
--------	Ex-Chef de projet Pôle Aéronautique au CG64, Ex-Directeur du Syndicat Mixte du Pôle Aéronautique Bordes-Assat.	8 mars 2011 15h00 -16h00	1h	Non enregistré, 6 pages de prises de notes
--------	Responsable RSE – Axa France	Le 27 janvier 2012, de 11h à 11h30	30 min	Non enregistré, 5 pages de prise de notes
--------	Responsable senior advisor Responsabilité d'entreprise Groupe Axa.	le 23 février 2012, de 14h40 à 15h30	50 min	Non enregistré, 7 pages de prise de notes
--------	Directeur Développement durable et Qualité-Sécurité-Environnement de Bouygues SA.	Le 18 janvier 2012, de 14h à 14h40	40 min	Non enregistré, 5 pages de prise de notes
--------	Délégué au Développement Durable de Vinci SA, administrateur du Comité 21, de l'association des entreprises pour l'environnement (EPE)	Le 22 août 2012, de 10h00 à 11h30	1 heure 30	Non enregistré, 11 pages de prise de notes
--------	Délégué régional Sud- Aquitaine de Total Développement Régional	23 juin 2011 10h00 – 11h00	1h	Non enregistré, 5 pages de prises de notes recto verso
--------	Chef de mission à la direction Développement durable, groupe EDF	Le 7 février 2012, de 17h10 à 18h10	1 heure	Non enregistré, 12 pages de prise de notes
--------	Responsable Relations extérieures, Dassault Aviation Biarritz	15 février 2012, 9h-10h	1h	Non enregistré, 5 pages de prise de notes
--------	co-fondateur du groupe Steria, vice-président du conseil de surveillance	le 1er février 2012 de 14h à 14h40	40 min	Non enregistré, 9 pages de prise de notes
--------	Chargée de relations territoriales, Direction de l'environnement et du développement durable	le 16 février 2012 de 14h à 15h	1 heure	Non enregistré, 11 pages de prise de notes
--------	co-responsable de l'axe Solidarité groupe Steria et responsable développement durable de Steria France	le 15 février 2012 de 10h à 10h30	30 min	Non enregistré, 5 pages de prise de notes
--------	Directeur Responsabilité Sociale du Groupe Danone	le 13 mars 2012 de 15h à 16h	1 heure	Non enregistré, 9 pages de prise de notes
--------	Directeur développement économique, CC de Lacq	7 juin 2011 14h00 – 15h00	1h	Non enregistré, 6 pages de prises de notes recto verso
--------	Responsable Compensations industrielles Turbomeca	Le 20 décembre 2012 16h-17h	1h	Non enregistré, 4 pages de notes
--------	Chef du service Compétitivité Economique au Conseil Général des Pyrénées Atlantiques	9 mars 2012 14h15 – 15h30	1h15	Non enregistré, 3 pages de prise de notes concernant Total, 1 page pour Dassault Aviation

--------	Directeur général Caisse Régionale Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	le 9 février 2012 de 9h à 10h	1h	Non enregistré, 8 pages de prise de notes
--------	Directeur du projet Eole de 2005 à 2010	31 janvier 2011 11h00 - 12h30 14h00 - 15h00	2h30	Non enregistré, 8 pages de prises de notes
--------	Directeur du projet Eole de 2005 à 2010	7 février 2011 11h00 - 13h00	2h	Non enregistré, 10 pages de prise de notes
--------	Directeur général de Sanofi Développement	le 14 mars 2012 de 10h à 12h	2 heures	Non enregistré, 14 pages de prise de notes
--------	Secrétaire générale Association Pays de Roissy CDG, conseillère municipale de Mareil-en-France, retraitée Air France	le 28 mars 2012 de 14h à 14h15	1h15	Non enregistré, 13 pages de prise de notes
--------	Président de la SOBEGI	17 mai 2011 14h00 – 16h00	2h00	Non enregistré, 10 pages de prise de notes

Troisièmement, les répondants sont conscients des enjeux forts associés à ces entretiens et à leurs réponses. Ce peut être un enjeu d'image et de réputation. Par ses réponses, le responsable veille à véhiculer l'image d'une entreprise citoyenne. Ce peut être un enjeu de légitimation et de lobbying. La personne interrogée entend faire passer un message, contribuer à un changement culturel : les entreprises du secteur de la Construction souhaitent par exemple être perçues comme des acteurs de l'aménagement dans un contexte de multiplication des partenariats public-privé.

3.4. Traitement analytique des données

Pour analyser les données recueillies lors de l'étude empirique 2 et procéder à l'examen des déterminants des pratiques sociétales, nous avons procédé à plusieurs travaux de codage successifs. Un premier travail de codage a permis de résumer les informations issues de chaque étude de cas dans un tableau distinguant des déterminants relatifs au groupe, à la filiale, au territoire, au contexte et enfin relatifs au chantier, au projet ou à la problématique en question. Lors du dernier codage, nous avons mobilisé le dictionnaire de codes élaboré lors de l'analyse de contenu (tableau 17), auquel nous avons ajouté de nouveaux codes (tableau 21). Nous obtenons un tableau de synthèse exposant les déterminants associés aux pratiques des différentes conceptions identifiés lors de nos douze études de cas (tableau 122, Chapitre 6).

Tableau 21 – Codes supplémentaires mobilisés lors du dernier codage, étude empirique 2

« activité stratégique » : activité reconnue comme stratégique par les acteurs politiques.
« absence externalités négatives » : l'activité de l'entreprise génère peu d'externalités négatives.
« visibilité faible » : l'entreprise est peu visible, son impact économique local est peu perçu.
« Besoin soutien public » : l'entreprise a besoin pour exercer son activité d'un soutien de la part des acteurs publics.
« Absence besoin soutien public » : l'entreprise n'a pas besoin du soutien des acteurs publics.
« financement(s) public(s) » : un marché ou un projet est subordonné à des financements publics.
« offre secteur public » : l'entreprise est amenée à prendre en compte les spécificités d'un territoire pour proposer une offre adaptée, ou à collaborer étroitement avec l'acteur public dans le cadre d'un partenariat public-privé.
« durée engagement, financement privé » : la prise en compte de variables sociétales par l'entreprise dépend de sa durée d'engagement dans un partenariat public-privé et à la part du financement assuré.
« clauses marchés publics » : des clauses exigent des pratiques sociétales dans le cadre de marchés publics.
« réglementation » : existence d'une réglementation spécifique en matière de restructurations.
« compensations industrielles » : l'Etat client exige dans le cadre de certains marchés qu'une partie de la production soit effectuée localement.
« sollicitation acteurs publics » : l'entreprise a été sollicitée sur un territoire pour la mise en œuvre d'actions sociétales.
« non sollicitation acteurs publics » : l'entreprise n'a pas été sollicitée localement pour la mise en œuvre d'actions sociétales.
« relation acteurs publics » : l'entreprise entretient des relations avec les acteurs publics locaux.
« relations interpersonnelles » : des relations sont tissées entre acteurs privés et/ou publics.
« structure gouvernance » : il existe des dispositifs territoriaux de coordination multi-acteurs.
« pression politique » : l'entreprise fait l'objet d'une pression politique forte.
« sensibilité DD » : contexte de sensibilité aux principes du développement durable.
« contestations » : l'entreprise fait l'objet de fortes contestations sur un territoire.
« changement culturel » : l'entreprise cherche à faire évoluer les mentalités concernant son intervention dans des sphères qui traditionnellement relevaient du secteur public.
« image » : l'entreprise vise à se créer une bonne image ou à restaurer une image mise à mal.
« problématique ancienne » : l'entreprise aborde le traitement d'une question sociétale depuis plusieurs années.
« impact RSE » : l'entreprise privilégie certaines pratiques sociétales en raison de leur plus fort impact.
« faible impact RSE conception 4 » : le faible impact des actions de conception 4 incite l'entreprise à privilégier des actions de conception 2.
« vitrine sociétale » : l'entreprise met en œuvre une pratique sociétale qui sera valorisée comme une référence en matière sociétale.
« anticipation restructurations » : l'entreprise a été en mesure d'anticiper la gestion d'une restructuration.
« urgence » : l'entreprise est contrainte dans l'urgence de respecter ses obligations réglementaires en matière de restructurations.

Nous avons procédé à un traitement analytique similaire à celui entrepris en étude empirique 1. A nouveau, nous avons examiné quels codes étaient exclusivement associés à telle pratique sociétale, quels codes étaient associés à toutes. Nous avons cherché à identifier les combinaisons de facteurs susceptibles d'expliquer le choix par l'entreprise multinationale d'une pratique sociétale plutôt qu'une autre sur un territoire.

A la différence de l'étude empirique 1, les données issues des entretiens autorisent une analyse dynamique du choix des pratiques sociétales par les multinationales. Aussi avons-nous examiné quels facteurs déterminaient le passage d'une pratique de conception 1 à une pratique de conception 2, d'une pratique de conception 2 à une pratique de conception 3, d'une pratique de conception 2 à une pratique de conception 4, etc.

Les résultats de l'étude empirique 2, confrontés aux résultats de l'étude empirique 1, permettent finalement de proposer des résultats que nous comparons avec les résultats de la littérature (cf. Chapitre 7).

3.5. Limites méthodologiques de l'étude empirique 2

La technique de collecte des données par entretien présente l'avantage d'accéder à la façon dont un acteur se représente une situation. Pour appréhender la réalité d'un phénomène, il est nécessaire de recouper les témoignages avec d'autres sources d'informations primaires et secondaires et de procéder ainsi à une triangulation des données. Nous avons pu le faire pour trois études de cas (Turbomeca, Total, Dassault Aviation), ce qui nous a permis de constater à quel point les regards croisés sur une même situation enrichissaient notre analyse. Cependant, nous n'avons pu le faire sur l'ensemble des études de cas, pour des raisons de temps.

Une autre limite de notre protocole tient au fait que nous avons interrogé un nombre réduit de personnes. Les personnes interrogées avaient rarement une vue d'ensemble des pratiques sociétales menées sur les différents territoires d'implantation. Dans les groupes décentralisés (Crédit Agricole, Vinci), les responsables RSE ne sont pas informés de toutes les actions menées localement. A l'inverse, les responsables locaux sont convaincus de leur implication exemplaire voire novatrice, sans connaître ce qui est réalisé dans d'autres territoires. Or, c'est essentiellement sur leurs témoignages que nous nous sommes appuyée.

Chapitre 5 – Etude empirique 1 : Analyse des rapports sociétaux d'un échantillon de trente-huit multinationales françaises

L'étude empirique 1 a consisté en une analyse de contenu des rapports sociétaux de trente-huit multinationales françaises. Elle mène au constat d'une hétérogénéité des pratiques sociétales d'une entreprise à l'autre, mais également d'une hétérogénéité des pratiques d'un territoire à un autre au sein d'une même entreprise. Nous nous intéressons alors à comprendre les facteurs à l'origine de ces différences.

Une première section présente le classement des entreprises en trois groupes selon leurs pratiques sociétales. Les sections 2, 3, 4 et 5 sont consacrées à une présentation descriptive et analytique des différentes pratiques et de leurs déterminants. En section 6, nous présentons les résultats de l'étude empirique 1, et apportons des éléments de réponse aux quatre sous-questions de recherche à la lumière de ces résultats.

Section 1 - Classement des entreprises multinationales en fonction de leurs pratiques sociétales vis-à-vis des territoires

L'analyse des rapports sociétaux de l'échantillon d'entreprises multinationales françaises à l'aide de notre grille de lecture théorique a permis de repérer des actions sociétales relevant des quatre types de conceptions. Pour chaque entreprise, les actions mentionnées ont été répertoriées selon nos quatre catégories : « RSE – Réglementation territoire », « RSE – Maîtrise impacts territoire », « RSE – Coopération territoire » et « RSE – Développement territorial durable ». Les résultats de ce travail sont présentés dans le tableau 22.

Toutes les entreprises de notre échantillon, soit trente-huit entreprises, mentionnent des pratiques relevant de la conception 2. Trente entreprises mettent en avant une contribution de fait à l'économie des territoires (conception 1) (soit 79 %). Vingt-cinq d'entre elles relatent des expériences territoriales de conception 3 (soit 66%) et 14 entreprises des actions de conception 4 (soit 37 %).

Tableau 22 - Catégorisation des pratiques sociétales des entreprises de l'échantillon selon les quatre conceptions (1) (1, 2, 3 et 4) (2)

PETROLE ET GAZ (01)	**BIENS DE CONSOMMATION (30)**	**SERVICES AUX CONSOMMATEURS (50)**	**SERVICES FINANCIERS (80)**
Total : 1, 2, 3, 4	Danone : 1, 2, 3, 4	Accor : 2	Axa : 2
MATERIAUX DE BASE (10)	Hermès : 2	Air France-KLM : 1, 2, 3, 4	BNP Paribas : 1, 2, (3)
Air Liquide : 1, 2	L'Oréal : 1, 2, 3, 4	Auchan : 1, 2, 3	Crédit Agricole : 1, 2, 3, (4)
Arkema : 2, (3)	LVMH : 2	Carrefour : 1, 2, 3	**TECHNOLOGIE (90)**
INDUSTRIES (20)	Michelin : 1, 2, 3, 4	Lagardère : 1, 2	Cap Gemini : 1, 2
Bouygues : 1, 2, 3, (4)	Pernod Ricard : 2	Publicis Groupe : 1, 2, (4)	Steria : 2
Lafarge : 1, 2 , 3, 4	Peugeot : 1, 2, 3	Vivendi : 1, 2	
Dassault Aviation : 2	Renault : 1, 2, 3	**TELECOM (60)**	
Eiffage : 1, 2, 3, 4	Seb : 1, 2, 3	France Telecom : 1, 2, 3	
Rexel : 1, 2	**SANTE (40)**	**SERVICES AUX COLLECTIVITES (70)**	
Safran : 1, 2, 3	Essilor International : 1, 2, 3	EDF : 1, 2, 3 ,4	
Schneider Electric : 1, 2, 3, 4	Sanofi : 1, 2, 3	GDF Suez : 1, 2, 3, 4	
Vinci : 1, 2, 3, 4		Veolia Environnement : 1, 2, 3	

(1) Les parenthèses sont utilisées pour indiquer une citation ponctuelle d'actions relevant de l'une des conceptions.
(2) Conception 1 : « RSE - Réglementation territoire », Conception 2 : « RSE - Maîtrise impacts territoire », Conception 3 : « RSE - Coopération territoire », Conception 4 : « RSE - Développement territorial durable ».

A partir de ces résultats et en ne tenant pas compte des résultats entre parenthèses, trois groupes d'entreprises se dessinent : un premier groupe (Groupe 1) présentant exclusivement des pratiques de conception 1 et 2, un deuxième groupe (Groupe 2) présentant essentiellement des pratiques de conception 1, 2 et 3 et un troisième groupe (Groupe 3) mentionnant des actions relevant respectivement des quatre conceptions : 1, 2, 3 et 4. Les trois groupes sont présentés en tableau 23.

Tableau 23 - Classement des entreprises selon les pratiques sociétales mentionnées dans les rapports

Groupe 1 Pratiques sociétales de conception 1 et 2		**Groupe 2** Pratiques sociétales de conception 1, 2, 3		**Groupe 3** Pratiques sociétales de conception 1, 2, 3, 4	
Accor	2	Auchan	1, 2, 3	Air France-KLM	1, 2, 3, 4
Air Liquide	1, 2	Bouygues	1, 2, 3	Danone	1, 2, 3, 4
Arkema	2	Carrefour	1, 2, 3	EDF	1, 2, 3, 4
Axa	2	Crédit Agricole	1, 2, 3	Eiffage	1, 2, 3, 4
BNP Paribas	1, 2	Essilor International	1, 2, 3	GDF suez	1, 2, 3, 4
Cap Gemini	1, 2	France Telecom	1, 2, 3	Lafarge	1, 2, 3, 4
Dassault Aviation	2	Peugeot PSA	1, 2, 3	L'Oréal	1, 2, 3, 4
Hermès	2	Renault	1, 2, 3	Michelin	1, 2, 3, 4
Lagardère	1, 2	Safran	1, 2, 3	Schneider Electric	1, 2, 3, 4
LVMH	2	Sanofi	1, 2, 3	Total	1, 2, 3, 4
Pernod Ricard	2	Seb	1, 2, 3	Vinci	1, 2, 3, 4
Publicis Groupe	1, 2	Veolia Environnement	1, 2, 3		
Rexel	1, 2				
Steria	2				
Vivendi	1, 2				

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

Plus du tiers des entreprises (39,5 %) appartiennent au groupe 1; 12 entreprises relèvent du groupe 2 (31,5 %) et 11 entreprises du groupe 3 (29 %). Nous constatons ainsi une hétérogénéité des démarches sociétales vis-à-vis des territoires d'un groupe à un autre, mais également une hétérogénéité des pratiques d'un territoire à un autre, au sein d'une même entreprise. Afin de comprendre les raisons de ces différences, nous procédons à l'analyse des déterminants des pratiques sociétales relevant de chacune des conceptions.

Section 2 - Analyse des pratiques sociétales de conception 1

A partir des données codées contenues dans les rapports de développement durable, nous analysons les extraits relatifs aux actions sociétales de conception 1 « RSE Réglementation territoire ». La RSE « Réglementation territoire » correspond à la contribution des entreprises au développement des territoires du fait de leur activité, de leur présence et de leur respect des règlementations locales.

Un impact sur l'économie des territoires

Toutes les entreprises jouent nécessairement un rôle économique au sein des territoires où elles sont implantées. Trente entreprises sur trente-huit mentionnent leur contribution de fait à l'économie des territoires, douze d'entre elles la mettent particulièrement en avant (Air France, Carrefour, Crédit Agricole, Eiffage, Essilor International, L'Oréal, Michelin, Peugeot PSA, Total, Veolia Environnement, Vinci, Vivendi).

En tant qu'acteurs économiques, les entreprises participent effectivement à la création d'emplois (directs, indirects et induits) et à la création d'activités. Par leurs achats, leur recours aux sous-traitants, leurs investissements et leurs productions, elles favorisent le développement des territoires. En raison de leur croissance, elles génèrent des effets d'entrainement sur leurs fournisseurs, leurs partenaires (Carrefour). Elles participent au financement des infrastructures et des services publics par le paiement d'impôts et de taxes. Du fait de leur activité propre (construction d'infrastructures, transport, transport aérien, télécommunication,…), certaines entreprises contribuent plus spécifiquement au développement des économies où elles sont implantées. Elles soulignent leur impact sur l'attractivité des territoires (Air France, France Télécom, Vivendi …), sur la « performance urbaine des territoires » (Veolia Environnement) mais également sur l'animation du territoire. Des entreprises mentionnent la création de lien social (Carrefour, Auchan) ainsi qu'une contribution à la redynamisation des centres ville et des zones rurales par l'ouverture de commerces de proximité (Carrefour) (cf. tableau 24).

Tableau 24- Impacts sur l'économie locale, extraits des rapports sociétaux

Air France	« Localement, autour de ses principaux hubs, le Groupe contribue à la création d'emplois directs et d'activité économique au travers de ses sous-traitants et fournisseurs. Il génère également des emplois indirects […] », (Rapport 2010-2011, p. 45) « Par leur offre de transport international, Air France et KLM favorisent la création d'activités sur le territoire de leurs hubs et, au-delà, de toute la France et des Pays-Bas. […] De plus, les régions d'Amsterdam-Schiphol, de Roissy-CDG et du pôle d'Orly constituent des bassins de développement attractifs aussi bien pour les grandes entreprises que pour les PME qui bénéficient d'un aéroport international et d'un environnement économique dynamique. Principaux employeurs privés sur les hubs de Roissy-CDG, Paris-Orly et Amsterdam-Schiphol, Air France et KLM participent au développement économique et à la création d'emplois sur les territoires où elles sont implantées. Ainsi, le groupe KLM emploie plus de 33 000 salariés sur les 60 000 emplois directs de l'aéroport de Schiphol et Air France représente près de 47 000 emplois sur les 118 000 salariés des aéroports de Roissy-CDG et d'Orly. » (Rapport 2010-2011, p.56) « Favoriser le développement économique des pays et régions desservis : Le groupe participe au développement des territoires où il est implanté en reliant entre elles les économies de 244 destinations dans 105 pays […]. » (Rapport 2010-2011, p.59)
Carrefour	« Hypermarchés, supermarchés, commerces de proximité, les magasins Carrefour sont des lieux de vie qui contribuent à dynamiser les centres-ville et les zones rurales. Ils sont aussi des facteurs de développement économique par la création d'entreprises (franchisés) et de pôles d'emploi locaux importants. » (Rapport 2010, p.66) « Pour répondre à l'ensemble des besoins de ses clients, l'enseigne Carrefour se déploie sous différents formats et concepts de magasins : hypermarchés, supermarchés et commerces de proximité. Avec plus de 5000 magasins de proximité à travers le monde, le groupe Carrefour est aujourd'hui un acteur majeur du développement de ce type de format, de plus en plus plébiscité par les consommateurs. […] Bénéfique pour la croissance du Groupe, cette approche favorise également le développement socio-économique des territoires. Elle crée du lien social et contribue à redynamiser les centres ville et les zones rurales. » (p. 66) « Les hypermarchés et les supermarchés jouent aussi le rôle de centres de vie. Ils représentent des pôles d'emploi dans certains quartiers sensibles de la périphérie urbaine : 90 % des embauches dans ces magasins se font localement, dans leur zone de chalandise. » (p.66)
Crédit Agricole	« Un pilier du développement local. Les Caisses régionales occupent la première place sur la quasi-totalité des marchés de proximité en France. Premières banques du monde agricole, elles sont également des partenaires importants des PME et des collectivités territoriales. […] Leur enracinement dans l'économie locale leur confère un rôle important auprès des très petites entreprises. La moitié des crédits alloués aux TP en France vient en effet du Crédit Agricole. » (Rapport d'activité 2010, p.19).

Total	« En 2010, nous avons versé 10,2 milliards d'euros d'impôts sur les sociétés et 4,9 milliards d'euros de taxes à la production aux pays dans lesquels nous opérons. […] Fournisseurs : dynamiser les économies locales. Avec 27 milliards d'euros de dépenses d'achats en 2010, réalisés auprès de quelque 50000 fournisseurs actifs dans le monde entier, nous contribuons à soutenir les économies locales. Nous travaillons avec des entreprises de toutes tailles […]. » (Rapport 2010, p.38)
Veolia	« Veolia Environnement contribue au développement économique et social des territoires sur lesquels il opère, non seulement de par la nature de ses services mais également par l'investissement et l'emploi direct et indirect généré par ses activités. » (Cahier de la performance RSE 2010, p.21) « Les transports constituent un élément fondamental des la performance des territoires urbains, de la qualité de vie et , plus généralement, du bien-être des habitants. Répondre aux besoins d'agglomérations, qui se ramifient toutes de manière différente et dont beaucoup continueront de croître dans les décennies qui viennent, suppose de maîtriser un éventail de solutions que seul un opérateur de grande taille peut proposer. » (Rapport 2010, p.3)
Vinci	« Par nature et par tradition, les entreprises de VINCI sont fortement ancrées dans les territoires. Par leur activité propre et au travers de prolongements comme la co-traitance et la sous-traitance, elles participent au premier plan à la création de richesses et d'emplois. » (Rapport 2010, p. 22)
Vivendi	« Contribuer au développement des territoires. Vivendi contribue de manière directe et indirecte au développement des territoires dans lesquels il est présent : création d'emplois, développement des talents locaux, accès aux technologies de l'information et de la communication. » (Rapport 2010, p. 64) « En 2010, le groupe a poursuivi le chantier de raccordement de ses filiales par câble à fibre optique terrestre pour, à terme, relier sans discontinuité le Maroc, la Mauritanie, le Mali et le Burkina. Ce câble, d'une capacité allant jusqu'à 800 Gb/s, permettra de desservir également les pays voisins – Niger, Bénin, qui bénéficieront de ses retombées. Ces investissements favorisent la création de nouvelles activités, telles que la téléphonie communautaire (téléboutiques), les cybercentres, les fournisseurs d'Internet et renforcent la compétitivité des PME locales. » (Rapport 2010, p. 65)
Peugeot	« Avec un effectif total de 198 220 salariés et de nombreuses implantations – une trentaine de sites industriels, une dizaine de sites tertiaires, R&D, et de design, des centaines de points de vente, et ce pour la seule division Automobile – le Groupe exerce un impact considérable sur les communautés locales en tant qu'acteur économique et employeur. (Reporting Indicateurs 2010, p.8)
Essilor	« Essilor participe au développement des régions où ses sites de production en amont (usines de fabrication) comme en aval (laboratoires de prescription) sont installés. Essilor contribue directement à l'enrichissement des connaissances et des conditions de vie des femmes et des hommes qui travaillent dans le Groupe et indirectement à celui de leurs familles. Au-delà, pour satisfaire la partie de ses besoins locaux de produits et de services Essilor participe au fonctionnement de l'économie régionale et concourt au progrès des populations qui travaillent et vivent à proximité. » (Document de référence 2010, p. 213)

Les entreprises présentent à l'appui de leurs assertions le chiffre d'affaires réalisé et le nombre de salariés employés par « zone géographique » ou par « région ». Ainsi, dans sa

rubrique « Comprendre l'impact régional de nos activités », Lafarge mentionne le chiffre d'affaires et la répartition des effectifs par région.

Sur la totalité de notre échantillon, un tiers des entreprises présentent la répartition de leur valeur ajoutée ou de leur chiffre d'affaires entre les différentes parties prenantes. Les entreprises, à l'instar d'Air France ou de Seb, précisent alors le montant des impôts et taxes versés aux Etats et aux collectivités locales. Lafarge fait notamment apparaître une part d' « investissements en faveur des communautés locales ». Michelin expose ses « échanges économiques et financiers » avec ses parties prenantes, et notifie 18 millions d'euros de dépenses en faveur de la vie locale (Rapport 2010, p.99).

Plusieurs entreprises font ressortir l'importance de leurs achats auprès de fournisseurs locaux (« la majeure partie de nos achats s'effectue localement » (Rapport Lafarge 2010, p.15), « Pour près de 80 % des produits alimentaires à marques propres, Carrefour recourt à l'approvisionnement local, ce qui lui permet d'associer à sa croissance les PME et les producteurs agricoles » (Rapport Carrefour 2010, p. 60)). De même, elles mettent en avant l'importance de leur recrutement local (« Au plus fort de son activité, le chantier [l'A65] employait plus de 2500 personnes dont 40 à 60 % issues du tissu économique local », Rapport Eiffage 2010, p.89).

Cette mention de « l'impact régional des activités » ou de « la contribution directe du groupe à l'activité économique » semble déterminée par la mise en conformité des rapports avec le référentiel GRI. Les entreprises y font explicitement référence et s'emploient à renseigner notamment les indicateurs EC6 « dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels » et EC7 « procédures d'embauches locales et proportion de cadres dirigeants embauchés localement » (cf. Annexe 5). Cette mention permet également de répondre aux exigences de la loi NRE en France invitant à évaluer « l'impact territorial en matière d'emploi et de développement régional ».

Il apparaît également que les entreprises sont d'autant plus enclines à faire mention de leur rôle économique que leur activité est étroitement liée au développement économique des territoires. Les entreprises qui soulignent une RSE de conception 1 sont pour partie des

entreprises dont les activités contribuent par nature au développement local et en dépendent (infrastructures, construction, financement).

Les entreprises qui font état de pratiques de conception 1 sont aussi des entreprises qui se trouvent en position d'acteurs économiques majeurs sur leurs territoires, représentant les « principaux employeurs », des « pôles d'emplois locaux importants » ou des volumes d'achats et d'investissements conséquents.

Ce sont en outre des entreprises dont l'impact économique est visible localement : présence des établissements en centres-ville (Carrefour), présence sur tout le territoire (Crédit Agricole), visibilité des bâtiments industriels, des infrastructures et des services rendus (Total, Veolia Environnement, Vinci, …). A l'opposé, des entreprises comme Axa ou Cap Gemini dont l'impact économique semble moins visible à l'échelle d'un territoire, ne font pas apparaître leur rôle en tant qu'acteur économique local, alors même qu'elles sont aussi créatrices d'emplois.

Les entreprises qui communiquent sur leur impact économique local sont enfin des entreprises qui connaissent un contexte de restructurations. En réponse aux contestations dont elles font l'objet, elles soulignent le rôle économique local qu'elles continuent à jouer (Total, Sanofi, Air France,…).

Leur responsabilité en tant qu'acteur économique pousse effectivement les entreprises à procéder aux arbitrages entre territoires essentiels à leur croissance et leur compétitivité. Les entreprises effectuent ainsi leurs choix de localisation à l'échelle mondiale. Aussi justifient-elles leurs choix d'implantation dans les pays émergents (tableau 25).

Tableau 25 – Justifications des choix d'implantation, extraits des rapports sociétaux

Renault	« Renault, deuxième marque en Europe. Sur un marché en faible croissance et où les dépenses des ménages consacrées à l'automobile ont baissé d'un quart entre 2000 et 2010, Renault compte continuer à bénéficier du repositionnement du marché vers les petites voitures et les technologies abordables et conserver ainsi ses positions en Europe. À l'international, trois priorités : le Brésil, l'Inde et la Russie. En 2013, le Brésil devrait devenir le deuxième marché de Renault, la Russie le quatrième marché, en progression de cinq places, et le premier avec les volumes de Lada, et l'Inde le 11e, en progression de 20 places. » (Document de référence, p. 30)
Michelin	« Sur le plan géographique, nous avons engagé un rééquilibrage en ligne avec l'évolution du marché. La mise en service de capacités importantes et performantes au Brésil, en Chine et en Inde va nous permettre de profiter à plein de leur croissance à partir de 2012. » (Rapport 2010, p.3)
Rexel	« Avec un niveau d'équipement très varié selon les régions, les pays à forte croissance représentent un potentiel de développement important pour Rexel qui, en 2011, reprend sa politique d'acquisitions en se renforçant en Chine et en s'implantant en Inde et au Brésil. » (Rapport 2010, p.15)
Arkema	« […] en Chine. Tous les acteurs mondiaux y ont délocalisé leur production. « Producteur de biens intermédiaires, Arkema s'y est développé pour accompagner ses clients désormais implantés dans ce pays. », explique Dominique Namer. D'où l'accroissement conséquent de ses capacités de production. Il faut dire que la demande est soutenue. Dans le haut de gamme à destination de l'automobile, la Chine est devenue le premier marché pour Arkema. » (Rapport 2010, p. 31)

Les déterminants d'ordre sociétal interviennent peu dans les choix de localisation des entreprises. Dans son rapport Environnement et Société de 2011, Total mentionne dans une section intitulée « Travailler partout ? » son respect du cadre réglementaire et légal dans ses choix d'implantation (tableau 26).

Tableau 26 - Conditions du déploiement international de Total, extrait du rapport sociétal

Total	« Le respect du cadre légal et réglementaire, en particulier celui fixé par le droit français ou européen, sous-tend tout notre déploiement international. C'est en ce sens que nous avons suspendu notre contribution aux activités de production pétrolière et gazière en Syrie, à la suite des sanctions européennes décidées fin 2011 à l'encontre de ce pays. Autre préalable fondamental à notre présence : l'assurance de pouvoir, dans le cadre de notre sphère d'activités, appliquer notre Code de conduite et veiller à ce qu'il soit respecté par nos fournisseurs. » (Rapport RSE 2011, p. 29)

Une entreprise comme Danone, s'interroge sur la pertinence des délocalisations dans les pays à bas coûts (tableau 27).

Tableau 27 – Remise en question des délocalisations, extrait du rapport sociétal

Danone	« Le mouvement de globalisation de ces vingt dernières années a développé le mythe que les distances n'ont plus d'importance, que les bas coûts logistiques et d'information permettent de délocaliser là où les coûts de production sont les plus bas. Le coût social et environnemental de ce mouvement lorsqu'il est poussé à l'extrême conduit à s'interroger sur sa pertinence. Sans remettre en question le bénéfice indiscutable des échanges internationaux, l'entreprise doit peser ses décisions en prenant en compte l'ensemble des éléments. Transporter moins, stocker en plus petites quantités, distribuer à proximité peut avoir beaucoup de sens dans certaines situations. » (Rapport 2010, discours du Président-Directeur général, p.7)

Leur démarche de RSE contribue alors à accompagner leurs décisions de restructurations afin d'en limiter les conséquences sur l'emploi et le tissu économique local. Elle peut consister en des actions de type 1 (respect de la réglementation en matière de restructuration), en des actions de type 2 (maîtrise des impacts sur les territoires), en des actions de type 3 (partenariat économiques avec d'autres acteurs locaux) ou de type 4 (construction avec l'ensemble des parties prenantes d'un territoire d'une stratégie de développement local) (tableaux 28 et 29).

Tableau 28 – Responsabilité sociale et restructurations, extraits des rapports sociétaux

Total	« L'évolution de nos marchés nous a conduits à prendre des décisions difficiles ces derniers mois. En France comme dans d'autres pays, nous avons dû redéployer certaines activités. Nous mettons tout en œuvre pour rendre minimales les conséquences sur l'emploi et le tissu économique local. Mais l'immobilisme nous est interdit. C'est en continuant de nous adapter en permanence que nous préparons à la fois notre futur industriel et celui des territoires où nous sommes implantés. » (Rapport 2009, p. 23) « Les décisions que nous sommes amenés à prendre pour redéployer nos activités ne remettent pas en cause notre solidarité avec les territoires où nous sommes implantés de longue date. » (Rapport 2009, p. 25)
Seb	« Dans les territoires où il est implanté, il agit en acteur économique responsable et en cas de restructuration d'un site, il met tout en œuvre pour limiter les conséquences sur la vie locale. » (Rapport 2010, p. 68)
Sanofi	« Sanofi-Aventis considère qu'il est de sa responsabilité de participer au développement local des territoires sur lesquels il est implanté. Ainsi, sur les principales zones où le Groupe est présent, cette dimension est prise en compte : dans l'accompagnement humain résultant des décisions du Groupe, dans les choix d'investissements, dans les décisions concernant les sites de production et les transferts éventuels de production. » (Rapport 2010, p. 337)

Ces entreprises mènent à la fois des démarches de reclassement du personnel concerné et des actions de soutien aux entreprises locales. Leur engagement semble d'autant plus fort que le territoire concerné est le territoire historique d'implantation, que l'implantation est de longue date, ou que l'implantation dans ce territoire est importante. L'action sociétale est fortement déterminée par la réglementation en matière d'accompagnement des restructurations. Les entreprises concernées par des restructurations en France mentionnent effectivement leur respect des obligations règlementaires de revitalisation des territoires (tableau 29).

Tableau 29 – La gestion sociétale des restructurations, extraits des rapports sociétaux

Sanofi	«Le Groupe a également missionné Sopran pour mener des actions de revitalisation, conformément aux obligations légales, lorsqu'un impact négatif sur l'emploi peut être induit par les réorganisations. Ainsi, dans le cadre de la convention de revitalisation signée par Sanofi-Aventis France avec le gouvernement français, en juillet 2009, sept départements particulièrement impactés par la réduction des effectifs de visiteurs médicaux (région parisienne, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Aquitaine et Rhône-Alpes) ont bénéficié, ou bénéficieront d'ici 2011, de cette convention. Elle prévoit des prêts auprès des entreprises en développement et créatrices d'emplois, des programmes de mécénat de compétences, ainsi que des subventions auprès des acteurs économiques locaux. » (Rapport 2010, p. 337)
Vivendi	« Conformément à ses engagements pris auprès des pouvoirs publics en 2004 et renouvelés pour la période 2010-2012, Vivendi a permis France présent la création de 4 084 emplois dans des régions touchées par le chômage et les restructurations industrielles, sélectionnées par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. » (Rapport 2010, p. 64)
Michelin	«Pendant 10 à 13 mois, les employés du site ont pu se consacrer à temps plein à la recherche d'une solution professionnelle : fin 2010, près de 95 % avaient trouvé une position stable. En parallèle, Michelin Développement s'est employé à revitaliser les bassins d'emplois touchés. Pour les usines de Montceaulès-Mines, de Noyelles-lès-Seclin et de Tours où nous avons annoncé en 2009 la suppression de 1 093 postes en 2010, un peu plus de 40 % des employés ont bénéficié de mesures d'âge, plus de 20 % ont accepté des mobilités internes, un peu moins du tiers a quitté l'entreprise. Là encore, nous avons mis en place des ATP car il faut du temps pour tourner la page, réfléchir à son avenir, se mettre en mouvement et construire son projet individuel et familial. » (Rapport 2010, p. 35)

D'autres entreprises semblent davantage aborder la question des restructurations exclusivement comme un enjeu de gestion des ressources humaines à l'échelle du groupe (Carrefour, L'Oréal, Essilor International, …). La dimension territoriale des conséquences des restructurations et de leur traitement n'est pas mise en avant.

Le respect des réglementations des territoires par les multinationales

Toutes les entreprises mentionnent respecter les règlementations locales. Le respect de la réglementation et des lois locales est au cœur des principes éthiques des grands groupes français (tableau 30).

Tableau 30 – Le respect des réglementations locales par les multinationales, extraits des rapports sociétaux

Lagardère	« Le code de déontologie. […] Enfin, dans le cadre des relations du Groupe avec la communauté, le Code rappelle le principe du strict respect des lois et réglementations applicables ainsi que sa volonté de contribuer au Développement Durable. La charte de développement durable. […]Ses critères portent sur les points suivants : - le respect des principes défendus par l'Organisation Internationale du Travail (en particulier l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire) ; […] - le respect de la réglementation sociale applicable ; - l'existence d'une démarche de prévention des risques axée sur la sécurité au travail ; - la mise en œuvre d'une politique sociale axée sur une démarche de qualité ; - le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ; - le respect de la réglementation environnementale en vigueur ; - la maîtrise des impacts environnementaux de son activité par la mise en œuvre d'une politique environnementale axée sur un principe d'amélioration continue ; […] (Rapport 2010, p. 12-13)
Sanofi	« Le Code d'Ethique du Groupe prend comme référence la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact), les directives de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et les principes de l'Organisation internationale du travail (OIT), ainsi que les lois et réglementations nationales. Le Groupe est également attaché au droit à la santé pour tous, tel qu'il est défini dans le Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. » (Rapport 2010, p. 215)

Les citations extraites des rapports sociétaux laissent entrevoir des comportements différant d'une entreprise à l'autre et au sein d'une même entreprise, entre la stricte mise en conformité des activités aux règlementations et l'engagement d'actions allant au-delà de cette simple mise en conformité.

Certaines activités sont très réglementées ; le respect de la réglementation est alors une garantie en matière de gestion des risques ainsi qu'un argument commercial. La mise en conformité avec les réglementations locales constitue un défi pour une entreprise multinationale s'implantant dans de nouveaux pays aux contextes réglementaires très différents et en constante évolution. Les entreprises Sanofi et L'Oréal poursuivant leur internationalisation sont ainsi tenues de se conformer et de s'adapter à des réglementations locales spécifiques (tableau 31).

Tableau 31 – L'adaptation aux contextes réglementaires locaux, extraits des rapports sociétaux

Sanofi	« L'industrie pharmaceutique fait l'objet d'une attention de plus en plus soutenue de la part des autorités aux France et en Europe, qui accentue l'exposition du Groupe à des risques qui peuvent être importants. Par exemple, la commercialisation des produits de Sanofi-Aventis est très réglementée et des manquements supposés aux réglementations applicables peuvent entraîner des amendes ou des sanctions administratives, civiles ou pénales, pouvant aller jusqu'à l'imposition de contrôles réglementaires supplémentaires, voire à l'exclusion des programmes de remboursements gouvernementaux. La responsabilité de Sanofi-Aventis peut être engagée dans le cadre d'actions ou d'enquêtes. » (Rapport 2010, p. 45) « Congrès et événements médicaux » : « Ces congrès et ces événements médicaux doivent respecter les principes généraux de l'industrie, de même que la réglementation spécifique des pays dans lesquels ils sont organisés. L'obligation de tenir compte de la réglementation locale est récente pour les événements internationaux. Ceci amène à prendre des dispositions pour l'application des règles locales : bien connaître à l'avance leurs aspects spécifiques et être en étroite liaison avec les responsables de la filiale où se tient le congrès. » (Rapport 2010, p 263)
L'Oréal	« L'Oréal respecte les réglementations internationales. En Asie et en Amérique Latine, les filtres solaires sont réglementés et inscrits sur une liste positive de substances autorisées en cosmétique. En Amérique du Nord et Australie, ils sont répertoriés par des monographies parapharmaceutiques. » (Rapport 2010, p.21)

Cela exige de connaître chacune des réglementations locales, de s'y conformer tout en s'assurant du respect simultané des normes internationales et des principes sociétaux du groupe (tableau 32).

Tableau 32 – Respect simultané des normes internationales et des normes locales, extrait du rapport sociétal

Sanofi	« Les essais cliniques doivent suivre les règles contenues dans la Déclaration d'Helsinki et les recommandations de l'International Conference on Harmonization (ICH). Ils doivent en particulier respecter les Bonnes Pratiques Cliniques (BPC). En plus de ces règles, sanofi-aventis applique aux essais cliniques menés par le Groupe l'ensemble des règles et des lois nationales et internationales, dont notamment : la Directive européenne 2001/20/CE, les réglementations CFR21 émises par la F.D.A,,les réglementations émises par les autorités japonaises (Ministry of Health, Labour and Welfare – MHLW). » (Reporting 2010, p. 221)

Les entreprises peuvent être parfois confrontées à des situations d'incompatibilité entre réglementations locales et réglementations internationales (tableau 33).

Tableau 33 – Incompatibilité entre normes locales et normes du groupe, extrait du rapport sociétal

L'Oréal	« Dans le respect des réglementations internationales et locales, L'Oréal ne teste plus ses produits finis sur les animaux depuis 1989. Cela étant, les autorités de certains pays ont encore recours à des tests sur les animaux pour enregistrer les substances commercialisées sur leur territoire et L'Oréal se trouve dans l'obligation de respecter ces réglementations nationales en vigueur pour ses produits fabriqués et vendus localement. L'Oréal travaille avec les autorités de ces pays afin de partager les connaissances relatives aux méthodes alternatives. Ainsi, le groupe porte et promeut les valeurs européennes sur le développement de nouveaux outils prédictifs de la sécurité et incite ces pays à faire évoluer les réglementations vers l'alternatif. (Rapport 2010, p.61)

Le caractère exigeant de la réglementation et sa nature à prévenir certains risques peuvent justifier un comportement de simple mise en conformité. Ainsi l'entreprise Sanofi se conforme aux réglementations locales de préservation de la biodiversité, aux lois locales en matière de lutte contre la corruption mais s'emploie à dépasser les exigences réglementaires dans un domaine comme la sécurité où les normes locales semblent insuffisantes au regard de certains risques. Le groupe Lagardère, peu exposé aux risques environnementaux, veille uniquement à respecter la réglementation en la matière (tableau 34).

Tableau 34 – Respect de la réglementation locale et gestion des risques, extrait du rapport sociétal

Lagardère	« En ce qui concerne les risques liés à l'environnement, il importe de rappeler que Lagardère est un groupe de médias, avec des activités de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs. […] En ce qui concerne la gestion des risques industriels et liés à l'environnement, celle-ci incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine. Les responsables opérationnels des sites pour lesquels certains risques environnementaux ont été identifiés mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers. » (Rapport 2010, p. 14)

Le fait que la réglementation soit nouvelle et qu'elle nécessite des efforts et un temps de mise aux normes peut expliquer un strict respect des contraintes réglementaires. C'est le cas notamment avec la nouvelle réglementation des activités chimiques « reach » (tableau 35).

Tableau 35 – Respect de la réglementation et exigences des réglementations, extrait du rapport sociétal

Rexel	« Rexel, au même titre que ses fournisseurs, est garant de la conformité réglementaire des produits qu'il commercialise en suivant et anticipant les réglementations nationales et internationales. 2010 aura notamment vu en Europe une nouvelle étape dans le déploiement de la réglementation reach (registration, évaluation, autorisation and restriction of chemicals). Rexel a pour cela constitué un groupe de travail et mis en place un dispositif visant à informer ses clients sur la conformité des produits, tout particulièrement sur les svHc (substances of very High concern). » (Rapport 2010, p. 38)

Le caractère récent de l'attention d'une entreprise portée à une certaine thématique sociétale et/ou de sa démarche sociétale dans son ensemble, peut également expliquer une simple mise en conformité de l'entreprise aux obligations réglementaires.

Enfin, le choix de respecter strictement les réglementations locales peut témoigner de la volonté de tirer parti des différences de réglementations. En effet sur certains territoires, les multinationales semblent s'en tenir au seul respect des règlementations alors que leurs actions sociétales vont au-delà des obligations sur d'autres. En matière d'accompagnement des restructurations par exemple, le groupe Sanofi mentionne respecter les règlementations locales en Europe alors qu'en France, « l'engagement social historique de Sanofi-Aventis se

caractérise par la volonté de conserver un rôle majeur sur le territoire » (Reporting 2010, p.304). De même, le groupe Vivendi respecte les obligations de reclassement des salariés en France ; « dans le reste du monde, Vivendi a géré les départs selon les réglementations nationales, tout en respectant les règles de conduite du Programme de vigilance du groupe » (Rapport 2010, p. 89).

A l'inverse, la volonté des entreprises de garantir des conditions sociales harmonisées entre les collaborateurs des différents pays d'implantation les conduit à dépasser la stricte conformité aux réglementations locales. En effet, l'existence d'une grande diversité en matière de droit du travail est susceptible d'engendrer de fortes différences de traitement entre collaborateurs d'un pays à l'autre. Certaines réglementations peuvent apparaître insuffisantes en comparaison à d'autres et de nature à remettre en cause la cohérence de la démarche RSE de l'entreprise en contexte international (tableau 36).

Tableau 36 – Homogénéisation des pratiques sociétales au sein des multinationales, extraits des rapports sociétaux

Publicis	« Le Groupe travaille sur le déploiement d'une politique plus homogène en termes de prévoyance complémentaire, autour des piliers suivants : maternité, maladie et décès. Le Groupe veille à ce que les salariés puissent disposer de la meilleure offre possible de couverture en termes de prévoyance, au-delà de ce que le cadre réglementaire local prévoit. » (Rapport 2010, p. 14)
Total	« Collaborateurs : attirer, fidéliser, motiver. En 2010, nous avons effectué près de 10 000 recrutements longue durée dans le monde et consacré plus de 6 milliards d'euros à la rémunération de nos collaborateurs. Notre approche en la matière s'adapte aux réglementations locales, tout en assurant un socle commun à l'ensemble de nos salariés. Nous les aidons par ailleurs à se constituer une épargne de moyen-long terme, via différents mécanismes d'incitation à l'épargne salariale, comme l'abondement ou le co-investissement. Nous entendons également faire bénéficier tous nos collaborateurs d'un socle minimal d'avantages sociaux de même nature (couverture décès, invalidité / incapacité), en tenant compte des spécificités des contextes locaux. » (Rapport 2010, p.39-40)
Rexel	« Lors de la campagne de reporting social 2009, Rexel a mis en évidence dans 11 pays des niveaux de protection sociale insuffisants, notamment concernant les risques de maladie professionnelle et d'accident du travail. Soucieux d'offrir à ses salariés une protection conforme à ses standards dans l'ensemble des pays où il opère, le groupe a mis en place en juillet 2010 un programme de prévoyance universelle. Grâce à ce programme, 5 000 salariés ou leurs proches peuvent désormais bénéficier du versement d'un capital compris entre une et deux années de salaire de base, selon la nature du sinistre ». (Rapport 2010, p. 41)

Au total, ce qui détermine la mention par les entreprises multinationales d'une RSE de conception 1 « Réglementation territoire » est ainsi :

- une activité en lien direct avec le développement économique des territoires ;
- une position d'acteur économique majeur sur un territoire ;
- un impact économique visible à l'échelle d'un territoire ;
- la recherche d'un permis d'opérer ;
- le respect des obligations réglementaires en matière de restructuration ;

La stricte conformité aux réglementations locales semble déterminée par :

- la nature très réglementée de certaines activités ;
- une implantation récente et une méconnaissance des normes locales ;
- le caractère exigeant et nouveau de certaines réglementations ;
- une prévention des risques assurée par un simple respect de la réglementation ;
- le caractère récent de la démarche sociétale globale ou relative à une thématique en particulier ;
- le souhait de tirer parti des différences réglementaires entre territoires.

Un premier codage des déterminants des pratiques de conception 1 est présenté en tableau 37.

Tableau 37 - Déterminants des pratiques de RSE - Réglementation territoire (Conception 1)

	Déterminants groupe Enjeux/caractéristiques	Caractéristiques territoire	Déterminants contexte
Air France	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ; Activité en lien avec le développement des territoires ; Acteur économique local majeur ;	Territoire historique du développement du groupe ;	Restructurations ; GRI ;
Carrefour	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ; Importance de l'implantation sur le territoire ; Acteur économique local majeur ;		
Crédit Agricole	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ; Activité en lien avec le développement des territoires ; Importance de l'implantation sur le territoire ; Acteur économique local majeur ; Organisation décentralisée ;	Territoire historique du développement du groupe ;	
Eiffage	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ; Activité en lien avec le développement des territoires ; Remplir clauses contractuelles ;		Grenelle, Agendas 21

Essilor International	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ;		Loi NRE ; GRI ; Restructurations ;
L'Oréal	Respecter les réglementations locales ; Maîtriser les risques ; Poursuivre son internationalisation ; Activité très réglementée ;	Spécificités de la réglementation locale ;	Restructurations ; GRI ; Evolution rapide des réglementations ;
Michelin	Respecter la réglementation en matière de restructuration ; Existence d'une structure ad hoc ;	Territoire historique du développement du groupe ;	Restructurations ; GRI ;
PSA Peugeot	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ; Importance de l'implantation sur le territoire ; Acteur économique local majeur ;	Territoire historique du développement du groupe ;	Restructurations ;
Safran	Contribuer à une activité stratégique ; Activité stratégique (Défense) ; Participation de l'Etat au capital ;	Territoire historique du développement du groupe ;	
Sanofi	Respecter la réglementation en matière de restructurations ; Importance de l'implantation sur le territoire ; Existence d'une structure ad hoc ; Poursuivre son internationalisation ; Respecter les réglementations locales ; Activité très réglementée ; Maîtriser les risques ;	Territoire historique du développement du groupe ; Spécificités de la réglementation locale ; Implantation récente ;	Restructurations ; Evolution rapide des réglementations ;
Total	Démontrer l'impact économique local de l'entreprise ; Taille de l'entreprise ; Faiblesse des impôts payés en France ; Soutenir les PME en France et leurs exportations ; Existence d'une structure ad hoc ;		Restructurations
Veolia Environnement	Activité en lien avec le développement des territoires ; Taille de l'entreprise ;		
Vinci	Rendre visible impact économique local ; Activité en lien avec le développement des territoires ;		Loi NRE ;
Vivendi	Respecter la réglementation en matière de restructuration ; Activité en lien avec le développement des territoires ;		Restructurations ;

Section 3 – Analyse des pratiques sociétales de conception 2

La RSE « Maîtrise Impacts territoire » correspond aux démarches sociétales des groupes visant à maîtriser l'impact de leurs activités sur les territoires d'implantation. L'entreprise multinationale gère la relation aux parties prenantes de façon individualisée en adaptant son action à un contexte donné : économique, social, et institutionnel.

Toutes les entreprises présentent et détaillent des actions sociétales de conception 2 menées dans différents pays d'implantation : c'est la raison première des rapports sociétaux. Les multinationales mentionnent des démarches de réduction de leurs impacts sur l'environnement et d'accroissement des retombées positives de leur présence. Avec des niveaux de formalisation et de mise en œuvre différents, les entreprises ont en commun d'intervenir pour une réduction des émissions de gaz à effet de serre, une maîtrise des consommations d'énergie, des consommations en eau et en matières premières non renouvelables. Toutes soutiennent au minimum des programmes en faveur de l'éducation et de l'insertion économique et sociale. Elles recourent pour cela au bénévolat de leurs salariés, à la création de fondations ou à l'instauration de partenariats avec des ONG ou des associations locales. Toutes les entreprises adaptent leur action en fonction du niveau de développement des territoires.

Une adaptation des actions au contexte socio-économique des territoires

La nature des interventions sociétales des multinationales varie en fonction du niveau de développement du territoire et des besoins des populations locales.

Dans les pays en développement, les actions sociétales de conception 2 consistent en un soutien apporté en faveur de l'éducation, de la santé, de la lutte contre la pauvreté, en un soutien au développement rural, à l'entrepreneuriat (via des programmes de microfinance), à la construction des infrastructures et à l'accès aux services essentiels (tableau 38).

Ce qui semble déterminer ces actions est en premier lieu la volonté de l'entreprise de manifester sa solidarité envers les populations les plus démunies. L'existence d'associations investies dans des actions de solidarité est déterminante : l'entreprise apporte son soutien à des structures existantes. Les valeurs promues par l'entreprise sont avancées comme déterminant l'action sociétale de conception 2 (Hermès, Crédit Agricole). L'engagement bénévole des salariés, leur implication et les bénéfices en matière de gestion des ressources humaines retirés par l'entreprise motivent aussi des actions de conception 2.

Tableau 38 – Actions sociétales en faveur des territoires en développement, extraits des rapports sociétaux

Air Liquide	« Dans le cadre de son programme de soutien à des Micro-Initiatives en faveur du développement local, la Fondation Air Liquide s'est associée à la Virlanie Foundation pour la rénovation d'une école itinérante pour les enfants des rues de Manille aux Philippines. Au Sénégal, elle a contribué à la construction et à l'équipement complet de quatre salles de classe dans un lycée à Sandiara, une initiative lancée par l'association sénégalaise Passeport pour l'avenir. Deux collèges à Casablanca au Maroc ont pu être rénovés par les associations Enfance Maghreb Avenir et Initiatives grâce à la contribution de la Fondation Air Liquide. En Argentine, dans la ville de Neuquèn, elle a permis à la Fundación Leer de créer des bibliothèques dans quatre écoles permettant ainsi à 1 400 enfants d'améliorer leur niveau de lecture et d'écriture. » (Document de référence 2010, p. 53)
Pernod Ricard	«Promouvoir la solidarité entrepreneuriale. Deuxième axe de son engagement, Pernod Ricard encourage les actions visant à accompagner les entrepreneurs des pays en voie de développement dans leurs projets : le Groupe soutient l'association Appel, dans son programme l'aide aux jeunes créateurs d'entreprises vietnamiens, en prenant en charge le financement de leurs études et de leur installation. Le Groupe a aussi poursuivi son engagement auprès de PlaNet Finance, association de développement du microcrédit, en soutenant les projets présentés par des femmes africaines. » (Document de référence 2010/2011, p. 65)
Seb	« Lutter contre l'exclusion sous toutes ses formes. Le Groupe SEB a fait de la lutte contre l'exclusion l'axe central de sa politique de mécénat, structurée autour des 3 vecteurs d'insertion que sont le travail, le logement et l'éducation/formation. La Fondation Groupe SEB fédère et développe les actions de mécénat du Groupe, mais la solidarité s'exerce aussi au travers de très nombreuses initiatives des filiales. L'ensemble des actions de mécénat représente un montant annuel de l'ordre de 2 millions d'euros et mobilise plusieurs centaines de bénévoles dans le monde. » (Rapport 2010, p. 79)
Hermès	« L'accès à l'éducation, carrefour entre culture et solidarité. La Fondation prolonge la culture humaniste de l'entraide propre à la maison Hermès. Dans de nombreux pays à travers le monde, elle apporte son soutien à des porteurs de projets dans le domaine de l'éducation, levier essentiel pour l'amélioration des conditions de vie et la construction d'un avenir meilleur. » (Rapport annuel 2010, p.88)
Crédit Agricole	«Fidèle à ses valeurs mutualistes de solidarité, le Crédit Agricole contribue à l'aide au développement à l'international : lutte contre la pauvreté et les exclusions, soutien de l'agriculture et des filières agroalimentaires, développement rural...Mobilisés dans la durée, les organismes du Groupe accompagnent de multiples projets par-delà les frontières. La Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM) a été créée en 2006 à l'initiative, notamment, de Crédit Agricole S.A. Sa mission : renforcer la sécurité alimentaire en accompagnant l'agriculture et les filières agroalimentaires des pays en développement. La Fondation élabore des études et intervient comme opérateur de projets de développement dans les pays du Sud. » (Rapport 2010, p.163)

Les indicateurs définis sont alors du type : nombre de projets financés, nombre d'écoles parrainées, nombre d'enfants parrainés (Cap Gemini), nombre de partenariats visant à soutenir

l'insertion, l'éducation et la santé conduits dans l'année (Bouygues Construction), nombre d'accords à objet non commercial portant sur des actions de développement local à vocation éducative, sociale, environnementale, culturelle, sportive, nombre de personnes réinsérées dans le cadre d'un programme social de réinsertion accompagné par l'entreprise ou ses filiales (GDF Suez).

Dans les pays industrialisés, la contribution au développement local prend également la forme d'un soutien aux activités agricoles (Crédit Agricole, Carrefour), d'aides à la création et au développement d'entreprises (Total, Michelin, Sanofi), ou d'actions en faveur d'une valorisation touristique des régions (Crédit Agricole, Eiffage) (tableau 39).

Tableau 39 – Actions sociétales en faveur des territoires industrialisés, extraits des rapports sociétaux

Crédit Agricole	«En 1979, le Crédit Agricole a été la première entreprise à se doter d'une fondation d'entreprise, la Fondation du Crédit Agricole-Pays de France. Aux côtés des Caisses régionales, celle-ci soutient des projets visant à pérenniser et à valoriser le patrimoine architectural, culturel et naturel des régions afin de contribuer à la vitalité économique et culturelle des territoires. En trente ans, la Fondation a soutenu plus de 1 000 projets, et engagé plus de 25 millions d'euros de financement. (Rapport 2010, p. 162)
Peugeot PSA	« En 2010, le Groupe a conduit de nombreuses actions en faveur des communautés voisines des implantations industrielles et tertiaires, comme par exemple : conseil auprès de PME/PMI situées autour des sites industriels en termes d'environnement, de création d'entreprise ou d'organisation industrielle à Aulnay, Mulhouse, Poissy, Rennes (Performance Bretagne et PB2i), Sochaux (Franche-Comté entreprendre et participation au pôle de compétitivité automobile) et Trémery (Partenaire Superforce Lorraine) ; » (Reporting Indicateurs, p. 145)

Les actions de conception 2 consistent plus spécifiquement dans les pays développés en des interventions relevant de l'aménagement et de l'animation du territoire : accès aux services publics, animation des centres-ville, création de lien social, desserte de certains territoires, soutien aux commerces de proximité… ou relevant de la politique de la ville : actions sociales ciblées en faveur des quartiers défavorisés (formations, aides à l'insertion, recrutement, soutien aux associations, création d'activités…), aide au logement des personnes défavorisées, amélioration du cadre de vie… Les entreprises mobilisent les appellations utilisées par les pouvoirs publics (zones urbaines sensibles, quartiers sensibles, établissement d'éducation prioritaire), inscrivant leurs actions sociétales dans leur zonage (tableau 40).

Tableau 40 – Actions sociétales spécifiques en faveur des territoires industrialisés, extraits des rapports sociétaux

Carrefour	« Ainsi, pour les communes rurales qui perdent peu à peu leurs commerces, Carrefour propose, au travers de ses enseignes de proximité, un ensemble d'activités de commerce et de services. En France, l'idée de transférer aux magasins les principales fonctions des bureaux de poste, lorsque ceux-ci devront fermer a ainsi germé. Le partenariat établi entre le Groupe et La Poste a conduit à l'ouverture de 67 Relais_Poste. Ces derniers permettent aux clients d'effectuer des opérations courantes (dépôts et retraits d'envois postaux, achats de timbres et de prêts-à-poster, retraits d'argent pour les titulaires de CCP ou de Livret A) sur de larges amplitudes horaires (de 8 h à 20 h). (Rapport, p. 66)
Vinci	« En 2010, le programme « Cité solidaire », qui vise à soutenir de très petites associations agissant au cœur des quartiers défavorisés, a été lancé. Cité Solidaire repose sur trois principes : un appel à projet ciblé sur des zones urbaines sensibles ; un soutien aux petites associations de quartier qui agissent localement ; une mobilisation des entreprises du Groupe pour parrainer les projets et apporter les compétences de leurs collaborateurs. En 2010, 13 associations dans les villes d'Argenteuil et de Saint-Denis ont ainsi été soutenues, pour un montant total de 182 000 euros. En 2011, Cité solidaire sera étendu à quatre autres villes françaises. » (Rapport 2010, p. 145)
Crédit Agricole	« Le groupe Crédit Agricole S.A. a choisi une solution originale à Montrouge pour sa conciergerie d'entreprise. En effet, le Groupe a souhaité favoriser le commerce de proximité et son engagement en faveur du territoire qui l'accueille plutôt que de s'appuyer uniquement sur un prestataire spécialisé dans la conciergerie d'entreprise. Ainsi la conciergerie mise à la disposition des collaborateurs, regroupe sous le nom de Montrouge Service des services proposés par les commerçants de la ville (pressing, cordonnerie, épicerie, fleuriste, lavage auto, etc.). Cette initiative permet à Montrouge Service de consolider son offre et lui donne une plus grande capacité pour servir d'autres grandes entreprises installées sur le territoire. » (Rapport 2010, p. 150)
Auchan	« Acteur du projet urbain. Développement de la pluriactivité des sites (bureaux, commerces, habitations, loisirs) à l'image des projets portés par Citania en France à Lille Sud, Saint-André-lez-Lille, Ivry-sur-Seine, Toulouse Balma, Bordeaux Bouliac, Strasbourg et Romainville pour une reconquête intelligente et responsable de l'espace urbain. » (Rapport 2010, p.15) « Les actions menées ont pour but de revitaliser le lien social par l'implication des clients, des collaborateurs, des partenaires commerciaux et associatifs. […] L'action culturelle, éducative ou sociale peut aussi concerner l'animation sportive et l'entretien des espaces naturels. » (Rapport 2010, p. 40)
Lagardère	« Au-delà du partenariat avec l'Association Nos Quartiers ont des Talents, la Fondation a poursuivi son partenariat avec Sciences Po, dans le dispositif "d'expérimentations pédagogiques au lycée" qui a pour objectif de "désenclaver savoirs et territoires" et de promouvoir la réussite de tous les jeunes. L'innovation pédagogique développée dans des lycées qui relèvent de l'éducation prioritaire a permis depuis 2006 la création de plus de 350 projets pédagogiques qui concernent actuellement plus de 2 900 élèves. » (Rapport 2010, p. 53)

Une attention semble portée à des considérations de nature paysagère et à l'intégration des sites dans leur contexte urbain (Carrefour, Auchan) (tableau 41).

Tableau 41 – Actions paysagères et architecturales, extraits des rapports sociétaux

Carrefour	« Intégrer les sites au contexte urbain. Carrefour Property veille à une conception harmonieuse des bâtiments, favorisant l'intégration du site dans son environnement. Une charte paysagère Carrefour intégrant une démarche de Développement Durable a été rédigée. Elle exige notamment que la végétation soit adaptée au climat local et qu'elle nécessite peu d'entretien afin de garantir sa pérennité. Le traitement des lisières du site et l'impact de l'activité de l'enseigne sur le voisinage font l'objet d'une attention toute particulière. En termes de mobilité, tous les modes de transport sont intégrés, notamment les transports en commun ainsi que les liaisons douces connectées à leur environnement (piétons, vélos et leurs espaces dédiés). » (Rapport 2010, p.67)
Auchan	« Valorisation du patrimoine architectural en utilisant des matériaux locaux, en préservant l'ancien et en s'adaptant à l'architecture du lieu d'installation. » (Rapport 2010, p.15)

Les projets associatifs, les œuvres à caractère social ayant un « impact territorial », semblent privilégiés au sein des dépenses de mécénat des entreprises (Veolia Environnement, Auchan), tout comme le « mécénat local » émanant des unités locales (Peugeot PSA, Crédit Agricole) (tableau 42).

Tableau 42 – Actions de mécénat ayant un impact territorial, extraits des rapports sociétaux

Veolia	« Veolia Environnement accompagne tout type de manifestations, sportives ou culturelles, teintées d'une forte résonance territoriale. C'est le cas, par exemple, de l'exposition « Cités végétales » à Lyon, de la 6e conférence des villes durables à Dunkerque ou encore du Festival international du photojournalisme Visa pour l'Image à Perpignan. » (Rapport 2010, p. 20)
Auchan	« Depuis 2009, la Fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social accompagne en France des entrepreneurs sociaux dans les bassins de présence des centres commerciaux Auchan dont Immochan est promoteur, aménageur et gestionnaire, soit 90 territoires. Ces projets ont une finalité sociale, sociétale, environnementale ou territoriale, sont créateurs d'emploi, de lien social, de richesses et s'inscrivent dans une gestion responsable. » (Rapport 2010, p.42)
Peugeot	« PLM : Les Plans locaux de mécénat et d'actions sociétales représentent plus de la moitié des dépenses engagées par le Groupe en matière d'engagement citoyen. Déployés par les sites, ils montrent la volonté du Groupe d'être un acteur local sur les territoires où il est présent. » (Indicateurs DD 2010, p. 142)

De même, les entreprises apportent leur contribution aux organismes et aux universités menant une réflexion sur les problématiques de développement urbain et de développement

des territoires. Certaines d'entre elles sont à l'origine de la création d'observatoire ou d'institut de recherche (Bouygues, Vinci, Peugeot PSA). Les réflexions engagées sont alors susceptibles de favoriser l'émergence de solutions innovantes, de nouvelles collaborations de conception 3 « Coopération territoire » (tableau 43).

Tableau 43 – Participation aux réflexions sur le développement des territoires, extraits des rapports sociétaux

Vinci	« La Fabrique de la Cité, créée à l'initiative de VINCI, est une instance de réflexion prospective et d'échanges réunissant des acteurs publics et privés de tous horizons, impliqués à haut niveau dans les problématiques d'aménagement urbain et de mobilité. La Fabrique de la Cité constitue ainsi un creuset interdisciplinaire où se confrontent les points de vue, les expériences et les visions. […]Le partenariat VINCI-ParisTech (Mines Paris-Tech, École des Ponts ParisTech et Agro ParisTech) institué en 2008 a donné naissance à la première chaire d'écoconception des ensembles bâtis et des infrastructures. […] Le club Ville et Territoires réunit une vingtaine de chercheurs et dirigeants opérationnels du Groupe qui travaillent sur des problématiques territoriales avec les acteurs locaux concernés, en recherchant à partir de cas concrets les solutions techniques appropriées. Leurs travaux ont notamment abordé en 2010 les thèmes de la ville « bas carbone », de la mobilité et des aménités. » (Rapport 2010, p. 25)
Bouygues	« La Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier, dont l'ambition est d'aider à mettre l'architecture et l'urbanisme au service de l'environnement et de la solidarité urbaine, a signé en mai 2010 le renouvellement, pour trois ans, de la convention de mécénat qui l'unit à la Cité de l'architecture et du patrimoine. […] Cette fondation anime par ailleurs l'Observatoire de la Ville, espace d'information et de réflexion prospective sur la ville de demain. Le thème choisi pour alimenter la réflexion en 2011 est la « Mix(Cité) » sous toutes ses formes, fonctionnelle, générationnelle, sociale et morphologique. Un partenariat avec le master d'urbanisme de Sciences Po a été également conclu pour faire travailler les étudiants sur ce thème. » (Document de référence 2010, p. 78)
Peugeot PSA	« L'Institut pour la Ville en Mouvement (IVM) de PSA Peugeot Citroën, créé en 2000 par le groupe, initie et favorise des réflexions et expérimentations sur l'évolution des mobilités en milieu urbain. Il contribue à l'émergence de solutions innovantes pour les mobilités urbaines. L'IVM associe dans ses projets des représentants du monde de l'entreprise, des chercheurs, des universitaires, des architectes, des urbanistes, des aménageurs, des transporteurs, des collectivités locales, des acteurs de la vie sociale, culturelle et associative autour de recherches-actions. » (Indicateurs DD, p. 142)
Veolia	«Décrypter les attentes des citoyens. Créé en 2007 par Veolia Environnement, l'Observatoire des modes de vie urbains analyse en profondeur le rapport des citadins à leur ville, au travers d'études d'envergure internationale. En 2010, l'Observatoire a confié à TNS Sofres une étude sur 7 « villes à vivre » : Chicago, Le Caire, Londres, Mumbai, Paris, Pékin et São Paulo. […] Ses résultats permettent de brosser un portrait détaillé des attentes des urbains en matière de qualité de vie et d'environnement, avec des différences significatives entre les villes. » (Rapport 2010, p. 35)

Cette nouvelle orientation des fonds de mécénat en faveur des thématiques urbaines contribue à l'amélioration des informations nécessaires à l'adaptation de l'offre et à l'avancée des pratiques sociétales.

En France, les actions sociétales de conception 2 « RSE – Maîtrise impacts territoire » comportent dans la quasi-totalité des cas de l'échantillon, un volet d'actions de soutien à l'insertion. Ces actions se traduisent par la signature d'accords cadre, d'un engagement national, par la création de structures *ad hoc* ou par la participation de l'entreprise à des dispositifs initiés par les pouvoirs publics (Plan Espoir Banlieues en faveur du recrutement des jeunes des quartiers sensibles en France, signé par Carrefour, France Télécom, Safran, Eiffage, BNP Paribas), par des associations (l'association FACE[12] en partenariat avec France Télécom, Auchan, Total, ou l'association Nos quartiers ont du talent, pour Lagardère ou LVMH) ou par d'autres entreprises (soutien aux CREPI[13] aux côtés des filiales de Eiffage) (tableau 44).

Ces actions en faveur de l'insertion sont le résultat de facteurs institutionnels : politique publique lancée par l'Etat français, programmes nationaux engagés par plusieurs associations, ou par des filiales de grands groupes. D'autres facteurs interviennent comme la volonté de « faire connaître l'entreprise aux jeunes », de faciliter le recrutement, de mobiliser les salariés, le souhait de manifester une « solidarité » et d' « être un partenaire de la cité ».

[12] FACE : Fondation Agir Contre l'Exclusion, association
[13] CREPI : Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion, association loi 1901

Tableau 44 – Actions en faveur de l'insertion en France, extraits des rapports sociétaux

Bouygues Construction	« Chaque filiale propose, à la demande des clients mais aussi spontanément, des clauses d'insertion sur les chantiers dans leurs contrats. Par exemple, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a mis en place en 2010 un chantier école sur le site des Archives nationales de Pierrefitte-sur-Seine permettant d'accueillir et de former 25 jeunes sans qualification. De son côté, ETDE poursuit son partenariat avec le Comité national des régies de quartier (120 associations) avec pour objectif de confier à des personnes en situation de précarité différentes prestations de sous-traitance (balisage de chantier, information des riverains, etc.). » (Document de référence 2010, p. 65)
Veolia Environnement	« Veolia Environnement fondateur et partenaire des PIMMS. En France, les PIMMS (Points Information Médiation Multi Services) sont des lieux d'accueil et d'écoute destinés à servir d'interface entre les habitants des quartiers peu desservis en services publics et ces mêmes services. Ces structures, gérées localement par des associations, poursuivent un double objectif : faciliter l'accès aux services publics aux personnes qui éprouvent des difficultés à bien les utiliser, et favoriser l'accès à la vie professionnelle de personnes le plus souvent peu qualifiées. […] Le Groupe est aujourd'hui membre fondateur de l'UPIMMS (Union des PIMMS), […] qui fédère et anime le réseau des associations locales, en partenariat avec l'État, les collectivités locales et les acteurs locaux de leur territoire d'implantation. Il a participé activement à la création de 21 des 42 PIMMS existant actuellement en France, et participe au suivi de leurs activités. » (Cahier de la performance RSE 2010, p. 21)
Eiffage	« Créés en 1993 à l'initiative d'une filiale d'Eiffage Construction, les Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion (CREPI), associations loi 1901, comptent aujourd'hui plus de 600 entreprises, adhérentes ou partenaires, de toutes tailles et issues de secteurs économiques très divers. […] Passerelles entre le monde professionnel, les différentes structures de l'insertion, de l'emploi et de la formation, et les personnes rencontrant le plus de risques d'exclusions économiques et sociales (chômeurs longue durée, jeunes peu ou pas formés, personnes handicapées, personnes sous main de justice …), les CREPI permettent aux entreprises de s'impliquer dans des actions concrètes en faveur des personnes éloignées de l'emploi : découverte de métiers, visite d'entreprise, immersion professionnelle, mobilisation de salariés autour de projets solidaires. » (Rapport 2010, p. 46)
Seb	« En France, le site de Rumilly a participé en 2009 à la création d'une entreprise locale d'insertion, EIDRA, qui accompagne des personnes en difficulté vers un retour à l'emploi durable. Une grande partie de l'activité d'EIDRA consiste à conditionner des produits Tefal. En 2010, le site de Rumilly lui a donné un coup de pouce pour monter en compétence dans plusieurs domaines (organisation industrielle, gestion de production, formation...), grâce au concours d'une trentaine de collaborateurs volontaires. » (Rapport d'activité et de développement durable, p.80)

Une responsabilité des entreprises vis-à-vis du territoire national ?

Plusieurs citations extraites des rapports témoignent d'un souci des entreprises de répondre aux inquiétudes suscitées par la mondialisation et ses conséquences sur la situation

macroéconomique en France. Certaines entreprises soulignent ainsi le maintien de leur présence en France (Seb, Total, Sanofi), ou en Europe (LVMH) (tableau 45).

Tableau 45 – Actions sociétales en faveur du territoire d'origine, extraits des rapports sociétaux

LVMH	« Par sa politique de vente de produits ayant le label « made in France », LVMH assure le développement de l'emploi industriel en France. La répartition de l'effectif par zone géographique est stable et équilibrée. » (Rapport annuel 2010, p.57) « LVMH est l'un des rares groupes à créer des emplois manuels en Europe et surtout à en exprimer et perpétuer la noblesse. Nous sommes au cœur de la préservation des métiers artisanaux et de la culture européenne, berceau du luxe et d'un art de vivre auxquels aspirent nos contemporains partout dans le monde. » (Rapport annuel 2010, p. 54)
Seb	« Avec 70 % de produits fabriqués en interne, le Groupe SEB est une figure atypique dans le secteur du petit équipement domestique. En effet, sur les 24 sites industriels dont dispose le Groupe, 12 sont basés en Europe, dont 10 en France, ce qui constitue une véritable prouesse lorsque l'on sait que les deux tiers des produits de petit électroménager vendus dans le monde sont fabriqués en Chine… Nous avons su trouver un juste équilibre avec, d'un côté, nos implantations industrielles européennes, pôles de compétences fondamentaux pour la dynamique d'innovation et véritable source d'émulation pour nos équipes internes. De l'autre, nous poursuivons le développement de sites internationaux multiproduits compétitifs et proches des marchés locaux. » (Rapport 2010, p. 52)
Sanofi	« Participer au développement économique local en France. Fortement implanté en France, sanofi-aventis a fait le choix de continuer à investir sur le territoire. Ces investissements concernent à la fois l'outil industriel et la R&D. L'objectif est de rester compétitif et de maintenir l'emploi en région. » (Reporting RSE 2010, p. 337). « En France. L'engagement social historique de sanofi-aventis se caractérise par la volonté de conserver un rôle économique majeur sur le territoire. Dans cet esprit, la formation des collaborateurs est essentielle. Il s'agit de faire évoluer leurs compétences en fonction des besoins stratégiques de l'entreprise, afin de rester compétitif sur le marché, notamment dans le cadre de la reconversion vers les biotechnologies. » (Reporting RSE 2010, p.304).

Des entreprises mettent en avant leur non recours aux délocalisations (Eiffage). Certaines renseignent en outre l'origine de leurs achats (LVMH, Peugeot PSA, Seb) ou au minimum assurent de leur non recherche impérative de fournisseurs implantés dans des pays à faibles coûts (Renault) (tableau 46).

Tableau 46 – Non délocalisation ou non recours aux pays à bas coûts, extraits des rapports sociétaux

Renault	« Renault s'est engagé par ailleurs à appliquer pleinement le Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile, signé le 9 février 2009 entre les fournisseurs (CLIFA), les constructeurs (CCFA) et les pouvoirs publics français. Ce Code rappelle certains principes généraux relatifs aux comportements dans les relations interentreprises, et susceptibles de s'appliquer tout au long de la filière automobile. L'application se traduit par : [...] l'engagement de ne pas exiger des fournisseurs une part minimale de production dans les pays LCC[14]. » (Document de référence 2010, p.18)
Eiffage	« La délocalisation, correspondant à un changement de lieu d'une unité de production, n'est pas dans les pratiques du Groupe, de par la nature des activités d'EIFFAGE qui privilégie les réponses locales sur les marchés où il est implanté. » (Cahier Ethique et engagements, p. 7)

L'existence d'une responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'origine est perceptible en filigrane de ces citations, sans toutefois que ses contours puissent être clairement établis. Une telle responsabilité conduirait les entreprises à continuer à investir sur leur territoire d'origine, notamment en y maintenant des dépenses de R&D (Total), en y demeurant un acteur économique majeur (Sanofi) ou en y payant ses impôts. C'est ainsi que l'entreprise Total choisit d'expliquer les raisons pour lesquelles elle ne paie pas davantage d'impôts en France (tableau 47).

[14] LCC : low cost country.

Tableau 47 - Responsabilité sociétale et paiement des impôts sur le territoire d'origine, extrait du rapport sociétal

Total	« Pourquoi Total paie-t-il peu d'impôts en France en 2010 ? Il importe de distinguer l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IS) et les autres impôts. Au titre de ces derniers, nous payons chaque année en France 300 millions d'euros environ, dont 175 millions en impôts locaux. Nous avons également versé au Trésor 500 millions d'euros au titre des retenues prélevées sur les dividendes de nos actionnaires étrangers. Quant à l'IS, nous avons payé plus de 10 milliards d'euros dans le monde en 2010. Afin d'éviter une double imposition, les bénéfices correspondants sont, comme dans tous les pays, quasi exonérés lorsqu'ils remontent à notre siège français. Nous payons l'IS en France lorsque nos activités françaises sont profitables : avant la crise, l'IS cumulé des exercices clos en 2005, 2006 et 2007 s'est ainsi élevé à près de 700 millions d'euros. Lorsque nos exploitations françaises ne dégagent pas de bénéfices, en revanche, comme tout groupe français dans la même situation, nous ne payons pas d'IS, ce qui a été le cas ces dernières années. Nous n'avons cependant pas cessé d'investir en France, où nous dépensons plus d'un milliard d'euros, auquel s'ajoutent 350 millions de dépenses en R&D. » (Rapport RSE, p.38)

Ces citations en faveur d'une responsabilité vis-à-vis du territoire d'origine émanent d'entreprises qui ont connu des restructurations sur le sol national et qui ont été critiquées (Total, Sanofi, Seb).

Des pratiques sociétales de conception 2 répondant à deux logiques différentes

Lorsque nous examinons les pratiques sociétales de conception 2, des différences apparaissent entre les déterminants des pratiques des entreprises du Groupe 1 et ceux des Groupes 2 et 3. Les entreprises du premier groupe (groupe 1 « pratiques sociétales de types 1 et 2 », cf. chapitre 5 section 1), s'emploient principalement à accroître les retombées positives de leur présence afin d'asseoir leur démarche sociétale globale. Les entreprises des groupes 2 et 3 (respectivement « pratiques sociétales de types 1, 2, 3 » et « pratiques sociétales de types 1, 2, 3, 4 ») veillent, quant à elles, à maîtriser systématiquement les impacts négatifs et positifs des activités sur l'ensemble des sites d'implantation.

Asseoir une responsabilité globale

Les entreprises du premier groupe (pratiques sociétales de conception 1 et 2), engagent des actions sociétales qui leur permettent de renforcer leur image locale tout autant que leur image

globale. Elles s'inscrivent dans une démarche de philanthropie, de « solidarité avec les communautés locales ». Leur démarche s'appuie sur de grandes thématiques sociétales comme l'éducation, la santé, la culture. Ces actions peuvent être menées sur tous les territoires d'implantation, ciblées sur certains, voire concerner des territoires dans lesquels l'entreprise n'est pas présente (tableau 48).

Tableau 48 – Actions sociétales locales visant à asseoir une responsabilité globale, extraits des rapports sociétaux

Publicis Groupe	« Notre politique reste de participer activement à la vie de la société. Notre objectif vise l'efficacité et la reconnaissance de notre implication comme étant celle d'un acteur économique et social reconnu comme engagé. A travers ces différents aspects et éléments mis en valeur via quelques indicateurs, ce chapitre aborde également différents enjeux collectifs, qui dépassent les enjeux propres de l'entreprise. De tous temps, le Groupe a considéré comme normal et naturel d'être impliqué dans de nombreux sujets qui participent de la 'vie de la cité', en général. » (Rapport 2010, p.14)
Cap Gemini	« Capgemini s'est engagé sur le long terme à créer un impact positif sur son environnement. En tant qu'employeur important au niveau mondial, nous travaillons tant au niveau national qu'international avec des acteurs externes sur des projets sociétaux. Capgemini encourage activement l'implication de ses employés à tous les niveaux dans les communautés au sein desquelles ils vivent et travaillent. Nous consacrons du temps, de l'énergie et de la créativité pour générer un impact positif par le biais de partenariats avec des fondations, du volontariat, du travail bénévole ou des levées de fonds et de financements lorsque cela s'impose. Le regroupement de nos ressources pour aider autrui renforce notre esprit d'équipe et nous procure une meilleure compréhension de notre environnement. » « Nous reconnaissons notre impact dans la mise en valeur des talents et aptitudes des populations environnantes. Notre philosophie de base en matière de vie sociale est de favoriser l'éducation, l'intégration et le développement des compétences. » (Rapport 2010, p.65)
Axa	« Les actions de bénévolat social menées par nos collaborateurs dans le cadre d'Axa Atout Cœur marquent depuis longtemps notre engagement au sein de la société civile. Aujourd'hui recentrée sur le thème « Recherche et éducation pour la réduction des risques », notre activité philanthropique s'insère parfaitement dans notre cœur de métier. Dans ce cadre, nous développons des partenariats, investissons dans la recherche, partageons notre expertise professionnelle et favorisons une société de la connaissance. » (Rapport, p.112)

Ces actions contribuent plus ou moins directement au développement des territoires. La nature de l'activité de l'entreprise et le choix de thématiques sociétales proches du cœur de métier expliquent la faible attention portée au développement local dans les rapports des

entreprises (Rexel, Arkema, Lagardère). Les multinationales privilégient en effet des domaines « où le groupe peut influer » (Cap Gemini).

Les entreprises du premier groupe sont principalement soumises à un risque de réputation. La faiblesse des risques environnementaux liés à leurs activités explique un engagement encore récent dans des démarches de préservation de l'environnement (Lagardère) (tableau 49).

Tableau 49 – Pratiques sociétales et faiblesse des risques extra-financiers, extraits des rapports sociétaux

Vivendi	« Vivendi est exposé plus particulièrement au risque de réputation. » (Rapport 2010, p.59) « évoluant dans des secteurs d'activité peu exposés aux risques environnementaux » (p.66)
Lagardère	« Au-delà de la gestion responsable du papier et de la rationalisation du transport, le Groupe s'efforce d'introduire des préoccupations environnementales dans la gestion quotidienne de ses activités. Des initiatives de différentes natures ont ainsi été prises courant 2010. Elles concernent soit le cœur des métiers (Bilan Carbone®), soit le fonctionnement des structures. » (Rapport 2010, p. 36)

La maîtrise des externalités négatives des activités sur l'environnement peut nécessiter davantage une approche globale qu'une approche de site, en raison de l'émission de CO2 générée par les transports (tableau 50).

Tableau 50 – Maîtrise des externalités à l'échelle globale, extrait du rapport sociétal

Rexel	« Fin 2010, le groupe a réalisé la première évaluation de son empreinte carbone afin d'identifier les principales sources d'émission de CO2 et mesurer leurs contributions et impacts. Il en ressort que Rexel, entreprise de services, émet peu de CO2 en propre. En revanche, de par sa position de donneur d'ordre, le groupe génère indirectement une quantité significative de gaz à effet de serre : le transport des produits compte pour les 2/3 des émissions comptabilisées. C'est donc sur ce poste en particulier que Rexel va accentuer son action ces prochaines années, en partenariat avec les fournisseurs et les transporteurs. L'effort portera également sur la réduction de la consommation énergétique de ses sites, second contributeur en émissions de CO2. » (Rapport 2010, p.36)

Certaines entreprises ont toutefois un comportement proche des entreprises des groupes 2 et 3 et cherchent à maîtriser leurs impacts environnementaux locaux en généralisant des outils de management environnemental à l'ensemble des sites. La nature de l'activité (activité

exploitant une ressource du sol ou du sous-sol) et son inscription territoriale peuvent expliquer cette démarche (Pernod Ricard, LVMH, Arkema, Air Liquide) (tableau 51).

Tableau 51 – Activité d'exploitation d'une ressource naturelle et gestion des risques, extrait du rapport sociétal

Pernod Ricard	« L'activité de Pernod Ricard, basée exclusivement sur l'exploitation des matières premières agricoles, lui confère une responsabilité environnementale forte. Le Groupe est notamment propriétaire de près de 8 000 hectares de vignes et achète et produit environ 950 000 tonnes de matières premières agricoles (principalement raisins et céréales). Attaché à limiter son impact sur le milieu naturel, le Groupe encourage le développement d'une agriculture durable, respectueuse de la préservation des ressources et de la biodiversité. Cette approche prend de multiples formes et est conduite sur le terrain à l'initiative des filiales. » (Rapport 2010, p. 112) «Déployer un système de management environnemental efficace : Généraliser la certification ISO14001 des sites de production dans toutes les régions du monde, Impliquer toutes les filiales dans l'engagement du Groupe pour la préservation de l'environnement. » (Rapport 2010, p. 111)

Les déterminants des actions sociétales de conception 2 du premier groupe sont ainsi une exposition au risque d'image et une recherche de reconnaissance de la démarche sociétale du groupe, une exposition aux risques environnementaux fonction de la nature de l'activité, une recherche de bénéfices en matière de production et de gestion des ressources humaines.

La dimension territoire est peu prégnante au sein des démarches sociétales des entreprises du Groupe 1. Une adaptation de l'action sociétale globale est certes effectuée en tenant compte du contexte local : besoins des populations locales, conditions socio-économiques du pays. Toutefois la thématique du développement local peut être absente des rapports (Arkema, Pernod Ricard, Rexel) et un déploiement des actions au sein de la chaîne d'approvisionnement (Pernod Ricard), de la chaîne logistique (Rexel), ou auprès de l'ensemble des partenaires et clients (Accor) semble prévaloir sur une approche de site.

Assurer une maîtrise des impacts sur tous les sites

Concernant les entreprises des groupes 2 et 3, des actions sociétales de conception 2 « RSE maîtrise impacts territoire » sont mises en œuvre sur tous les territoires d'implantation. L'entreprise évalue la « responsabilité des sites opérationnels » (Lafarge) et veille à la

maîtrise de son « empreinte écologique locale » (Sanofi). La démarche sociétale du groupe doit pouvoir être effective et perceptible au niveau de chacune des unités de l'entreprise et ce pour plusieurs raisons ayant trait à la gestion des risques et à l'acceptation sociétale des activités.

Des outils sont instaurés et systématisés pour réduire l'empreinte écologique des activités sur tous les sites. Il s'agit généralement de réduire les émissions de CO2, les rejets atmosphériques, les rejets dans l'eau, la production de déchets, de maîtriser la consommation d'énergie, la consommation d'eau, de réduire les emballages, de préserver les sols et la biodiversité, et de réduire les nuisances sonores et olfactives.

La gestion des risques extra financiers est un déterminant essentiel des actions sociétales de maîtrise des impacts des activités. Les risques cités par les entreprises sont les risques de non-conformité aux règlementations, les risques environnementaux, le risque de corruption ou le risque de réputation (tableau 52).

Tableau 52 – Pratiques sociétales de conception 2 et gestion des risques, extraits des rapports sociétaux

GDF Suez	« Les trois risques majeurs identifiés en termes de développement durable pour le groupe sont les suivants : l'impact des activités sur l'environnement […], l'acceptabilité des installations […], la réputation […]. Le processus managérial élaboré et mis en place par le Groupe permet de prévenir tout incident qui nuirait à la réputation globale de l'entreprise. Parmi les autres facteurs de risques, les ressources humaines et la santé sécurité ont été cartographiées comme des risques transverses demandant une vigilance particulière. » (Rapport 2010, p. 16)
Danone	« En 2006, le groupe déploie au niveau mondial le projet GREEN (Global Risk Evaluation for Environnement), un outil qui synthétise en une notation standardisée et auditée par un partenaire extérieur (ERM) l'ensemble des risques environnementaux relatifs aux sites industriels (risques d'accidents, risques de réputation et risques de non-conformité à la réglementation environnementale). A date, 54 % des sites industriels du groupe ont réalisé un audit GREEN externe (+6pt vs 2009). En 2010, un plan spécifique portant sur 3,4 millions d'euros d'investissements a été identifié pour faire progresser les sites les moins performants. » (Rapport 2010, p.42)
Michelin	« Le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels classés en douze familles : comptables et financiers, continuité, environnement, fraude et manquement à l'éthique, fuite de savoir et de savoir-faire, image-réputation et marque, informatiques, juridiques et fiscaux, produits et services, rupture d'approvisionnement, sécurité des biens et des personnes, sociaux. » (Rapport 2010, p.110)

Les entreprises sont amenées à dépasser la simple conformité aux règlementations pour des raisons d'« acceptation sociétale des sites de production » et d'« exemplarité des sites de production » (Bouygues, Colas), pour se différencier (Bouygues) ou afin d'anticiper de futures contraintes (Sanofi) (tableau 53).

Tableau 53 – Dépassement des obligations réglementaires et gestion des risques, extraits des rapports sociétaux

Bouygues	« Chaque site se doit de mettre en œuvre des actions de progrès qui vont au-delà des simples contraintes de conformité administrative. L'outil privilégié est la certification environnementale (Iso 14001 par exemple). La documentation et la mesure des actions de progrès s'appuient sur un système de check-lists environnementales qui couvre la plupart des activités de production de matériaux dans le monde. C'est un dispositif intégré au contrôle interne opérationnel. » (Rapport 2010, p. 93) « En 2010, l'accent a été mis sur notre capacité à anticiper les nouvelles réglementations dans nos processus de conception, de réalisation et d'exploitation des projets, notamment dans le secteur de la construction. Le but est de répondre d'une manière proactive aux attentes émergentes des clients et d'ajouter un axe de différenciation concurrentielle, particulièrement dans le domaine de l'éco-conception, des technologies bas carbone et de l'efficience énergétique. » (p. 37)
GDF	« Pour palier les risques de pollution de l'air, GDF SUEZ a développé des moyens de production qui permettent non seulement de respecter les législations en vigueur dans les différents pays où le Groupe opère, mais également de descendre bien en dessous des seuils réglementaires. » (Rapport 2010, p. 16)
Sanofi	« Consommation d'eau. Au-delà de la conformité réglementaire de ses sites, le Groupe a également mis en place une veille réglementaire et technologique, afin d'anticiper les contraintes émergentes et d'être en mesure d'identifier les meilleures technologies futures. » (Rapport 2010, p. 360) « Le respect des Bonnes Pratiques de Distribution est également essentiel pour protéger la qualité et garantir la traçabilité du produit du centre de distribution au point de livraison finale : répartiteur, pharmacie d'officine, pharmacie hospitalière, etc. Au-delà de ces Bonnes Pratiques, de nombreuses autres réglementations définissent des exigences réglementaires en matière de pharmacovigilance, d'information médicale et de pratiques promotionnelles et commerciales. L'ensemble de ces exigences sont enrichies en permanence pour suivre les avancées scientifiques et technologiques, et pour prendre en compte la globalisation du marché et les besoins des parties prenantes : patients, professionnels de santé, autorités de santé, etc. » (Rapport 2010, p. 196) « Source de nombreux progrès, la recherche scientifique est aujourd'hui capable d'agir directement sur le vivant et notamment sur l'espèce humaine. Bien qu'il existe des réglementations nationales et internationales en matière d'éthique, elles ne sont pas toutes harmonisées. Afin d'assurer la bonne conduite de sa recherche à travers l'ensemble de ses sites dans le monde, il est apparu indispensable à sanofi-aventis de prendre position sur les principaux sujets de bioéthique. » p. 226

La recherche d'une meilleure acceptation des installations, des sites, détermine les actions sociétales de maîtrise des impacts des activités. Sont en jeu la pérennité de la présence de l'entreprise et la poursuite de ses ambitions d'investissement (tableau 54).

Tableau 54 – Pratiques sociétales de conception 2 et acceptation locale des activités, extraits des rapports sociétaux

GDF	«Afin de garantir la pérennité de ses activités, GDF SUEZ vise à assurer l'acceptabilité locale de ses moyens de production, en respectant les législations en vigueur, en contribuant au développement économique et social local, en agissant en entreprise solidaire et en assurant l'écoute et le dialogue avec ses parties prenantes. » (Rapport 2010, p. 16)
Total	«Écouter et comprendre les attentes de nos parties prenantes. Pour identifier les champs d'action où nous pouvons véritablement apporter une valeur ajoutée. Pour optimiser l'intégration de nos opérations dans l'environnement social, économique et culturel des États hôtes. Cette exigence d'intégration commande à chacun de nos collaborateurs d'adopter partout un comportement respectueux et responsable. Elle constitue le fondement de l'acceptabilité de nos activités sur le moyen et le long terme. » (Rapport 2009, p. 47)

Il s'agit de répondre aux attentes des parties prenantes locales et en particulier de se conformer aux exigences environnementales des clients, eux-mêmes engagés dans des démarches de maîtrise de leurs impacts (tableau 55).

Tableau 55 – Répondre aux exigences sociétales des clients, extrait du rapport sociétal

Veolia	« La réduction de l'empreinte environnementale est aujourd'hui un enjeu majeur pour tous les clients du Groupe, qu'ils soient collectivités, industriels ou tertiaires. Elle répond aux enjeux de pression sur les ressources et de pollutions (liées à la croissance démographique, à l'urbanisation et à l'industrialisation), réglementaires (obligation de conformité, respect de quotas, taxes) et d'image. Veolia Environnement a donc développé des méthodes de mesure et des outils d'aide à la décision pour accompagner ses clients et leur permettre de mieux faire face à un monde sous contraintes environnementales. » (Rapport 2010, p. 23)

La diffusion des outils de maîtrise des impacts à l'ensemble des sites est progressive et exige du temps. Pour Danone, elle est le résultat d'un engagement antérieur de plusieurs années (tableau 56).

Tableau 56 – Généralisation progressive des pratiques de conception 2 à l'ensemble de sites, extrait du rapport sociétal

Danone	« En 1995, le groupe définit pour la fabrication de ses produits des normes environnementales de production exigeantes («Programme Green Plants») et s'assure du respect de ces normes par des audits internes dès 1997. En 1999, le groupe enregistre ses premières certifications ISO 14001 (16 sites). En 2010, 56 % des sites sont désormais certifiés (+5pt vs 2009). En 2006, le groupe déploie au niveau mondial le projet GREEN (Global Risk Evaluation for Environnement), un outil qui synthétise en une notation standardisée et auditée par un partenaire extérieur (ERM) l'ensemble des risques environnementaux relatifs aux sites industriels (risques d'accidents, risques de réputation et risques de non-conformité à la réglementation environnementale). A date, 54 % des sites industriels du groupe ont réalisé un audit GREEN externe (+6pt vs 2009). En 2010, un plan spécifique portant sur 3,4 millions d'euros d'investissements a été identifié pour faire progresser les sites les moins performants. Par ailleurs, un outil GREEN light a été élaboré pour permettre l'audit des petits sites notamment les sites dits «HOD» (Home Delivery : livraison à domicile) dans le pôle Eaux et sera prêt à être déployé dès 2011. » (Rapport 2010, p. 42)

Certaines entreprises étendent leur démarche de maîtrise des impacts au niveau des sites à l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. Elles peuvent également opter pour une maîtrise des impacts au niveau global en mobilisant des approches « produit », fondées sur une analyse de cycle de vie du produit (Veolia environnement, Danone) (tableau 57).

Tableau 57 – Des outils et une démarche globale en complément des approches par site, extrait du rapport sociétal

Danone	« Au global, sur l'ensemble du périmètre de Danone (y compris l'amont agricole), l'empreinte carbone du groupe est passée de 16,8 à 14 millions de tonnes équivalent CO2, du fait de la réduction de son intensité carbone, du changement de méthode sur la mesure du lait et de la croissance des volumes. Pour atteindre cette ambition, le groupe a développé et déployé dans toutes ses activités (couverture de 97% des volumes du groupe) un outil de mesure de l'empreinte carbone des produits fondé sur l'analyse de cycle de vie, (Danprint). En 2010, cet outil a été intégré avec succès, en co-création avec l'éditeur de logiciels SAP, dans le système informatique de 3 filiales pilotes (représentant 8% du chiffre d'affaires du groupe) et est en cours d'implantation dans une dizaine de filiales. » (Rapport 2010, p. 42-43)

Au sein des entreprises des Groupes 2 et 3, des dispositifs visant à accroître l'impact positif local de l'entreprise ont été formalisés et étendus à l'ensemble des sites. Les entreprises ont systématisé le recours aux achats locaux, au recrutement local ou à la sous-traitance locale.

Total met notamment en œuvre depuis plusieurs années une politique de « part locale » ou de « contenu local » de ses activités (tableau 58) :

Tableau 58 – Politique de part locale du groupe Total, extrait du rapport sociétal

Total	« Par « local content », ou « part locale », nous désignons l'ensemble des actions visant à valoriser le tissu industriel et les compétences des habitants des Etats hôtes qui interviennent, de près ou de loin, dans les projets pétroliers et gaziers : recrutement local, formation, achats de biens et de services locaux... La « part locale » se mesure le plus souvent en pourcentage des investissements, des heures travaillées, du poids des équipements fabriqués, des emplois créés, etc. » (site internet, captation septembre 2012).

Dans son rapport RSE de 2011, Total mentionne sa méthodologie de segmentation des activités permettant d'identifier dès la conception d'un projet les activités qui pourront être confiées aux acteurs locaux. Les limites de cette politique demeurent liées au manque de personnel et sous-traitants présentant les qualifications adéquates, ou à l'inadaptation des infrastructures industrielles locales (site internet, captation septembre 2012).

Le groupe PSA définit un taux d'intégration locale : « le taux d'intégration locale correspond au montant des achats locaux sur le montant des achats globaux de l'usine y compris les livraisons Groupe/Groupe (Reporting Indicateurs 2010, p.37).

En France, en février 2010, plusieurs entreprises ont signé une charte des relations inter-entreprises[15] comprenant dix engagements pour des achats responsables dont celui de « veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise en recherchant, sur le territoire où elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique ». Lors de la formalisation de leur politique d'achats responsables, les entreprises ont intégré ces engagements en matière d'achat local (Eiffage, France Télécom) (tableau 59).

[15] La charte des relations inter-entreprises a été conçue par la Médiation inter-entreprises et l'association la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France. Elle vise à promouvoir l'adoption par les entreprises de pratiques d'achats responsables.

Tableau 59 – Politiques d'achat local, extraits des rapports sociétaux

Carrefour	« Promouvoir les fournisseurs et les produits locaux » ; « Promotion de l'emploi local » (Rapport 2010, p. 45) ; « En privilégiant les producteurs locaux et les PME, le Groupe participe au développement des pays où il est implanté tout en diminuant les émissions de CO2 liées au transport de produits. » (Rapport 2010, p.60) ; « Indicateur clé développement local. Part des ventes de produits alimentaires à marques de Carrefour achetés auprès de fournisseurs locaux par pays (en %) » (Rapport, p.137)
Eiffage	« Le référencement et l'attribution des marchés se font en prenant en compte les savoir-faire et les forces vives locales et régionales (PME, agences locales de fournisseurs nationaux…). Eiffage privilégie les relations sur le long terme avec ses fournisseurs et minimise les expositions à des situations de dépendances financières et techniques. » (Rapport 2010, p. 14) « Fort du nombre important de sous-traitants et de fournisseurs avec lesquels il travaille, le Groupe considère que les achats s'inscrivent au cœur de trois enjeux : contribuer à la maîtrise du risque « Éthique », constituer un levier économique et social important au profit du Groupe et des partenaires, fournisseurs et sous-traitants, entretenir un vivier d'emplois locaux au profit des territoires où le Groupe est implanté. » (Cahier Ethique et engagements, p. 8) « veiller à la responsabilité territoriale de l'entreprise » (Cahier Ethique et engagements, p. 9)
France Télécom	« contribuer à l'essor économique local et au développement durable. La qualité des réseaux et des services implique une politique centralisée d'achats de matériels techniques. La suivre n'exclut pas de soutenir une des priorités RSE : contribuer à l'essor économique des pays dans lesquels le Groupe est implanté. En 2010, un nouvel indicateur a été mis en place pour suivre la part des achats locaux dans chaque pays. Il permettra de définir des orientations selon les enjeux propres à chaque zone géographique. (Rapport 2010, p.46) Indicateurs : Proportion d'achats locaux par pays (le pourcentage des achats locaux du groupe est de 15,4%) ; Délai de paiement des fournisseurs locaux dans la zone AMEA[16] (en cours de construction) (Rapport, p. 44)
Bouygues	« Favoriser l'emploi local. Bouygues Construction a une politique volontariste d'emploi de compagnons et de cadres locaux contribuant au développement des territoires où ses entités sont implantées. Les bénéfices apportés localement en termes d'emplois directs et indirects, de transferts de savoir-faire,de soutien aux communautés sont autant de marques de l'engagement de l'entreprise. Par exemple, à Cuba, Bouygues Bâtiment International, qui emploie 100 % de main d'France locale, a créé une école pour former ses chefs d'équipes (165 compagnons formés depuis 2008). » (Rapport, p.65)
Peugeot PSA	« 99 375 femmes et hommes travaillent hors de France dans près de 42 pays. PSA Peugeot Citroën donne la priorité et valorise les compétences locales : 90,5 % des cadres du Groupe (divisions Automobile, Financement, Transport et Logistique) qui travaillent à l'international sont des ressortissants locaux. […] » (Reporting Indicateurs 2010, p. 94) « donner la possibilité aux personnels locaux d'exercer davantage de Responsabilités » (Reporting Indicateurs 2010, p. 94)

[16] AMEA : Afrique, Moyen-Orient et Asie

Total	« Le recours aux entreprises locales est pour nous une démarche naturelle, qui répond à une attente très forte de la part des autorités nigérianes. Le développement de la capacité industrielle du pays, à travers le « contenu local » de nos projets, est en effet un vecteur important de l'intégration de nos opérations dans leur environnement. Nous confions ainsi des volumes croissants d'activité à l'industrie locale, tout en accompagnant nos partenaires vers de meilleurs standards de qualité, de sécurité et en matière de conditions d'emploi. Notre ambition : figurer parmi les acteurs les plus engagés dans cette dynamique vertueuse. En témoigne l'intensification de notre collaboration avec des nationaux dans nos projets en offshore profond : lors du développement d'Akpo, 28% de la construction a été assurée par des entreprises locales. Le projet Usan, lancé en 2008, portera ce taux à 59%, soit 11 millions d'heures de travail pour nos contractants nigérians. Egina ira plus loin encore, en réalisant localement toute l'ingénierie de base du projet. » (Rapport RSE, p. 55)
GDF Suez	Se comporter en entreprise solidaire • Participer à l'économie locale en favorisant les emplois de proximité et le recours à des fournisseurs locaux • Entreprendre avec des acteurs reconnus (issus de la société civile) des actions de solidarité pour favoriser l'accès aux services essentiels pour les plus pauvres (Rapport 2010, p23)

Les enjeux associés sont de divers ordres : réduire son impact environnemental (Carrefour, Auchan), maîtriser les risques éthiques (Eiffage), « marquer son engagement » (Bouygues), favoriser l'intégration des activités dans l'environnement local, répondre aux exigences des Etats hôtes (Total), traduire le respect des Principes directeurs de l'OCDE (Carrefour), générer des bénéfices en termes de gestion des ressources humaines (Peugeot PSA), et enfin, pour une partie des entreprises, démontrer leur conformité au GRI, en renseignant les indicateurs EC6 « dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels » et EC7 « procédures d'embauches locales et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels ».

Le critère du choix de fournisseurs locaux se rajoute à d'autres critères sociétaux comme celui du choix de fournisseurs du secteur protégé et adapté, spécialisé dans l'emploi de personnes en situation de handicap (France Télécom). La politique d'achat local peut aussi entrer en contradiction avec des impératifs d'ordre économique nécessitant une politique centralisée d'achats (France Télécom, Essilor International) (tableau 60).

Tableau 60 – achats centralisés et achats locaux, extrait du rapport sociétal

Essilor International	« Essilor dispose d'une politique d'achats centraux destinée à assurer la cohérence des approvisionnements, l'assurance d'une qualité internationale et le respect des bonnes pratiques universelles de fabrication. Cette politique est généralement appliquée aux matières premières et aux différents produits entrant dans la composition ou la fabrication des verres correcteurs. Le Groupe génère par ailleurs des courants d'affaires significatifs avec ses fournisseurs de produits généralement consommables et de services locaux en leur réservant de façon quasi exclusive la part consacrée aux achats non imposés par ce référencement central. » (Document de référence 2010, p. 221)

L'ancienneté de la démarche explique le degré de formalisation et d'intégration dans la politique sociétale globale. Ainsi Eiffage ou Total veillent de surcroît à éviter une trop forte dépendance économique des fournisseurs à leurs achats.

Certaines entreprises en revanche ne font pas du tout mention d'une telle politique (Renault).

Des défis méthodologiques auxquels ont été confrontées les entreprises des Groupes 2 et 3

Pour s'assurer de la mise en place d'une démarche sociétale sur tous les sites d'implantation, les entreprises sont confrontées à certains défis en matière de méthodologie et de management de la RSE en contexte international.

Les multinationales des Groupes 2 et 3 sont amenées à déterminer une action sociétale adaptée au contexte local, cohérente avec la démarche sociétale du groupe et les actions menées par les autres unités et cohérente avec les intérêts stratégiques de l'entreprise.

Les entreprises mobilisent alors des outils et référentiels existants ou élaborent leur propre méthodologie afin de pouvoir :

- évaluer et maîtriser l'impact local de leurs activités ;
- identifier les parties prenantes locales et leurs attentes ;
- définir et mettre en œuvre des actions sociétales adaptées au contexte local et cohérentes avec la politique globale du groupe.

Ainsi l'entreprise Lafarge élabore un outil de mesure de « son empreinte socio-économique » (tableau 61) :

Tableau 61 – Mesure de l'empreinte socio-économique, extrait du rapport sociétal

Lafarge	«En étroite collaboration avec CARE France, un outil a été développé pour aider les sites à mesurer leur empreinte socio-économique. Il leur permet de mieux comprendre leur impact en matière d'emploi (direct, indirect et induit), leur contribution économique ainsi que celle de leur chaîne de valeur. Des phases pilotes d'utilisation de cet outil ont été lancées à la fin de l'année. » (Rapport Lafarge 2010, p.23)

L'entreprise Michelin a défini son propre indicateur : « le Michelin sites Environmental Footprint (MEF), un indicateur composite qui mesure l'impact environnemental des sites » (Rapport Michelin 2010, p. 29) (tableau 62).

Tableau 62 – Pilotage de la performance environnementale des sites, extrait du rapport sociétal

Michelin	« Michelin s'est doté d'un standard interne pour piloter la performance environnementale de ses sites industriels : le MEF, Michelin sites Environmental Footprint. Partie intégrante du tableau de bord du Groupe, il fait l'objet d'un reporting trimestriel. Michelin vise une réduction du MEF de 35 % en 2015 par rapport à 2005. En 2010, la baisse atteint 30 % par rapport à la référence 2005. La gestion des déchets ainsi que le déploiement des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion de l'énergie expliquent en grande partie l'atteinte de ce résultat. » (Rapport 2010, p.86)

L'entreprise Veolia Environnement a également développé un outil d'évaluation de l'impact des activités sur la ressource eau, le « water Impact index » (tableau 63) :

Tableau 63 – Mesure des impacts des activités sur la ressource eau, extrait du rapport sociétal

Veolia Environnement	« Une bonne décision doit se baser sur une information fiable. Afin d'aider entreprises, collectivités et citoyens à faire les arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau, Veolia Eau a développé le Water Impact Index, un indicateur de l'empreinte eau. Présenté pour la première fois lors du Milwaukee Water Summit en 2010, cet indice permet d'évaluer les effets de l'activité humaine sur les ressources en eau. Au-delà des indicateurs qui ne prennent en compte que la quantité d'eau utilisée, le Water Impact Index incorpore des données sur les pressions qui s'exercent sur les ressources, tant en volume qu'en qualité. Ce nouvel instrument permet donc d'aller plus loin dans l'évaluation de l'empreinte eau. Il a été testé pour la première fois à Milwaukee par Veolia Water North America. » (Rapport 2010, p. 24).

Le groupe Eiffage souhaite se différencier par sa maîtrise de l'impact des activités en termes de biodiversité. Il a défini à cet effet sa propre méthodologie (tableau 64) :

Tableau 64 – Méthodologie de traitement des questions de biodiversité, extrait du rapport sociétal

Eiffage	«Le pack de prévention et de maîtrise du risque biodiversité Le pack biodiversité est un outil innovant réalisé en interne. Destiné aux responsables environnement et aux directeurs d'entreprises et d'exploitation, il traite les enjeux réglementaires et opérationnels de la préservation de la biodiversité liés aux projets, qu'ils soient en phase d'appels d'offres, de conception-construction ou d'exploitation et réhabilitation, selon une triple approche : une approche contextuelle décrivant les éléments généraux (politique nationale, acteurs...), les enjeux et les risques (réglementation, procédures administratives, diagnostic écologique...) ; une approche méthodologique présentant les mesures type d'évitement, de réduction et de compensation, à décliner au cours des différentes phases des projets, ainsi que des retours d'expérience internes ; une approche thématique transversale milieux/espèces. » (Rapport 2010, p. 133)

D'autres entreprises vont mobiliser des indicateurs conçus par des organisations internationales (tableaux 65 et 66) :

Tableau 65 – Mobilisation d'un outil existant de gestion du risque eau, extrait du rapport sociétal

Sanofi	« En 2011, Sanofi-Aventis s'est fixé un objectif de mise en place d'un nouvel outil pour améliorer encore la gestion de l'eau au sein du Groupe : le Global Water Tool. Développé par le WBSCD (World Business Council for Sustainable Development), il s'agit d'un outil d'évaluation et de gestion du risque lié à l'eau. Il permet à la fois de faire un état des lieux et de réaliser des projections dans le but de définir un plan d'actions. » (Reporting 2010, p. 360)

Certains outils sont encore en phase d'expérimentation et sont alors testés sur des sites pilote (tableau 66).

Tableau 66 – Expérimentation d'un outil de maîtrise des impacts environnementaux, extrait du rapport sociétal

Michelin	« En 2009, Michelin avait testé sur le site de Nyiregyhaza en Hongrie la méthode ESR(1) qui permet d'évaluer les liens entre activité industrielle et écosystèmes. En 2010, le Groupe a engagé sur ce même site un autre type d'évaluation avec un organisme externe. L'objectif actuel de Michelin est d'explorer les différents outils disponibles pour, à terme, quantifier les interactions potentielles des sites avec les écosystèmes alentours, et ainsi pouvoir mieux les préserver. (1) Ecosystems Services Review est développé par le World Ressources Institute, le WBCSD et le Meridian Institute. » (Rapport 2010, p. 88)

Un des déterminants essentiels de la maîtrise des impacts locaux est ainsi lié à l'existence d'outils de mesure des impacts. Cela implique également que l'entreprise ou d'autres organismes aient engagé des ressources pour mettre au point ces outils.

Les entreprises soucieuses de répondre aux attentes des parties prenantes locales doivent aussi pouvoir les repérer, identifier leurs attentes et les hiérarchiser. A cette fin, l'entreprise France Télécom a mis en place un outil méthodologique garantissant la mobilisation d'un dispositif commun de dialogue avec les parties prenantes locales : « le CSR Dialog Toolkit » (tableau 67).

Tableau 67 – Outil de dialogue avec les parties prenantes locales formalisé par le groupe, extrait du rapport sociétal

France Télécom	« Depuis 2009, la direction RSE d'Orange a mis au point un outil méthodologique destiné à aider les pays ne disposant pas encore de processus structuré de dialogue avec les parties prenantes : le CSR Dialog Toolkit. Le CSR Dialog Toolkit permet de valoriser les initiatives RSE déjà engagées par les filiales et de renforcer leur impact en intégrant les perceptions et les attentes des principales parties prenantes locales. Il contribue ainsi au déploiement de la stratégie RSE du Groupe, en fournissant un cadre commun assurant la cohérence des actions menées dans les différents pays. Basé sur la conduite d'ateliers internes de réflexion et d'entretiens externes avec des représentants de parties prenantes, il permet de confronter les visions internes et externes des enjeux de RSE pour la filiale et donne lieu à la construction d'une matrice de matérialité et d'un plan d'actions RSE adapté aux enjeux locaux et cohérent avec les priorités RSE du Groupe. La méthodologie, simple à mettre en France, a été pensée pour être facilement adaptée à toutes les entités du Groupe, quelles que soient leurs ressources. » (Rapport 2010, p.12)

L'entreprise Lafarge a choisi de confier aux filiales la mise en place des actions appropriées, tout en s'assurant d'une certaine homogénéité dans le traitement de la relation aux communautés locales (tableau 68). L'entreprise évalue ensuite la responsabilité des sites opérationnels à l'aide d'indicateurs tels que : le pourcentage d'unités/ de personnes formées au dialogue avec les parties prenantes locales, le pourcentage de réunion sur le site avec les communautés, le pourcentage de sites dotés de plans d'actions locaux, le pourcentage de sites et usines ayant engagé des actions en faveur des communautés, la contribution financière totale aux activités en faveur des communautés (en millions d'euros), le pourcentage de sites et usines faisant des donations en nature, fournissant des équipements, fournissant du temps de travail (Rapport 2010, p.22).

Tableau 68 – Homogénéisation de la gestion de la relation avec les communautés locales, extrait du rapport sociétal

Lafarge	« Le Groupe propose expertise, outils et partage de bonnes pratiques, en interne comme en externe, à ses unités opérationnelles et aux sites. Nous pensons en effet que les unités sont les plus à même de comprendre les contextes locaux et d'engager les actions appropriées. […] En 2010, le Groupe a insisté sur la nécessité, pour les différents sites, de définir une vision commune du travail au sein des communautés. » (Rapport 2010, p.22) « Notre ambition est d'harmoniser les actions de Lafarge sur le long terme avec les besoins de chaque communauté locale, plus particulièrement en matière de santé et de sécurité, d'éducation des jeunes et de développement économique. Des recommandations internes ont été formulées dans ce sens. 78 % des personnes ayant répondu ont indiqué que des programmes communautaires étaient en place sur leurs sites. Pour ces programmes, un équilibre s'établit entre soutiens financiers et non financiers (dons de produits, proposition d'expertise au sein de l'entreprise et bénévolat de la part des collaborateurs). (Rapport 2010, p.22)

Finalement, l'ensemble des entreprises étudiées veillent à accroître les retombées positives de leur présence sur les territoires tout en maîtrisant les impacts négatifs. Les actions sociétales sont adaptées au contexte local prenant en compte le niveau de développement, le contexte urbain ou rural, les besoins et attentes des parties prenantes locales, les contraintes réglementaires mais aussi les initiatives nationales et locales des pouvoirs publics, des associations ou des ONG. Confrontées à des risques environnementaux différents, les actions de maîtrise des impacts sur l'environnement sont plus ou moins formalisées et systématisées à l'ensemble des sites. Pour les entreprises du Groupe 1 confrontées à un risque de réputation et à de moindres risques environnementaux, la démarche sociétale vis-à-vis des territoires d'implantation consiste à asseoir une démarche sociétale globale en intervenant auprès des parties prenantes locales sur des thématiques ciblées. Pour les entreprises des Groupes 2 et 3, une plus grande exposition aux risques les contraint à développer des outils de mesure et de maîtrise de leurs impacts locaux et à les généraliser à l'ensemble de leurs sites d'implantation. Il s'agit pour ces entreprises d'assurer la mise en œuvre d'une démarche sociétale de site et ce, sur tous leurs sites.

Le tableau suivant présente les résultats d'un premier travail de codage des déterminants des pratiques sociétales de conception 2.

Tableau 69 - Déterminants des pratiques de RSE – Maîtrise impacts territoire (Conception 2)

Entreprises	Déterminants Groupe Enjeux/caractéristiques	Caractéristiques territoire	Déterminants contexte
Accor	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Associer les clients et les partenaires à sa démarche sociétale ;	Présence d'ONG ;	
Air France	Contribuer à une politique publique ; Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ;		
Air Liquide	Manifester son engagement dans la vie civile ; Présence de compétences localement pour intervenir ; Générer des bénéfices en matière de RH ;		
Arkema	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Favoriser l'intégration locale ; Améliorer image du groupe (faire connaître activités du groupe); Générer des bénéfices en matière de RH ;		
Auchan	Contribuer à une politique publique ; Manifester son engagement dans la vie civile ; Favoriser l'intégration locale des activités ; Favoriser le lien social ; Générer des bénéfices en termes de RH ; Associer les clients à la démarche sociétale ; Maîtriser le risque environnemental ; Valeur de l'entreprise (autonomie et progrès des hommes et des territoires) ; Création d'une fondation ; Organisation décentralisée du groupe ;	Présence d'associations (autour des magasins, siège, entrepôts) porteuses de projets ;	
Axa	Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Générer des bénéfices en matière de RH ;		
BNP Paribas	Renforcer son intégration locale ; Manifester son engagement dans la vie civile ; Générer des bénéfices en matière de RH ; Participer aux dispositifs initiés par le gouvernement ;	Plan Espoir Banlieues en France ;	
Bouygues	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Favoriser l'acceptation sociétale des sites ; Se différencier par son action sociétale ; Dépasser les obligations contractuelles ; Répondre aux exigences sociétales des clients ; Anticiper les nouvelles réglementations ; Favoriser la recherche sur les thématiques de l'aménagement ;	Réglementations spécifiques dans le cadre des marchés publics ;	Urbanisation croissante, ville durable ;
Carrefour	Assurer l'acceptation locale des activités ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Répondre aux pressions institutionnelles ; Participer aux dispositifs initiés par le gouvernement ; Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Favoriser l'intégration locale des bâtiments ;	Plan Espoir Banlieues en France ;	Principes directeurs de l'OCDE ;
Cap Gemini	Manifester son engagement dans la vie civile ; Présence de compétences localement pour intervenir ; Générer des bénéfices en matière de RH ;		

Crédit Agricole	Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Création d'une structure ad hoc (fondation) ; Valeur de l'entreprise (valeurs mutualistes de solidarité) ;		
Danone	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Assurer un avantage concurrentiel ; Maturité démarche sociétale ; Outils mis en place par l'entreprise ; Ancienneté de la démarche ; Participer aux dispositifs initiés par le gouvernement ;		Recommandations FAO et FIL (Fédération internationale du lait)
Dassault Aviation	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Assurer un avantage concurrentiel ;		Concurrence internationale vive ;
EDF	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Contribuer à une politique publique ;		
Eiffage	Répondre aux obligations réglementaires ; Assurer l'acceptation locale des activités ; Répondre aux attentes des clients ; Obtenir un appel d'offre ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Participer aux dispositifs initiés par le gouvernement ; Participer à une initiative inter-entreprises ; Manifester son engagement dans la vie civile ; Initiative filiale ; Maturité démarche sociétale ; Création outil propre à l'entreprise ; Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Se différencier par sa démarche sociétale ;	Exigences de la loi Grenelle II ; Plan Espoir Banlieues en France ; Charte des relations inter-entreprises ;	Existence d'outils de maîtrise des impacts (développés par la profession) ;
Essilor International	Maîtriser les risques extra financiers ; Améliorer image du groupe ; Manifester une solidarité avec les communautés locales ; Accroître l'efficacité des unités de production ;	Exigences de la loi NRE ;	Référentiel GRI
France Telecom	Participer aux dispositifs initiés par le gouvernement ; Participer à une initiative inter-entreprises ; Maturité de la démarche ; Création indicateur achats locaux ;	Plan Espoir Banlieues en France ; Charte des relations inter-entreprises en France ;	
GDF Suez	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Dépasser les exigences réglementaires ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Favoriser l'acceptation sociétale des activités ;		
Hermès	Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Valeur de l'entreprise (culture humaniste de l'entraide) ; Création d'une fondation ;	Présence de porteurs de projets ;	
Lafarge	Favoriser l'acceptation locale des activités ; Accéder aux ressources locales ; Obtenir un permis d'opérer ; Maîtriser l'utilisation de l'eau notamment sur des sites où la ressource est rare ; Maturité démarche sociétale ; Création outil propre à l'entreprise ;	Concurrence pour l'accès aux ressources ; Extrême pénurie d'eau ; urgence d'agir ;	
Lagardère	Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Répondre aux pressions institutionnelles ;	Existence de dispositifs institutionnels et associatifs ; Grenelle II	

L'Oréal	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ;		
LVMH	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Manifester son engagement dans la vie civile ; Interdépendance qualité du produit et matières premières ; Position d'acteur économique majeur ; contribuer à une politique publique ; Participer aux initiatives inter-entreprises ou associatives ;		
Michelin	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Création indicateur propre à l'entreprise ; maturité démarche sociétale ;		
Peugeot PSA	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Favoriser la recherche sur les thématiques de l'aménagement ; Manifester (rendre visible localement) son engagement dans la vie civile ;		Urbanisation croissante, mobilité durable ;
Pernod Ricard	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Activité exploitation ressources du sol ; Interdépendance qualité du produit et matières premières Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Générer bénéfices en matière de RH ; Positionnement sociétal sur le mécénat culturel ;	Pays en développement ;	
Publicis Groupe	Manifester son engagement dans la vie civile ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ;		
Renault	Contribuer à une politique publique (Participer à un dispositif initié par le gouvernement) ; Ancienneté de la démarche ;		
Rexel	Anticiper la réglementation ; Répondre aux attentes des clients ; Améliorer l'efficacité des unités de production ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ;		
Safran	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Manifester son engagement dans la vie civile ; Participer aux dispositifs initiés par le gouvernement ;	Plan Espoir Banlieues en France ;	
Sanofi	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Anticiper la réglementation ; Répondre aux exigences des parties prenantes ;		
Schneider Electric	Connaître « les réalités » des marchés locaux ; Manifester son engagement dans la vie civile ;		
Seb	Manifester son engagement dans la vie civile ; Ancienneté de l'implantation ; Initiatives des filiales ; Création d'une structure ad hoc (entreprise locale d'insertion) ; Générer des bénéfices en matière de RH ;		
Steria	Manifester son engagement dans la vie civile ; Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Générer des bénéfices en termes de RH ; Associer les clients à la démarche sociétale ; Maîtriser les risques environnementaux ;	Actions sociétales des clients en faveur de ce territoire ;	

Total	Maîtriser les risques environnementaux et autres risques ; Favoriser l'acceptation locale des activités ; favoriser l'intégration locale des activités ; Répondre aux exigences du pays hôte ; Se différencier en matière sociétale ; Ancienneté de la démarche ; Exploitation ressources du sous-sol ;	Exigence des Etats hôtes ; Concurrence dans l'usage du sous-sol ;	
Veolia Environnement	Maîtriser les risques extra financiers ; Respecter la réglementation ; Répondre aux attentes des parties prenantes (dont clients) ; Améliorer image du groupe ; Création structure ad hoc (PIMMS) ; Générer des bénéfices en matière de RH ; Création outil d'évaluation impact eau ; Favoriser la recherche sur les thématiques de l'aménagement ;		Urbanisation croissante, ville durable ;
Vinci	Manifester une solidarité envers les communautés locales ; Favoriser l'engagement citoyen des collaborateurs ; Rechercher l'innovation sociétale ; Maturité de la démarche sociétale ; Favoriser la recherche sur les thématiques de l'aménagement ;		Urbanisation croissante, ville durable ;
Vivendi	Maîtriser les risques extra financiers (réputation) ; Répondre aux pressions institutionnelles ;	Exigences de la loi Grenelle II ;	

Section 4 – Analyse des pratiques sociétales de conception 3

Les actions sociétales relevant du type 3 « coopération territoire » sont des actions de développement économique, co-construites entre l'entreprise et les acteurs économiques d'un territoire, dans une recherche de bénéfices mutuels. Elles sont engagées en réponse à des problématiques spécifiques que rencontre l'entreprise sur certains territoires.

Dans de nombreux cas, la contribution au développement local représente un argument de négociation permettant à la multinationale de compenser les effets de ses restructurations, d'obtenir un permis d'opérer, d'assurer le développement de ses unités, de favoriser l'innovation, l'acceptation locale des activités, de se positionner sur de nouveaux marchés, de diversifier ses activités ou de promouvoir la diffusion de ses standards sociétaux.

Compenser les effets des restructurations

Cinq multinationales de notre échantillon interviennent en faveur du développement d'entreprises locales afin de compenser les effets de leurs décisions de restructurations sur certains territoires. Au-delà du strict respect des contraintes réglementaires, ces entreprises anticipent la gestion de restructurations à venir ou favorisent la poursuite de restructurations déjà engagées. Ces multinationales ont une expérience de la gestion des restructurations et ont mis en œuvre des dispositifs permanents de soutien au tissu économique local.

Des filiales *ad hoc* ont été créées au sein de Total, Sanofi, Michelin, Danone, et ce dès les années 1970 afin de répondre aux conséquences des réorganisations menées en France. Leur action a ensuite été internationalisée et étendue aux territoires principaux où le groupe est présent. Les entreprises mettent ainsi en avant le nombre d'emplois créés compensant les fermetures d'usines (Michelin, Lafarge, Total). Ces actions peuvent être conduites de façon « proactive et permanente » (Michelin) sur des territoires non concernés directement par les restructurations (tableau 70). Dans les rapports que nous avons examinés sur plusieurs années (Danone, Total), la communication des actions en faveur des entreprises locales et de l'emploi supplante la mention des actions de soutien aux territoires sinistrés. L'action globale et systématique en faveur du tissu économique local semble ainsi compenser les effets négatifs engendrés sur certains territoires.

Tableau 70 – Pratiques sociétales de conception 3 et compensation des effets des restructurations, extrait des rapports sociétaux

Lafarge	« En 2010, 27 % des unités opérationnelles ont procédé à des réductions d'effectifs touchant plus de 5 % des salariés. Ce chiffre inclut les unités qui ont décidé de sous-traiter une activité et de transférer leurs collaborateurs vers une nouvelle entité, leur permettant ainsi de conserver un emploi. Le nombre de postes créés par le biais de programmes de développement économique local a progressé de manière significative entre 2009 et 2010. En France, par exemple, deux partenariats ont été conclus afin de sélectionner et de faciliter la création d'entreprises, générant ainsi des créations d'emplois. » (Rapport 2010, p.19)
Michelin	« Michelin participe au développement économique des régions où il est implanté en aidant à la création d'emplois hors du Groupe, en contribuant à leur revitalisation lorsqu'il est conduit à réduire ou arrêter ses activités sur l'un de ses sites. Depuis 1990, le Groupe a créé à cet effet un réseau de 11 entités *Michelin Développement* en Europe, au Canada et aux France sous forme de filiales ou de fondations, selon la législation locale. Depuis 20 ans, Michelin Développement a aidé à la création de 22 500 emplois en Europe. […] Un réseau Michelin Développement est mis en place dans les bassins d'emplois du Groupe au France, en France, en France, en France, en Pologne, en Russie, en Hongrie et en Roumanie. En Amérique du Nord, deux programmes Michelin Développement sont actuellement conduits. Le premier compense la fermeture d'une usine à Opelika dans l'est de l'Alabama : des prêts ont été consentis à 12 entreprises pour un montant global de 1,7 million de dollars ; 439 créations d'emplois sont escomptées. Le second, proactif et permanent, intervient depuis septembre 2009 en Caroline du Sud dans le district d'Upstate où se trouve Greenville, siège de Michelin Amérique du Nord. Dédié au "Small Disadvantaged Business", des petites entreprises détenues par des personnes désavantagées économiquement ou socialement, il a déjà prêté près de 1,4 millions de dollars à 30 entreprises susceptibles de créer plus de 600 emplois. » (Rapport 2010, p.33).
Danone	« L'engagement de Danone pour les communautés locales s'inscrit dans la ligne du «double projet économique et social», à savoir : connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux ; participer au développement économique et social de son bassin d'emploi ; développer des produits accessibles au plus grand nombre et notamment aux consommateurs à faibles revenus ; participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites du groupe qui font l'objet de restructurations. » (Rapport 2010, p. 154)
Total	« Partout, nous travaillons à développer l'emploi, qui est très souvent une préoccupation majeure. Nous privilégions le recrutement de collaborateurs locaux, chaque fois que cela est possible et à tous les échelons. Et nous incitons nos prestataires à agir de même. En France principalement, à travers notre entité Total Développement Régional, nous accordons aussi des prêts sans intérêt et sans garantie pour la création ou la reprise d'entreprises. Au cours de la dernière décennie, nous avons engagé 60 millions d'euros auprès de 1 000 PME, permettant la programmation, la création et la sauvegarde de 15 000 emplois. Nos moyens financiers nous aident enfin à minimiser les conséquences de nos restructurations. » (Rapport RSE 2010, p. 39)

Obtenir une autorisation d'opérer

L'obtention du permis d'exploitation de ressources minières ou gazières, l'obtention d'un terrain pour une implantation, peuvent justifier l'implication de l'entreprise aux côtés des autorités locales dans des projets de développement économique ou d'aménagement du territoire (tableau 71). Dans les pays émergents, l'action de l'entreprise peut se traduire par une réponse aux attentes des autorités locales allant au-delà des compensations industrielles mentionnées dans les clauses contractuelles ou au-delà des démarches volontaires d'achat local. Ainsi Total noue des collaborations étroites avec certains Etats comme le Nigéria, approfondissant dans ces pays sa démarche de « part locale ». Dans le cas de l'implantation au Nigéria, plusieurs facteurs sont mentionnés par l'entreprise pour justifier une intervention de type 3 : ancienneté de l'implantation, importance de l'activité pour le groupe, nécessité d'une autorisation d'exploitation des ressources gazières, attentes des autorités locales, forts besoins des populations locales, position d'acteur économique local majeur et nécessité d'une intégration locale des activités.

Tableau 71 – Pratiques sociétales de conception 3 et permis d'opérer, extrait du rapport sociétal

Total	« Total, acteur majeur du développement local. Nous sommes présents au Nigeria depuis près de soixante ans dans le raffinage et la distribution et près de cinquante ans dans l'exploration et la production. Au fil des années, nous sommes devenus l'un des acteurs principaux de l'industrie pétrolière nigériane, avec une production opérée qui représente plus de 15% de la production d'hydrocarbures du pays. Nous y occupons en outre le premier rang parmi les distributeurs indépendants de produits pétroliers, avec 15% de parts de marché. Ces activités génèrent une part importante des ressources de l'État, avec 80% des revenus assurés par l'industrie pétrolière, au travers de la part de la société nationale NNPC et des taxes versées. Aussi considérables soient-ils, ces revenus ne garantissent pourtant pas aux populations le développement et les retombées économiques espérés. […] Pour nous, le Nigeria représente un pôle d'activité majeur, puisqu'il contribue pour près de 13% au total de nos productions. […] Le recours aux entreprises locales est pour nous une démarche naturelle, qui répond à une attente très forte de la part des autorités nigérianes. Le développement de la capacité industrielle du pays, à travers le « contenu local » de nos projets, est en effet un vecteur important de l'intégration de nos opérations dans leur environnement. Nous confions ainsi des volumes croissants d'activité à l'industrie locale, tout en accompagnant nos partenaires vers de meilleurs standards de qualité, de sécurité et en matière de conditions d'emploi. Notre ambition : figurer parmi les acteurs les plus engagés dans cette dynamique vertueuse. » (Rapport RSE 2010, p. 54-55)

Assurer le développement de l'entreprise et de son écosystème

L'existence d'interdépendances fortes entre les activités des multinationales et celles de leurs fournisseurs, sous-traitants et clients, justifie le soutien apporté au développement des territoires. Les entreprises prennent conscience du lien existant entre le développement de leurs parties prenantes locales et leur propre développement (tableau 72).

Tableau 72 – Pratiques sociétales de conception 3 et développement des unités du groupe, extraits des rapports sociétaux

Danone	«On a juste oublié que la performance économique de l'entreprise est aussi liée à la santé de la société qui l'entoure : si cette société va mal ou s'appauvrit, cela se traduit par moins de consommateurs ou des consommateurs moins fréquents ; cela veut dire plus de difficultés à trouver des sous-traitants ou des fournisseurs efficaces, etc. Chez Danone par exemple pour un emploi salarié à l'intérieur de l'entreprise, il y a entre 5 et 10 emplois à l'extérieur de l'entreprise chez nos producteurs de lait, nos fournisseurs industriels et de services. La compétitivité de Danone et celle des territoires où son activité est implantée sont donc très largement liées. » (Rapport 2010, p. 4, discours du Président Directeur Général) « […] l'entreprise ne peut pas se développer dans un désert. Elle a besoin de matières premières, de transports, de clients et distributeurs, et de compétences. L'interdépendance des différentes activités montre qu'on ne peut envisager le développement de l'entreprise sans le développement de son environnement. Pour être durable, l'entreprise doit se préoccuper de la solidité de son environnement, et mener des actions préventives de renforcement du tissu économique local et de développement des compétences de ses salariés, mais aussi de son bassin d'emploi. » (Rapport 2010, p.9)
Essilor	« Les implantations industrielles d'Essilor sont optimisées lorsqu'elles se trouvent dans des régions qui disposent d'infrastructures économiques et d'un tissu complet d'entrepreneurs. » (MieuxVoirLeMonde 2006, p. 46)
Crédit Agricole	«Nous avons déterminé 4 déclinaisons stratégiques : dynamiser l'économie et les territoires ; nous différencier par la relation client ; mobiliser les hommes et les femmes ; et réunir le Groupe, ses sociétaires et ses actionnaires autour d'une stratégie collective. Ces déclinaisons stratégiques engagent tout le groupe Crédit Agricole et notamment Crédit Agricole S.A. avec Engagement 2014. » (Rapport 2010, p.5, discours du Président de Crédit Agricole S.A.)
Auchan	« Nous sommes une fédération d'entreprises réunies autour de valeurs et d'une vision communes, et notre développement repose d'abord sur l'autonomie et le progrès des hommes et des territoires. » (Rapport 2010, p. 3, discours du Président du Conseil d'administration)

Il s'agit de sécuriser les approvisionnements, de s'assurer de leur qualité, de leur prix, de leur compétitivité, de leur conformité aux normes environnementales, mais aussi de garantir aux

clients une offre répondant à leurs attentes (produits locaux, produits équitables, produits bio). Ces coopérations économiques se développent dans un contexte particulier de tensions sur les prix, de rareté des matières premières ou de concurrence internationale accrue (tableau 73). La filière peut alors supplanter le territoire comme échelle d'intervention (Carrefour, Peugeot).

Tableau 73 – Pratiques sociétales de conception 3 et compétitivité, extraits des rapports sociétaux

Danone	« Ces dernières années, nous sommes entrés dans une période marquée par une tension sur les disponibilités en matières premières agricoles, avec des phénomènes de rareté sur certains produits et de forts mouvements sur les prix. Cette situation n'est pas conjoncturelle, il est probable qu'elle perdure et peut-être s'accentue. L'agriculture redevient donc une activité stratégique à l'échelle planétaire. La responsabilité d'un industriel est d'assurer les approvisionnements de ses usines à un coût compétitif par rapport aux concurrents en travaillant en partenariat avec les producteurs. Nous devons encourager les modèles de production qui permettent d'intensifier la production agricole en préservant les équilibres écologiques et en prenant en compte la diversité des situations géographiques. Les programmes-pilote soutenus financièrement et techniquement par Danone avec les producteurs de lait en France, en Ukraine, en Egypte ou au France sont autant de chantiers qui nous permettent d'explorer ces réglages entre économique, social et environnement. Danone et les producteurs qui approvisionnent ses usines font partie d'un même «écosystème», chacun a un intérêt à la bonne santé de l'autre. » (Rapport 2010, p. 6-7)
Peugeot	En France, où l'ancrage du Groupe est particulièrement important, PSA Peugeot Citroën participe activement aux travaux de la plate-forme automobile initiée par les pouvoirs publics en 2009. Le Groupe a également mis en place en 2010 des moyens adaptés pour accompagner et accélérer les mutations du tissu industriel fournisseurs, en nommant quatre délégués régionaux dont l'action vient en renfort de celle des référents automobiles placés sous l'autorité des Préfets de région. » (Rapport 2010, p. 45)
Auchan	« Pour être l'enseigne du choix, depuis toujours, Auchan tisse des relations commerciales avec les PME. Le dialogue est accentué avec des procédures spécifiques : un portail Internet dédié en France, une procédure de référencement sur mesure en Roumanie, des rencontres en région et des tables rondes en France pour évaluer ensemble les difficultés rencontrées. L'enseigne accompagne la croissance de ces PME par un référencement gradué dans un, puis plusieurs magasins, au niveau national et parfois à l'international. L'entreprise veille à ne pas représenter une part de leur chiffre d'affaires trop importante pour éviter la dépendance économique.» (Rapport 2010, p. 26)
Carrefour	« Les consommateurs sont en attente de produits locaux, de qualité et plus respectueux de l'environnement. Pour répondre à cette demande sans cesse croissante, Carrefour développe, des gammes de produits responsables, notamment à travers ses filières Engagement Qualité Carrefour, ses produits étiquetés « nourri sans OGM » et ses produits issus de l'agriculture biologique. […] En 2010, Carrefour a proposé au Gouvernement français de créer un fonds d'aide aux agriculteurs, pour les accompagner dans leur conversion d'une agriculture conventionnelle vers une agriculture biologique. » (Rapport 2010, p.63)

Il s'agit également de faire émerger ou d'apporter un soutien aux partenaires locaux susceptibles d'assurer la prescription ou la distribution des produits de la multinationale. L'enjeu est de favoriser la progression des activités du groupe dans des pays où les réseaux de distribution sont inexistants et à inventer (tableau 74).

Tableau 74 – Pratiques sociétales de conception 3 et émergence de partenaires économiques locaux, extraits des rapports sociétaux

Essilor International	« Pour atteindre le plus grand nombre, le groupe soutient notamment le développement de nouveaux réseaux de professionnels de la vue dans la périphérie des villes et en milieu rural. C'est autour de l'activité de ces réseaux qu'il invente des modes de distribution adaptés aux populations. En Inde, la structure dédiée du Marketing rural a été créée pour piloter ces démarches de marketing et de distribution de proximité qui contribuent à servir l'ensemble de la pyramide de la population. Sans jamais déroger à la règle de s'appuyer exclusivement sur les professionnels de la vue, il s'agit pour ce département d'identifier les acteurs locaux clés qui permettent de déployer des stratégies aux bénéfices mutuels, profitables, autosuffisantes et donc pérennes. Pour favoriser l'émergence de professionnels de la vue dans les pays qui en manquent, Essilor International met bien évidemment l'accent sur l'éducation et la formation des futurs entrepreneurs à tous les niveaux de compétence professionnelle des métiers de l'optique lunetterie. C'est ainsi qu'Essilor India a inauguré en 2006, avec son partenaire Aravind Eye Care System, la Aravind School of Optometry. » (Document MieuxVoirLeMonde 2006, p. 43)
Danone	« La création du Fonds Danone pour l'Ecosystème, géré sous le régime des fonds de dotation, a pour objectif le développement de l'emploi. Le Fonds s'inscrit dans le double projet économique et social pour soutenir, renforcer et développer les acteurs locaux de l'écosystème de Danone qui contribuent ou peuvent contribuer à l'activité des filiales du groupe : […] Initiés par les filiales de Danone, les projets Ecosystème sont menés dans le monde entier, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Le Fonds a validé aujourd'hui 20 projets qui s'inscrivent dans 5 thématiques principales. 1. Le sourcing responsable : localiser et sécuriser les approvisionnements de Danone par le développement des partenariats avec les petits producteurs. 2. Le recyclage : collecter le plastique PET en contribuant à organiser le travail des communautés de chiffonniers et en améliorant leurs conditions sociales. 3. Les services à la personne : en lien avec la nutrition, en professionnalisant des acteurs dans le secteur des services à la personne. 4. La distribution : créer de nouveaux canaux de distribution notamment dans les zones géographiques marginalisées et favoriser l'insertion de personnes en difficulté. 5. Le territoire : contribuer au développement de l'emploi dans les territoires hébergeant des usines du groupe par des initiatives économiques locales. » (Rapport 2010, p. 62-63)

Le développement des territoires assure enfin la croissance de l'activité de l'entreprise. Ainsi les multinationales s'emploient-elles à favoriser le développement industriel ou tertiaire autour de leurs sites d'implantation (tableau 75).

Tableau 75 – Pratiques sociétales de conception 3 et croissance des activités de l'entreprise, extraits des rapports sociétaux

Air France	« Air France est membre de l'association Aerotropolis Europe, créée en décembre 2009 sous l'impulsion de FedEx, pour promouvoir le territoire proche de Roissy-CDG. L'objectif est de favoriser l'implantation de nouvelles entreprises afin de concurrencer les autres pôles aéroportuaires européens, comme Londres ou Francfort. Aerotropolis regroupe des investisseurs privés et institutionnels représentant plusieurs projets d'aménagement implantés à proximité de Roissy-CDG (CAREX, parc d'activité, showroom, espaces de conventions, centre commercial, etc.) L'ensemble de ces projets devrait permettre la création de près de 15 000 emplois dans la région. Adossée sur les hubs américain et asiatique de FedEx et de SkyTeam, Aerotropolis Europe permettra à Roissy-CDG de renforcer sa position centrale en termes de trafic passagers et de biens. » (Rapport 2009-2010, p. 45)
Vinci	« La présence de VINCI Airports au Cambodge illustre, avec le recul d'une quinzaine d'années, l'esprit de développement partagé dans lequel le Groupe aborde les PPP. Concessionnaire depuis 1995, *via* sa filiale SCA, de l'aéroport de Phnom Penh, profondément modernisé depuis lors, VINCI Airports a élargi son périmètre au début des années 2000 à la plateforme de Siem Reap, elle-même rénovée et dotée d'un nouveau terminal international pour favoriser le développement touristique des sites d'Angkor, puis à celle de Sihanoukville, en 2006. Initialement de dimension modeste, cette dernière a été totalement réhabilitée et bénéficie aujourd'hui d'une capacité d'accueil comparable à celle de Siem Reap – l'enjeu à terme étant de faire émerger la région de Sihanoukville comme une nouvelle destination économique et touristique, en valorisant son environnement naturel exceptionnel et ses ressources pétrolières off-shore. En 2010, l'activité a été très soutenue sur les aéroports de Phnom Penh et de Siem Reap, avec un trafic total de 3,2 millions de passagers, en forte progression (+ 17 %) sur un an. Le fret a connu une croissance encore plus marquée, de l'ordre de 50 %. SCA accompagne ainsi le développement du Cambodge, dans un contexte où la croissance en Asie du Sud-Est, tirée par l'économie chinoise, devrait susciter une progression continue des échanges au cours des prochaines années. » (Rapport 2010, p. 62)

Favoriser l'innovation

L'engagement des multinationales dans des partenariats économiques territoriaux peut être motivé par leur recherche de compétitivité et d'innovation. Les rapports sociétaux mentionnent des actions de coopérations territoriales à l'intersection entre actions en faveur du développement des territoires et stratégie industrielle de l'entreprise (tableau 76).

Tableau 76 – Coopération territoriale et stratégie industrielle, extraits des rapports sociétaux

Veolia	« Veolia Environnement travaille en mode ouvert et tisse un vaste réseau de partenariats. D'une part auprès des centres universitaires, des centres de recherche ou des grandes entreprises. De l'autre avec des start-up, des entreprises innovantes dans les métiers de l'environnement. C'est d'ailleurs dans la Silicon Valley que le programme VIA a été lancé. Dans ce territoire de référence pour le high-tech, les sommes investies dans les cleantech en 2009 et 2010 dépassent celles sont qui consacrées à l'informatique et à la biologie. » (Rapport 2010, p. 37)
France Télécom	« En France, Orange contribue, en partenariat avec Alcatel-Lucent, au développement de l'Arc Bretagne Atlantique, une initiative ambitieuse d'innovation ouverte. Le Groupe met à disposition les savoir-faire issus de ses centres régionaux de R&D pour proposer au tissu économique local des prestations de soutien au développement de nouveaux services innovants de communication et de contenus de nouvelle génération. (Rapport 2010, p.59)

En France, l'engagement dans des coopérations économiques territoriales se traduit par une participation des multinationales aux pôles de compétitivité (tableau 77).

Tableau 77 – Participation des entreprises aux pôles de compétitivité, extraits des rapports sociétaux

Safran	« Safran est membre fondateur de la FNRAE (Fondation Nationale de Recherches pour l'Aéronautique et l'Espace) et de la Fondation de Coopération de Recherche à laquelle est adossé le RTRA (Réseau Thématique de Recherches Avancées) Aéronautique et Espace de Toulouse. Safran est aussi un acteur majeur de plusieurs pôles de compétitivité, en particulier de System@tic, d'Aerospace Valley et d'ASTech. » (Document de référence 2010, p. 24)
Seb	« En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des éco-organismes. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France où il préside Eco-Systèmes, le principal éco-organisme du pays. Depuis 2010, le Groupe participe également à un projet réunissant des industriels et des instituts de recherche (VALEEE) afin d'améliorer l'offre de matières plastiques recyclées pouvant entrer dans les processus industriels. » (Rapport 2010, p. 82) valeee : Programme de valorisation des plastiques issus de déchets électriques et électroniques (DEEE) conduit dans le cadre du pôle de compétitivité Axelera (Chimie-Environnement) basé en Rhône-AlpeS.
L'Oréal	« Cette démarche d'éco-conception des ingrédients oriente et guide l'évolution des formulations. En 2010, de nombreux partenariats internationaux ont été poursuivis dans le but de développer de nouveaux ingrédients selon ces principes de la chimie verte. Par exemple, la participation au projet « Synthons » du Pôle de compétitivité mondiale Industries et Agro-Ressources (IAR), et au programme ANR Chimie Durable Industrie Innovation (CD2I) en faveur du développement des technologies vertes et de procédés verts issus de la biomasse.» (Rapport 2010, p. 57)

Assurer l'acceptation locale des activités

Convertir des parties prenantes locales en partenaires économiques apparaît être un moyen pour favoriser l'acceptabilité des activités. Le groupe GDF Suez, confronté à la question de l'acceptabilité des infrastructures éoliennes en France, propose aux populations riveraines de devenir actionnaires du projet. Cette initiative accroît à la fois l'adhésion des populations ainsi que la solvabilité du projet (tableau 78).

Tableau 78 – Coopération territoriale et acceptation locale des activités, extrait du rapport sociétal

GDF Suez	« Association des communautés au financement des projets. Afin de créer une dynamique locale autour de ses projets, de fédérer les parties prenantes et de garantir sur le long terme les retombées de ses investissements, GDF SUEZ souhaite associer les habitants des communautés concernées au financement de ses projets. Le concept est simple : via une société créée spécifiquement et qui devient actionnaire du projet, les acteurs locaux peuvent verser, sous forme d'un apport en compte courant, une somme dont le taux de rémunération a été préalablement fixé en fonction de l'économie du projet. Les projets pour lesquels cette approche a été proposée, ont fait l'objet d'une acceptabilité totale localement, ce qui a conduit à des délais de réalisation relativement courts. À ce jour, cette approche a été mise en application pour trois projets éoliens et a été proposée pour deux autres parcs. Au total, les projets proposés à l'investissement participatif représentent 146 MW, soit 15% du parc éolien de GDF SUEZ en France. » (Rapport 2010, p. 38)

Accéder à de nouveaux marchés

L'association de la puissance publique locale et des entreprises locales à l'élaboration de l'offre semble être un moyen pour l'adapter aux besoins locaux, aux exigences du développement durable et accéder ainsi à de nouvelles opportunités stratégiques.

La gestion des services des grandes agglomérations, les services à l'environnement, l'offre de solutions en matière d'énergie ou de mobilité durable, représentent des « activités qui font l'objet d'une forte demande et d'une offre encore balbutiante » (Veolia Environnement). La « maturité de la demande sur ces sujets est variable selon les pays » en fonction du rôle joué par l'Etat, les collectivités territoriales et la réglementation ; « elle est avancée en France grâce aux mesures du Grenelle de l'Environnement » (Bouygues). Les multinationales sont

amenées à travailler en étroite collaboration avec les collectivités locales afin de concrétiser leurs projets et de répondre à leurs attentes en matière de développement durable (Eiffage, EDF, Veolia Environnement). C'est ainsi que les pratiques sociétales de conception 3 recensées émanent majoritairement (13 entreprises sur 25) d'entreprises positionnées dans l'offre de services aux collectivités. La coopération peut notamment prendre la forme d'un partenariat public-privé ou d'une délégation de service public.

Tableau 79 – Pratiques sociétales de conception 3 et accès au marché de l'offre de services aux collectivités, extraits des rapports sociétaux

EDF	« EDF accompagne aussi les collectivités dans l'aménagement de leur territoire : évaluation des solutions énergétiques locales les mieux adaptées selon des critères sociétaux, économiques et environnementaux, évaluation et compensation des émissions de CO2 produites par un événement, festival Lumière du Grand Lyon et Open de Nice par exemple. » (Rapport 2010, p.51)
Veolia	« Parce qu'elles répondent à des enjeux économiques et environnementaux essentiels, les prestations de Veolia Environnement trouvent leur pleine expression dans le cadre de partenariats de long terme avec les collectivités et les industriels. […] Avec les collectivités, il scelle des partenariats public-privé (PPP) pouvant prendre la forme de contrats de délégation de service public (DSP) en France, ou de Private Finance Initiative (PFI) au France. Cette approche partenariale constitue, partout dans le monde, sous réserve d'adaptation aux contextes locaux, la garantie de la fourniture de services fiables sur le long terme. » (Rapport 2010, p.19)
Eiffage	« S'appuyant sur l'expérience opérationnelle des branches du Groupe, ensemblier de la ville, et sur la base des recommandations d'élus, d'urbanistes, d'experts en environnement et en sciences sociales, le référentiel Haute Qualité de Vie® formalise une approche intégrant les plus hauts standards du développement durable traitant des dimensions constitutives de la ville durable : le respect des spécificités locales, la sobriété et la gestion raisonnée des flux (énergie, déchets, eau, mobilités). […] Respect du génie du territoire » (Rapport 2010, p. 123)
Vinci	« L'urgence des projets, leur dimension et leur complexité croissantes ainsi que l'importance des investissements en jeu se conjugueront pour accélérer le développement des partenariats public-privé, y compris dans des pays peu coutumiers de ce cadre contractuel, comme les France. »

Le développement des projets de « ville durable », de « ville intelligente » ou encore d'« éco-quartiers » nécessite plus spécifiquement d'étroites collaborations avec les collectivités locales et d'autres entreprises. Il en est de même des expérimentations en matière de mobilité durable. Ces nouvelles offres se caractérisent par leur caractère innovant, par une forte interdépendance entre activités, par une intégration des critères de développement durable et

par leur lien avec l'aménagement du territoire. Elles constituent en outre un facteur de différenciation pour les entreprises qui les proposent (tableau 80).

Tableau 80 – Coopération territoriale et ville durable, extraits des rapports sociétaux

Bouygues	« Par ailleurs, plusieurs initiatives ont été lancées, avec la participation de l'ensemble des métiers du Groupe et avec des entreprises partenaires, pour développer de nouvelles offres dans le domaine des éco-quartiers, des *Smart Grids* et de la ville durable. Ces offres s'appuient sur des savoir-faire issus des compétences spécifiques des entreprises dans le but de renforcer l'efficacité des services urbains tout en évitant les gaspillages. » (Rapport 2010, p. 26) « La construction durable est un axe majeur de différenciation et de développement pour les filiales du pôle Construction du Groupe. » (Rapport 2010, p. 5)
EDF	« À Strasbourg, une expérimentation sur trois ans d'une centaine de véhicules hybrides rechargeables (une première mondiale) a débuté, associant Toyota, la Ville et la communauté urbaine de Strasbourg. À Nice, EDF va installer, avec Veolia Environnement, le système de voitures électriques en libre-service Autolib'. » (Rapport Activité et Développement durable 2010, p.52)
France Télécom	« En octobre 2010, un nouveau partenariat a été conclu entre la Communauté Urbaine de Nice Côte d'Azur et Orange pour développer le concept de ville durable intelligente. Il permettra de déployer à titre expérimental sur la Communauté Urbaine de Nice un ensemble de solutions issues des technologies de l'information et de la communication permettant de mesurer des paramètres environnementaux et d'optimiser l'utilisation des ressources tout en facilitant la vie des habitants. France Télécom-Orange est par ailleurs membre fondateur du cluster « Green and Connected Cities », regroupement de grandes entreprises, de métropoles et d'institutions académiques menant des études sur les thématiques essentielles de la ville durable, en amont de réalisations opérationnelles. En 2010, le Cluster a concentré ses travaux sur les télécentres, éco-centres et lieux de e-activités de nouvelle génération. » (Rapport 2010, p. 96)
Veolia	«Répondre aux attentes croissantes de ses clients sur les grands enjeux environnementaux de la ville, telle est la vocation du Pôle d'ingénierie amont en aménagement urbain durable créé en 2010. Ce pôle se structure autour d'une Direction de l'aménagement et des nouveaux services urbains qui s'attachera, à travers des expérimentations urbaines, à développer de nouvelles solutions techniques et contractuelles adaptées aux défis urbains. Il s'appuie également sur 2EI, société de conseil et d'étude d'ingénierie spécialisée dans l'aménagement urbain durable et qui intervient en appui des collectivités et des urbanistes, architectes et aménageurs. » (Rapport 2010, p. 41)

Les multinationales s'attachent en outre à développer les actions de développement local afin de diversifier leurs activités. Ainsi France Télécom s'emploie dans sa démarche de dialogue avec les parties prenantes à « identifier des opportunités d'innovation ouvrant de nouvelles perspectives de croissance pour Orange tout en soutenant le développement économique et

social des pays » (Rapport 2010, p. 11). L'entreprise parle d'innovation ouverte, « permettant de co-construire avec les acteurs locaux les solutions les plus adaptées aux besoins du terrain » (Rapport 2010, p.59) et cite des exemples de coopération avec d'autres entreprises ou avec les pouvoirs publics ouvrant sur de nouveaux usages des télécommunications au service du développement local. Pour l'entreprise, il s'agit de « développer des offres pour les secteurs clefs pour le développement (agriculture, santé, éducation…) ». Ces actions s'inscrivent dans une démarche d'« inclusion économique du Groupe » (Rapport 2010, p.60). Pour favoriser ces processus d'exploration, « chaque pays établit et met en œuvre son propre dispositif de dialogue avec les parties prenantes locales, au travers de divers outils », « de manière complémentaire aux échanges menés au niveau du groupe » (Rapport 2010, p.13).

De même, « l'engagement du Crédit Agricole dans le développement à long terme des territoires lui a permis d'acquérir une expertise reconnue dans des domaines qui sont cruciaux pour l'avenir de notre société : l'agriculture, l'environnement, le logement et la santé » (Rapport d'activité 2010, p.26). L'implication dans des actions de type 3 représente un vecteur de diversification pour le groupe bancaire, se positionnant ainsi sur le logement, les énergies renouvelables ou encore en matière de retraite et de protection de la dépendance (annexe 8).

Tableau 81 – Coopération territoriale et diversification des activités, extraits des rapports sociétaux

France Télécom	« Soutenir les filières agricoles des pays émergents. Les nouvelles technologies peuvent aussi jouer un rôle clef dans le développement rural et agricole des pays émergents. Orange a lancé en 2010 deux projets innovants : au Niger, en partenariat avec le réseau des chambres d'agriculture, Orange a mis au point un dispositif permettant de transmettre par SMS les prix de marché des denrées agricoles pour permettre aux agriculteurs de vendre leur récolte au plus offrant. La seconde phase du projet consistera à fournir des données météorologiques et des conseils personnalisés aux abonnés ; en Côte d'Ivoire, un projet visant à soutenir la filière de production de noix de cajou a été lancé en juillet 2010, en collaboration avec l'organisme Rongead et Inades Formation. Orange fournit des widgets dédiés permettant de suivre les cours du marché de la noix de cajou et facilite aussi les échanges et la communication entre les producteurs. Un terminal dédié a été mis au point en collaboration avec Alcatel. Après une première phase pilote, ce projet sera déployé plus largement en 2011. » (Rapport 2010, p.60).

Partager des pratiques sociétales

La coopération avec d'autres entreprises du territoire au sein de clubs locaux de développement durable permet le partage de bonnes pratiques en matière sociétale (tableau 82). Coopérer avec des acteurs économiques locaux favorise en outre la diffusion des critères sociétaux de la multinationale auprès de ses partenaires. La contribution au développement local de l'entreprise peut constituer un argument de négociation lui permettant d'exiger en retour cette mise en conformité des partenaires. Elle constitue de surcroît un argument de promotion commerciale (Carrefour).

Tableau 82 – coopération territoriale et diffusion des pratiques sociétales, extraits des rapports sociétaux

Renault	« Afin d'échanger les bonnes pratiques entre PMI d'Ile-de-France et grandes entreprises pour mettre en œuvre le développement durable, Renault continue activement d'animer, en tant que membre fondateur aux côtés de Veolia Environnement et LVMH, le Club Ile de France pour le Développement Durable. Lancé à l'initiative de la DRIRE Ile-de-France en juin 2005, le Club, devenu une association à but non lucratif en 2008, a pour objectif de diffuser les principes du Pacte mondial de l'ONU, relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme, aux normes du travail et à la lutte contre la corruption. Il favorise ainsi la « fertilisation croisée » entre ses membres : il s'agit d'identifier les bonnes pratiques dans un secteur d'activité et d'étudier la façon dont elles sont déclinables dans un autre secteur. » (Document de référence 2010, p. 146)
Lafarge	« Serbie : ouverture d'un parc d'activités économiques. En Serbie, Lafarge s'est associé aux_pouvoirs publics locaux pour créer un parc d'activités, dont l'objectif est de redynamiser la région en encourageant la création d'emplois. Le Groupe a mis à la disposition des entreprises 18 hectares de terrain viabilisé, proches des principales voies de navigation du pays. Il a également proposé d'autres avantages par le biais d'un centre de services partagés avec assistance pour les services administratifs (accès permanent à des services compétitifs, espaces de bureaux, gestion permanente et main d'France à prix coûtant). En retour, les investisseurs se sont engagés à se conformer aux règles du Groupe en matière de santé et de sécurité. » (Rapport 2010, p.23)
Carrefour	« Carrefour accompagne ses fournisseurs dans une démarche de progrès continu, fondée sur l'audit régulier de leurs performances en matière de qualité, de sécurité, d'environnement et de responsabilité sociale. (Rapport 2010, p. 61) « Pour permettre à ses clients de choisir leurs poissons en étant sûrs de préserver les ressources de la mer, le Groupe travaille sur ses exigences de traçabilité, de respect des tailles minimales, de sélection des zones de pêche […] Depuis 1995, à travers son offre de produits Engagement Qualité Carrefour, Carrefour propose également des produits de la pêche associant la préservation des ressources et du tissu économique local. » (Rapport 2010, p. 126)

En résumé, sur les vingt-trois entreprises qui mentionnent des pratiques de RSE « Coopération territoriale », neuf entreprises visent à accéder à de nouveaux marchés en nouant des partenariats avec les acteurs publics ou d'autres acteurs économiques locaux. Huit entreprises cherchent à développer leur compétitivité par des partenariats territoriaux d'innovation. Deux entreprises entendent diversifier leur offre. Huit entreprises favorisent le développement de leur « écosystème » local pour assurer leur propre prospérité (Air France, Auchan, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, Essilor International, Peugeot PSA, Vinci). Les activités de ces entreprises se caractérisent notamment par une forte interdépendance avec celle de leurs sous-traitants, fournisseurs, partenaires et clients. Cinq entreprises engagent des actions de conception 3 pour compenser les conséquences de leurs décisions de restructurations (Danone, Lafarge, Michelin, Sanofi, Total), quatre d'entre elles sont confrontées aux problématiques des restructurations de longue date et ont créé des filiales dédiées au développement économique local. Enfin, dans une moindre mesure, les actions de conception 3 sont motivées par l'obtention d'un permis d'opérer et la recherche d'acceptation sociétale des activités.

Notre analyse révèle en outre l'influence du contexte (concurrence forte, tension sur les prix des matières premières, urbanisation croissante, développement des services aux collectivités, multiplication des partenariats public-privé, sensibilité au développement durable dans les pays développés), des caractéristiques du territoire (forts besoins dans les pays émergents, attentes des Etats hôtes, politiques industrielles lancées par le gouvernement…) et de l'importance de l'implantation de l'entreprise sur un territoire donné dans le choix de pratiques sociétales de conception 3.

Le tableau 83 présente les résultats du premier travail de codage des déterminants des pratiques de conception 3.

Tableau 83 – Déterminants des pratiques de RSE – Coopération territoire (Conception 3)

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants territoire	Déterminants contexte
Air France	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Existence d'interdépendances entre activités ; Favoriser l'innovation ;	Politique de pôles de compétitivité en France ;	Concurrence européenne ; concurrence mondiale ;
Auchan	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Réaliser des économies de logistique ; Partager des pratiques sociétales ; Répondre aux attentes du client ; Existence d'interdépendances entre activités ;		Engouement pour les produits locaux ; Tension sur les prix des matières premières ;
Bouygues	Accéder à de nouveaux marchés ; Différencier l'offre ; Offre de services aux collectivités ;	Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays développés ;	Ville durable ; Développement de l'offre de services aux collectivités ; Développement des PPP ;
Carrefour	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Partager des pratiques sociétales ; Répondre aux attentes des clients ; Existence d'interdépendances entre activités ; Obtenir une autorisation d'opérer ;	Appel du gouvernement aux acteurs de la filière agroalimentaire pour soutenir l'agriculture française ; Prérogatives des acteurs publics locaux ;	Engouement pour les produits locaux ; Tension sur les prix des matières premières ;
Crédit Agricole	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Existence d'interdépendances entre activités ; Accéder à de nouveaux marchés ; Diversifier son offre ;		
Danone	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Existence d'interdépendances entre activités ; Poursuivre internationalisation ; Maintenir ancrage ; Expérimenter de nouveaux modèles économiques ; Maturité démarche sociétale ; Compenser les effets des restructurations ; Ancienneté de la gestion des restructurations ; Démarche proactive ; initiative filiale ;		Tensions sur les matières premières : rareté et fortes fluctuations des cours ; Restructurations ;
EDF	Accéder à de nouveaux marchés ; Offre de services aux collectivités ;	Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays développés ;	Ville durable ;
Eiffage	Accéder à de nouveaux marchés ; Différencier son offre ; Offre de services aux collectivités ;	Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays développés ;	Ville durable ;
Essilor International	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Existence d'interdépendances entre activités ; Poursuivre son internationalisation ; Accéder aux marchés BOP ; Expériences antérieures ;	Pays émergent ; présence de marchés BOP ;	

France Télécom	Accéder à de nouveaux marchés ; Diversifier son offre ; Favoriser l'innovation ; Acteur économique local majeur ; Expérimenter de nouveaux modèles économiques ; Poursuivre son internationalisation ; Répondre aux pressions institutionnelles ; Appliquer la norme AA1000 ; Prendre en compte les principes de la norme ISO 26 000 ;	Pays en développement ;	Existence de normes et de référentiels de prise en compte des attentes des parties prenantes locales ;
GDF Suez	Assurer l'acceptation locale des activités ; Expérimenter nouveaux modèles économiques ; Externalités négatives complexes ;	Contestations locales ;	
Lafarge	Compenser les effets des restructurations ; Partager des pratiques sociétales ;		Restructurations ;
L'Oréal	Favoriser l'innovation ;	Politique des pôles de compétitivité en France ;	
Michelin	Compenser les effets des restructurations ; Ancienneté de la gestion des restructurations ; Démarche proactive ; Maturité démarche sociétale ; Existence structure ad hoc ;	Territoire historique de développement du groupe	Restructurations ;
Peugeot PSA	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Existence d'interdépendances entre activités ; Importance de l'implantation du groupe en France ;	Territoire historique de développement du groupe ; Politique du gouvernement en faveur de la filière automobile ;	Restructurations ;
Renault	Favoriser l'innovation ; Partager des pratiques sociétales ;	Politique des pôles de compétitivité en France ;	Mobilité durable ;
Safran	Favoriser l'innovation ;	Politique des pôles de compétitivité en France ;	Concurrence internationale vive ;
Sanofi	Compenser les effets des restructurations ; Ancienneté de la gestion des restructurations ; Existence d'une structure ad hoc ;	Territoire historique de développement du groupe ;	Restructurations ;
Schneider Electric	Accéder à de nouveaux marchés ; Favoriser l'innovation ; Offre de service aux collectivités ;		
Seb	Favoriser l'innovation ;	Politique des pôles de compétitivité en France ;	
Total	Obtenir une autorisation d'opérer ; Assurer une acceptation locales des activités ; Maturité démarche sociétale ; ancienneté implantation ; obligations contractuelles ; importance du territoire pour le développement du groupe ; Acteur économique local majeur ; Compenser les effets des restructurations ; Ancienneté de la gestion des restructurations ; Existence d'une structure ad hoc ;	Nécessité d'une autorisation d'exploitation des ressources gazières ; Attentes des autorités locales ; forts besoins des populations locales ;	Concurrence internationale vive ; Restructurations ;

Veolia Environnement	Accéder à de nouveaux marchés ; Offre de services aux collectivités ; Favoriser l'innovation ;	Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays développés ; Présence de partenaires potentiels ;	Ville durable ; Développement de l'offre de services aux collectivités ; Développement des PPP ;
Vinci	Garantir le développement de l'entreprise et de son écosystème ; Existence d'interdépendances entre activités ; Accéder à de nouveaux marchés ;	Développement du trafic ; Besoins importants dans les pays émergent ; Rénovation des infrastructures dans les pays matures ;	Concurrence internationale vive ; Problématiques de mobilité, urbanisation croissante des territoires générant un flux permanent de nouveaux projets d'aménagement ; Développement de l'offre de services aux collectivités ; Développement des PPP ;

Section 5 – Analyse des pratiques sociétales de conception 4

Dans les pratiques de type 4 « développement territorial durable », la démarche sociétale de l'entreprise multinationale est « territorialisée » : elle est définie en concertation avec les parties prenantes du territoire et mise en œuvre de façon à répondre à des enjeux spécifiques de développement durable.

Seules 11 entreprises de notre échantillon font mention de pratiques relevant de cette conception et ce, sur certains de leurs territoires d'implantation. Ces pratiques prennent diverses formes : de l'intégration à l'offre de processus de concertation de l'ensemble des parties prenantes d'un territoire, à la co-construction d'une stratégie de développement territorial durable, en passant par l'inscription de la démarche sociétale de l'entreprise dans les démarches menées au niveau d'un territoire en particulier. Elles relèvent de démarches expérimentales ou menées à titre exceptionnel. La contribution au développement durable d'un territoire n'apparait pas comme une finalité de la démarche sociétale d'une multinationale mais bien comme un moyen permettant à l'entreprise de poursuivre d'autres enjeux : garantir un accès aux ressources, conquérir les marchés de l'offre de services aux collectivités, consolider une implantation, obtenir l'acceptation sociétale de certaines activités, ou accéder aux marchés des plus démunis.

Assurer un accès aux ressources

L'entreprise multinationale dont l'activité est dépendante de l'exploitation d'une ressource naturelle ou d'une matière première est confrontée à la nécessité de sécuriser ses approvisionnements, *a fortiori* lorsque son activité est en croissance. Elle s'emploie à développer des unités de production locales afin d'avoir la maîtrise sur la sélection des espèces et leur rentabilité (Michelin), et sur la mise en œuvre de dispositifs de préservation

Tableau 84 – Pratiques sociétales de conception 4 et accès aux ressources, extraits des rapports sociétaux

L'Oréal	« L'augmentation du nombre de matières premières d'origine végétale dans nos produits va de pair avec une prise en compte croissante de la problématique de leur approvisionnement équitable, a fortiori lorsque la plante représente une source de revenus et d'emplois importante pour les populations locales. Depuis 2005, L'Oréal a développé des outils permettant d'identifier en amont les enjeux d'équité potentiels liés à l'utilisation d'une plante. L'Oréal applique le référentiel de qualification RMSA lorsqu'il est envisagé d'intégrer des ingrédients présentant des enjeux potentiels pour la biodiversité. Le référentiel inclut les critères suivants, évalués par le fournisseur en fonction de sa propre filière : L'importance de la plante en termes de revenus et d'emplois locaux et le niveau de retour permis par la filière auprès des populations locales ; La reconnaissance des utilisations et savoir-faire ancestraux. Ils sont pris en compte pour gérer tous les aspects de propriété intellectuelle ; L'accès des populations locales aux matières premières sources ; Le changement d'usage des terres qu'est susceptible de provoquer la production de la matière première. Une importance toute particulière est accordée aux surfaces initialement utilisées pour des usages alimentaires. La garantie d'un juste retour aux populations locales est essentielle pour L'Oréal afin de pérenniser ses filières d'approvisionnement.» (Rapport 2010, p. 72)
Michelin	« L'hévéaculture nécessite environ un homme pour 3 à 5 hectares. Elle représente près de 6 millions d'emplois ruraux et fait vivre 20 millions de personnes. Les plantations absorbent l'équivalent de 8 tonnes de CO2 par hectare et par an(1). Elles donnent droit à des crédits carbone dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre (MDP) défi ni par le Protocole de Kyoto. Généralement associées à d'autres cultures, telles les cacaoyers ou les bananiers, elles participent à la préservation des sols et des écosystèmes. Michelin s'approvisionne principalement en Asie qui assure 94 % de la production mondiale. Ses fournisseurs sont les usines qui transforment le latex apporté par les petits planteurs. Ces achats couvrent environ la moitié de sa consommation d'élastomères. Michelin a acquis une expertise technique de pointe, a expérimenté des pratiques culturales innovantes sur son site expérimental de Bahia et les diffuse pour promouvoir l'hévéaculture durable. » (Rapport 2010, p. 85)

des sols et de la biodiversité (L'Oréal). Dans ces conditions, la multinationale expérimente des pratiques culturales innovantes et durables. Elle peut mobiliser un référentiel évaluant l'importance de la ressource pour les populations locales (référentiel de qualification RMSA[17]). L'incitation à pratiquer une agriculture durable est d'autant plus forte qu'existe une concurrence dans l'exploitation de la ressource et que l'entreprise s'est engagée à se conformer à des conventions et réglementations en matière d'environnement et de biodiversité (tableau 84).

Répondre aux pressions institutionnelles et conquérir le marché des services aux collectivités

L'attention portée aux critères de développement durable par les Etats et collectivités locales dans les pays industrialisés rend incontournable leur prise en compte par les multinationales se positionnant sur le marché de l'offre aux collectivités (tableau 85).

Tableau 85 – Pratiques sociétales de conception 4 et offre de services aux collectivités, extrait du rapport sociétal

EDF	« La loi donne un rôle moteur aux collectivités et bailleurs sociaux, via les plans Climat Énergie territoriaux et les Schémas régionaux du climat, de l'air et de l'énergie. Outre ses offres d'efficacité pour leurs bâtiments, EDF propose aux collectivités des solutions pour leurs projets d'urbanisme et pour valoriser le potentiel énergétique de leur territoire. Sa filiale EDF Optimal Solutions fournit aux entreprises et aux collectivités des services d'éco-efficacité et des solutions de production locales multifluide par des centrales d'énergies. Toutes ces actions procurent à EDF des certificats d'économies d'énergie. » (Rapport 2010, p. 51)

Les entreprises peuvent engager conjointement, et en collaboration avec les collectivités locales, des expérimentations menées dans certains territoires traitant de problématiques spécifiques d'aménagement urbain ou de mobilité durable (GDF Suez, EDF, Vinci). Ces démarches collectives peuvent alors constituer une « vitrine » de la démarche sociétale du groupe (tableau 86).

[17] RMSA : Raw Material Sustainability Assessment, référentiel d'évaluation et de qualification des impacts, tout au long du cycle de vie d'une matière première.

Tableau 86 – Expériences territoriales collaboratives, extraits du rapport sociétal

GDF Suez	« GDF SUEZ est partenaire stratégique de Fondaterra, fondation européenne pour le développement durable des territoires. Association loi 1901 créée en septembre 2004, Fondaterra est, depuis 2009, une fondation partenariale de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (France). Pour soutenir le développement des filières locales et des marchés associés à la croissance verte, Fondaterra développe des projets collaboratifs public-privé au niveau des territoires. Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, elle mène, autour des thèmes de l'efficacité énergétique des bâtiments, de l'aménagement urbain, de la mobilité durable, et de l'adaptation des territoires aux changements écologiques, des actions transversales, avec deux cibles spécifiques : les collectivités et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Elle bénéficie pour cela de partenariats privilégiés avec l'ADEME et la Conférence des Présidents d'Université (CPU). Fondés sur l'expérimentation et l'accompagnement du changement, les projets proposés par Fondaterra constituent un formidable réservoir d'outils et d'innovations auxquels le Groupe participe. » (Rapport 2010, p. 40) « En Thaïlande, Glow, filiale de GDF SUEZ, s'est associé à quatre industriels (PTT, SCG, Banpu et Dow Chemical) pour lancer la *Community Parnerships Initiative*, projet commun visant à assurer la durabilité de la zone industrielle de Map Ta Phut. Le projet veut devenir une référence en termes de responsabilité sociétale, mettant en avant les initiatives environnementales permettant un équilibre entre le développement industriel et la qualité de vie des communautés locales en termes de santé et d'éducation. » (Rapport 2010, p. 38)

L'intégration des principes du développement durable à l'occasion d'un chantier ou de la conception d'un nouveau référentiel d'offre constitue effectivement un facteur de différenciation pour un groupe confronté à une concurrence mondiale et souhaitant internationaliser son activité (tableau 87).

Tableau 87 – Pratiques sociétales de conception 4 et différenciation, extrait du rapport sociétal

Eiffage	« Des réunions d'échange ont été organisées autour de projets comme le Grand Stade de Lille Métropole, le stade du Havre, le chantier de l'autoroute A65 ou le dossier de réponse au projet LGV Sud-Europe-Atlantique. Ces échanges portent sur la concertation avec les services de l'État et les riverains, la prise en compte des attentes des Commissions nationales de protection de la nature (Faune et Flore), la négociation et la mise en œuvre opérationnelle des engagements en matière de biodiversité. Les réunions ont permis de dégager des grands principes et des recommandations à mettre en œuvre pour appliquer plus efficacement les enseignements de ces chantiers post Grenelle, et qui font maintenant partie des savoir-faire et des avantages concurrentiels que le Groupe peut revendiquer, notamment en matière de partenariat public-privé. » (Rapport 2010, p. 57)

Les entreprises mettent ainsi en œuvre de nouvelles méthodologies intégrant les principes du développement durable, reposant notamment sur un dialogue permanent avec les acteurs du territoire (tableau 88).

Tableau 88 – Méthodologie de dialogue permanent avec les acteurs des territoires, extrait du rapport sociétal

Eiffage	« Le tracé dit de « moindre impact » a été rendu possible par une « conception multicritères », qui intègre en amont l'ensemble des enjeux environnementaux ainsi que les usages répertoriés de chaque secteur (pêche, irrigation, loisirs,…), tout en respectant les engagements de l'État. Son calage s'est accompagné d'un dialogue permanent avec les élus, les riverains, les associations et les différentes fédérations présentes sur le terrain. La conception a intégré les trois principes clés de la préservation de la biodiversité : l'évitement (autant que possible), puis la réduction de l'impact sur les milieux et les espèces, et enfin la compensation environnementale des impacts résiduels. » (Rapport 2010, p. 85)

Consolider une implantation

La participation des multinationales à des instances de gouvernance territoriale et leur inscription dans des démarches de développement durable territorial témoignent de leur volonté de devenir un acteur incontournable du développement local. L'enjeu est d'influer sur les décisions publiques en matière d'aménagement, de faire entendre leurs intérêts et d'assurer les conditions du maintien de leur présence. C'est ainsi que le groupe Air France a initié la création du Pays Roissy Charles de Gaulle et prend part au fonctionnement de nombreuses instances de gouvernance territoriale. Il s'agit en outre d'entrer dans une logique de maîtrise de ses externalités négatives et de se conformer aux réglementations nationales. Le groupe Vinci contribue quant à lui au développement économique durable de régions du Vietnam afin d'assurer la croissance du trafic et le développement de ses implantations dans cette zone de l'Asie (tableau 89).

Tableau 89 – Pratiques sociétales de conception 4 et consolidation des implantations, extraits des rapports sociétaux

Air France	« En tant que contributeur du développement local, le groupe participe aux grands débats sur les projets qui façonneront les territoires de ses hubs dans les vingt prochaines années, comme la réflexion autour du Grand Roissy (voir focus) ou celle du Grand Paris-Express, le futur réseau de transport d'Île-de-France. Fin 2010, Air France a apporté sa contribution au débat public sur le Grand Paris, en rappelant l'importance vitale d'une offre de transport urbain performante pour la desserte des aéroports parisiens, tant pour les passagers que pour les salariés. Parce qu'il est le premier ou le dernier maillon de la chaîne du voyage, un tel réseau est non seulement un complément indispensable mais aussi un facteur clé de la compétitivité des entreprises françaises dans le monde. » (rapport 2010-201, p.56) « Pour Air France, citons les processus consultatifs pour le développement maîtrisé de Roissy-CDG avec la Commission Dermagne, la Convention d'engagements Grenelle avec des objectifs quantifiés de réduction du bruit et des émissions de CO2 en France ou encore les participations d'Air France dans les différentes associations autour de Roissy-CDG, comme « Pays de Roissy », qu'elle a fondée pour promouvoir une dynamique de territoire dans un rayon de 15 km autour de l'aéroport, en faveur du développement économique et social. » (rapport 2009-2010, p. 16)
Vinci	« Via sa filiale SCA, VINCI Concessions est partenaire fondateur et actionnaire des Artisans d'Angkor. Créée pour favoriser le développement de l'artisanat khmer tout en offrant des perspectives d'insertion professionnelle aux populations défavorisées de la région de Siem Reap (où la SCA gère l'aéroport desservant les temples d'Angkor), cette entreprise à capitaux publics et privés employait, fin 2010, 1 160 personnes, dont 840 artisans, bénéficiant de la garantie d'un revenu contractuel et d'une couverture sociale complète. Répartis sur une vingtaine de villages où ils travaillent la soie, la sculpture sur pierre et sur bois, la laque ou encore le marbre et les métaux précieux, les Artisans d'Angkor font vivre environ 5 000 familles et préservent la vitalité du tissu rural, freinant ainsi l'exode des populations vers les villes. Quatre nouveaux ateliers de tissage ont été créés en 2010 ainsi qu'une boutique dans la capitale cambodgienne, contribuant au développement commercial de l'activité. » (Rapport 2010, p. 62)

Obtenir l'acceptation sociétale de certaines activités

Le dialogue avec les parties prenantes d'un territoire peut devenir incontournable lorsque l'activité de l'entreprise génère de trop fortes externalités et suscite l'hostilité des populations. Le débat avec les populations locales permet alors de faire émerger les conditions d'un développement soutenable et de préciser le cas échéant les engagements que devra tenir la multinationale ou que les autorités publiques devront exiger (tableau 90).

Tableau 90 – Pratiques sociétales de conception 4 et acceptation des activités, extraits des rapports sociétaux

Total	«Au Canada, en Alberta, une série d'auditions publiques (public hearings) a couronné à l'automne 2010 cinq années de consultation et de dialogue avec les autorités locales et les habitants autour de notre projet d'exploitation des sables bitumineux de Joslyn. Quinze de nos experts ont été auditionnés et interrogés, durant deux semaines, par les représentants des gouvernements nationaux et régionaux, des populations locales (peuples premiers et riverains des installations), des ONG ainsi que d'autres compagnies pétrolières. À l'issue de cette procédure démocratique, rigoureuse et transparente, une recommandation d'intérêt public a pu être rendue aux autorités décisionnaires. Malgré un climat a priori hostile à l'exploitation, les auditions publiques ont également débouché sur la signature d'accords de développement économique et social avec les principales communautés qui nous engagent sur toute la durée de vie du projet ; » (Rapport 2010, p. 9)
GDF Suez	« Participation des locaux au développement d'un projet éolien Dans le cadre du projet éolien en mer des Deux Côtes, La Compagnie du Vent, filiale de GDF SUEZ, a saisi en 2009 la Commission Nationale du Débat Public (CNDP), afin de recueillir les avis des acteurs régionaux – picards et haut-normands – sur le développement d'un parc éolien offshore appelé à devenir l'un des plus importants à l'échelle internationale. Les acteurs locaux qui ont participé à cet échange, durant la période du 28 avril au 10 septembre 2010, ont contribué activement à un projet majeur en termes d'aménagement du territoire. Les conclusions du débat ont amené La Compagnie du Vent à présenter 14 propositions pour favoriser le développement économique et l'emploi, la pêche, le tourisme, la faune et le respect de la chasse. Le 26 janvier 2011, le gouvernement a annoncé le lancement d'un appel d'offres portant sur l'installation de 3 000 MW d'éoliennes en mer. L'appel d'offres portera sur cinq zones, dont la zone du Tréport pour 750 MW qui correspond sensiblement à la zone sur laquelle La Compagnie du Vent a mené les études du projet des Deux Côtes. » (Rapport 2010, p. 38)

Accéder aux marchés « bottom of the pyramid »

Afin de pouvoir progresser dans les pays émergents, Danone, Schneider Electric et Total se positionnent sur le marché des populations les plus démunies (« *bottom of the pyramid* », selon l'expression de Prahalad, 2004). Cela implique de définir et de mettre en œuvre des modèles économiques reposant sur de nouveaux modes de conception, de production et de distribution pour offrir un produit accessible au plus grand nombre et répondant aux besoins locaux. Le développement de modèles économiques originaux s'appuie ainsi sur les savoir-faire locaux et l'implication d'entrepreneurs locaux. Les communautés locales sont parties

prenantes du projet en tant que co-concepteur, co-financeur, producteur et consommateur (tableau 91).

Ces expériences relèvent d'une démarche de RSE intégrée, elles sont présentées comme la double manifestation de l'engagement sociétal de l'entreprise et de sa recherche de performance économique (Danone parle de « double projet économique et social », Total de « double approche, qui doit allier dimension sociétale et dimension économique »). Elles sont le résultat d'une réflexion engagée depuis plusieurs années et sont pilotées par le groupe (« Si la dynamique de ces projets est locale, une gouvernance est assurée au niveau du groupe à plusieurs niveaux », Danone, rapport 2010, p. 98). Elles sont encore au stade d'expérimentations, « ces projets constituent de vrais laboratoires d'innovation » (Total, site internet, captation juin 2012). Elles sont initiées selon une « phase pilote dans trois pays » avec l'objectif à terme de favoriser l'ancrage « sur les marchés du futur » (Total, site internet, captation juin 2012). De même, l'objectif de danone.communities est de passer de 10 à 15 projets en 2012 sur 4 continents (Rapport 2010, p. 39).

Pour Schneider Electric, les actions de type BOP concrétise en outre l'engagement de l'entreprise à respecter les principes du Pacte Mondial (protection des droits de l'homme, préservation de l'environnement).

Tableau 91 – Pratiques sociétales de conception 4 et accès aux marchés BOP, extraits des rapports sociétaux

Danone	« C'est en Inde, au nord de Delhi, que l'équipe Danone BOP a posé la première pierre de son usine, le 18 novembre 2010. […] L'équation pour Danone est complexe, car il s'agit à la fois de fabriquer à bas coût un produit à forte qualité nutritionnelle et à impact significatif sur la santé, et qui réponde aux contraintes locales en matière de goût, d'infrastructures mais aussi de systèmes de distribution. D'où l'importance de l'innovation permanente et à tous les niveaux (organisation interne et sur les différentes étapes de la chaîne de valeur : approvisionnement, technologies, élaboration du produit, formulation, emballage, distribution, etc.) comme élément indispensable à la réussite de tous ces nouveaux projets. » (Rapport 2010, p. 36) « C'est ainsi que Grameen Danone a misé sur un approvisionnement local et participe au renforcement de la flière de collecte du lait avec les producteurs de lait locaux autour de l'usine. Au Sénégal, Danone est allé encore plus loin en termes de co-création en fabriquant un nouveau produit, destiné aux enfants, à base de produits locaux et de recettes locales. Le produit Lemateki à base de mil, principale céréale du pays, a été mis au point avec une cuisinière sénégalaise, représentante de l'association Slow Food Sénégal et France investie depuis longtemps dans la promotion d'une meilleure alimentation auprès des populations locales. » (Rapport 2010, p. 37)
Total	«Les travaux des spécialistes de la question le démontrent : l'énergie coûte d'autant plus cher que l'on est démuni. Or, la disponibilité d'une énergie fiable, sûre et accessible financièrement reste un préalable au développement. Électrification rurale via le solaire photovoltaïque, commercialisation de GPL pour des populations isolées et démunies, génération d'électricité à partir de gaz pour les communautés riveraines de nos sites, ou bien mise en place de pilotes de biocarburants filière courte en paysannat local… Total a accumulé dix ans d'expérience dans ce domaine, en Afrique notamment. Pour aller plus loin, nous testons différents modèles avec nos partenaires (institutionnels, acteurs du développement, société civile…). Objectif : identifier les plus durables en fonction des contextes locaux et, à terme, proposer des offres à des prix adaptés au marché des 4,5 milliards d'êtres humains qui vivent avec moins de 10 dollars par jour : la Base de la Pyramide (Bottom of the Pyramid) » (Rapport 2009, p. 50)
Schneider Electric	« Chez Schneider Electric, nous avons décidé de nous concentrer sur le développement d'un accès à une énergie fiable, abordable et propre pour les personnes de la base de la pyramide. En 2009, nous avons lancé un programme durable innovant baptisé « BipBop», qui signifie « Business, Innovation, and People at the Base of the Pyramid ». En investissant auprès de et avec les communautés et différentes parties prenantes du BoP, Schneider Electric s'attaque à trois problèmes majeurs : le développement d'une offre peu coûteuse et adaptée face au manque d'équipements, l'apport de fonds pour répondre au manque de ressources financières des entrepreneurs innovants du secteur de l'énergie, la mise en place de formations commerciales et techniques pour pallier le manque de compétences. » (Rapport 2010, p. 40)

En résumé, sur les onze entreprises qui mentionnent des pratiques sociétales de conception 4 :

- cinq entreprises sont contraintes de dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes d'un territoire pour des raisons d'acceptation sociétale de leurs activités à externalités négatives complexes (Total, GDF Suez, Eiffage, EDF, Air France) ;
- trois entreprises expérimentent des modèles économiques et sociaux permettant d'accéder aux marchés des populations les plus démunies (Danone, Schneider Electric, Total) ;
- deux entreprises testent de nouveaux modes de collaboration avec des agriculteurs afin de sécuriser leur approvisionnement (L'Oréal, Michelin) ;
- deux entreprises souhaitent se différencier par leurs pratiques sociétales (Lafarge, GDF Suez) ;
- trois entreprises visent à intégrer les principes du développement durable à leur offre pour se différencier et répondre aux pressions institutionnelles (EDF, GDF Suez, Eiffage) ;
- enfin, deux entreprises s'investissent en faveur du développement durable d'un territoire particulièrement important pour la consolidation de leur implantation (Air France, Vinci) ;

Les pratiques de conception 4 semblent être mises en œuvre de façon exceptionnelle, soit en réponse à des conditions particulières (externalités complexes, problème d'acceptation locale), soit dans le cadre d'expérimentations. Ce sont essentiellement des enjeux de nature stratégique qui induisent des pratiques de conception 4, soit à l'égard de territoires particuliers, soit à l'égard d'un ensemble de territoires lorsqu'il s'agit d'accéder à de nouveaux marchés.

La nature de l'activité (production d'externalités négatives, offre de service aux collectivités), la maturité de la démarche sociétale du groupe permettant de mener des expérimentations, le contexte institutionnel national et international, et la sensibilité des acteurs d'un territoire aux critères de développement durable semblent être des facteurs déterminants des pratiques de conception 4.

Les résultats d'un premier travail de codage de déterminants des pratiques de conception 4 sont présentés en tableau 92.

Tableau 92 – Déterminants des pratiques de RSE – Développement territorial durable

Entreprises	Déterminants Groupe Enjeux/ caractéristiques	Déterminants territoire	Déterminants contexte
Air France	Influencer l'acteur public dans ses choix d'aménagement ; Importance du territoire dans le développement de l'entreprise ; Obtenir le soutien des pouvoirs publics ; Création structure ad hoc (structure de gouvernance territoriale) ; Assurer l'acceptation locale des activités ; Externalités négatives complexes ; Répondre aux pressions institutionnelles ; Etat au capital ;	Réglementations nationales ; Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays industrialisés ;	
Danone	Accéder aux marchés BOP ; Poursuivre son internationalisation ; Expérimenter nouveaux modèles économiques ; Maturité démarche RSE		Existence des marchés des populations les plus démunies ;
EDF	Répondre aux pressions institutionnelles ; Expérimenter de nouvelles pratiques sociétales ; Offre de services aux collectivités locales ; Participation Etat au capital ; Externalités négatives ;	Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays industrialisés ; Politique publique ;	
Eiffage	Répondre aux pressions institutionnelles ; Expérimenter de nouvelles pratiques sociétales ; Différencier son offre ; Externalités négatives ;	Sensibilité des acteurs publics au développement durable ;	
GDF Suez	Assurer l'acceptation locale des activités ; Répondre aux pressions institutionnelles ; Expérimenter de nouvelles pratiques sociétales ; Se différencier par ses pratiques sociétales ; Offre de service aux collectivités ; Externalités négatives ; Participation de l'Etat au capital ;	Sensibilité des acteurs (publics) au développement durable dans les pays industrialisés ;	
Lafarge	Assurer la pérennité de l'implantation du groupe en Afrique ; Se différencier par ses pratiques sociétales ; Coût croissant de l'épidémie pour l'entreprise ;	Forte épidémie de Sida en Afrique ;	
L'Oréal	Garantir un accès aux ressources ; Poursuivre son internationalisation ; Croissance activité ; Préservation biodiversité ; Utilisation de ressources naturelles fragilisées ; Anticiper les réglementations ;	Concurrence usage des sols ;	Existence de référentiels mesurant l'importance de la ressource pour les populations locales ;
Michelin	Garantir un accès aux ressources ; Croissance activité ; démarche de préservation biodiversité ; Expérimenter de nouvelles pratiques sociétales;		Fluctuation des cours ; Tension sur les prix des matières premières
Schneider Electric	Accéder aux marchés BOP ; Poursuivre son internationalisation ; Expérimenter nouveaux modèles économiques ; Maturité démarche sociétale ; Répondre aux pressions institutionnelles ;		Existence des marchés des populations les plus démunies ; Principes du Pacte Mondial ;
Total	Assurer l'acceptation locale des activités ; Externalités négatives complexes ; Accéder aux marchés BOP ; Expérimenter nouveaux modèles économiques ; Maturité démarche sociétale ;		Sensibilité des acteurs au développement durable ; Marchés des populations les plus démunies ;
Vinci	Influencer l'acteur public dans ses choix d'aménagement Importance du territoire pour le développement de l'entreprise, Obtenir le soutien des acteurs publics ;	Pays émergents ;	Concurrence internationale vive ;

Section 6 – Principaux résultats de l'analyse des rapports sociétaux

Pour obtenir les résultats que nous présentons dans cette sixième section, nous avons procédé à un traitement analytique des déterminants associés aux pratiques relevant des différentes conceptions de RSE.

Après avoir successivement codé les déterminants des pratiques sociétales de conception 1, 2, 3 puis 4, nous établissons un tableau de synthèse à partir du dernier travail de codage (tableau 93).

Tableau 93 – Déterminants des pratiques de RSE – (Conception 1, 2, 3 et 4), dernier travail de codage, étude empirique 1

Entreprises	Déterminants RSE Conception 1	Déterminants RSE Conception 2	Déterminants RSE Conception 3	Déterminants RSE Conception 4
Accor	0	Gestion des risques, RSE partenaires, associations,	0	0
Air France	Nature activité, poids local, restructuration, institutions	Gestion des risques, politique,	Interdépendance activités, innovation, concurrence, politique	Importance implantation, externalités complexes, Etat capital, ancrage, institutions
Air Liquide	Diversité réglementation	Bénéfices RH, compétences,	0	0
Arkema	0	Gestion des risques, bénéfices RH	0	0
Auchan	Nature activité, poids local	Bénéfices RH, institutions, RSE partenaires, valeurs entreprise, gestion des risques, fondation, initiatives unités, associations,	RSE partenaires, interdépendances activités,	0
Axa	0	Bénéfices RH, solidarité,	0	0
BNP Paribas	Nature activité, institutions	Bénéfices RH, politique,	0	0
Bouygues	Nature activité	Gestion des risques, différenciation, RSE partenaires, anticipation,	Nouveaux marchés, différenciation,	0
Carrefour	Nature activité, poids local, visibilité forte, institutions	Solidarité, institutions, politique, gestion des risques,	RSE partenaires, interdépendances activités, permis d'opérer, politique	0
Cap Gemini	Diversité réglementation	Compétences, bénéfices RH, valeurs entreprise,	0	0

Crédit Agricole	Nature activité, poids local	Solidarité, valeurs entreprise,	Interdépendances activités, différenciation, nouveaux marchés	0
Danone	Nature activité, poids local, institutions	Gestion des risques, différenciation, ancienneté RSE, politique, institutions, outils entreprise	Interdépendances activités, internationalisation, ancrage, innovation, ancienneté RSE, compenser restructurations, ancienneté restructurations, initiative filiale,	Nouveaux marchés, internationalisation, innovation, ancienneté RSE
Dassault Aviation	0	Gestion des risques, différenciation, concurrence	0	0
EDF	Nature activité	Gestion des risques, politique,	Nouveaux marchés,	Innovation, capital Etat, externalités complexes, politique, nouveaux marchés, institutions
Eiffage	Nature activité, clauses contractuelles,	RSE partenaires, différenciation, outil entreprise, ancienneté RSE, initiative interentreprises, outil profession, initiative filiale, gestion des risques, institutions, politique	Nouveaux marchés, différenciation,	Innovation, différenciation, externalités complexes, institutions,
Essilor International	Institutions	Gestion des risques, solidarité, efficacité production, institution,	Interdépendances activités, internationalisation, nouveaux marchés, ancienneté RSE,	0
France Telecom	Nature activité, poids local	Politique, initiatives interentreprises, ancienneté RSE, outil entreprise	Nouveaux marchés, différenciation, innovation, poids local, internationalisation, institutions	0
GDF Suez	Nature activité, évolution réglementation, diversité réglementation, institutions	Gestion des risques, solidarité, différenciation,	Externalités complexes, innovation, importance implantation	Innovation, différenciation, nouveaux marchés, externalités complexes, Etat capital
Hermès	0	Solidarité, associations, valeurs entreprise, structure ad hoc,	0	0
Lafarge	Nature activité, restructurations, institutions	Gestion des risques, accès ressources, ancienneté RSE, outil entreprise, permis d'opérer	Compenser restructurations, RSE partenaires,	Ancrage, différenciation, baisse des coûts,
Lagardère	Institutions	Solidarité, associations, institutions	0	0
L'Oréal	Internationalisation	Gestion des risques,	Innovation, politique,	Accès ressource,

	implantation récente, diversité réglementation, évolution réglementation, gestion des risques	solidarité	démarche proactive,	internationalisa-tion, anticipation,
LVMH	0	Gestion des risques, interdépendance activités, poids local, politique, initiative interentreprises, associations	0	0
Michelin	Restructurations, institutions	Gestion des risques, outil entreprise, ancienneté RSE,	Compenser restructurations, ancienneté restructurations, Ancienneté RSE, structure ad hoc, démarche proactive,	Accès ressource, internationalisa-tion, innovation,
Peugeot PSA	Poids local, restructurations	Gestion des risques, innovation,	Interdépendances activités, politique, restructuration, ancrage	0
Pernod Ricard	0	Gestion des risques, interdépendance activités, solidarité, bénéfices RH,	0	0
Publicis Groupe	Nature activité, institutions	Solidarité,	0	0
Renault	restructurations	Politique, ancienneté RSE,	Innovation, RSE partenaires, politique,	0
Rexel	Diversité réglementation	Anticipation, RSE partenaires, efficacité production, solidarité	0	0
Safran	Diversité réglementation	Gestion des risques, politique,	Innovation, politique, concurrence,	0
Sanofi	Internationalisation implantation récente, diversité réglementation, gestion des risques, restructurations	Gestion des risques, anticipation, RSE partenaires,	Compenser restructurations, ancienneté restructurations, structure ad hoc,	0
Schneider Electric	Nature activité, institutions	Différenciation,	Nouveaux marchés, innovation	Nouveaux marchés, interna-tionalisation, innovation, ancienneté RSE, institutions,
Seb	Restructurations, institutions	Initiative filiale, structure ad hoc, bénéfices RH,	Innovation, politique,	0
Steria	0	Solidarité, bénéfices RH, RSE partenaires, gestion des risques,	0	0
Total	Poids local, visibilité forte	Gestion des risques, différenciation, ancienneté RSE, permis d'opérer, accès ressources, Etats hôtes	Permis d'opérer, ancienneté RSE, Etats hôte, poids local, compenser restructurations, ancienneté restructurations, structure ad hoc,	Externalités complexes, nouveaux marchés, innovation, RSE ancienneté,

Veolia Environnement	Nature activité, visibilité forte	Gestion des risques, RSE partenaires, structure ad hoc, bénéfices RH, outil entreprise, innovation,	Nouveaux marchés, innovation	0
Vinci	Nature activité, visibilité forte, institutions	Solidarité, bénéfice RH, différenciation, innovation	Interdépendances activités, nouveaux marchés concurrence,	Ancrage, importance implantation, concurrence
Vivendi	Nature activité, institutions, internationalisation	Gestion des risques, institutions,	0	0

« 0 » : La modalité 0 indique une très faible mention voire une absence de mention de pratiques relevant d'une des quatre conceptions.

Nous constatons une pluralité de déterminants, soit 42 codes différents (cf. dictionnaire des codes, tableau 17). Ces déterminants renvoient :

- aux caractéristiques des activités (nature de l'activité, visibilité locale de l'activité, production d'externalités complexes, interdépendances de l'activité avec les activités amont ou aval) ;
- aux caractéristiques organisationnelles (exposition aux risques extra-financiers, structure ad hoc, initiative filiale, compétences, outils entreprise, composition du capital) et managériales (stratégie d'internationalisation, gestion des risques, réduction des coûts, nouveaux marchés, différenciation, ancienneté RSE) ;
- aux caractéristiques de l'implantation de l'entreprise sur un territoire (implantation nouvelle, implantation importante, poids local, implantation ancienne) ;
- aux caractéristiques des réglementations (forte diversité entre les territoires, nouvelles normes) ;
- à l'existence d'initiatives extérieures (politiques publiques, initiatives d'associations, d'ONG, d'autres entreprises) ;
- enfin au contexte économique et institutionnel (concurrence, sensibilité au développement durable, attentes de l'Etat hôte).

Certains déterminants sont associés aux quatre types de pratiques. La nature de l'activité intervient effectivement dans la communication de pratiques de conception 1 (activités en lien direct avec le développement des territoires), et dans la justification des pratiques de conception 2, 3 et 4 (activité en interdépendances avec d'autres activités, gestion des externalités). La recherche d'une gestion des risques extra-financiers est présente également dans les déterminants des quatre conceptions. Il en est de même pour la mention d'un

contexte de restructurations, et le souhait de se conformer aux attentes institutionnelles. La poursuite d'une stratégie d'internationalisation est aussi un argument mobilisé pour justifier des pratiques de toutes conceptions.

Certains déterminants sont exclusivement mentionnés pour justifier un type de pratique sociétale. Ainsi la diversité des réglementations d'un territoire à un autre est uniquement avancée pour justifier des pratiques de conception 1. La forte visibilité des activités favorise également une communication sur l'impact économique local de l'entreprise.

Des enjeux comme la recherche de bénéfices en matière de gestion des ressources humaines, la manifestation d'une solidarité envers les communautés locales, l'expression des valeurs de l'entreprise, sont exclusivement associés à des pratiques sociétales de conception 2.

La volonté de mettre en œuvre des démarches proactives de soutien au développement économique local (conception 3) est associée avec un contexte de restructurations et une ancienneté de cette problématique au sein du groupe.

La gestion d'externalités négatives complexes et la recherche de nouveaux marchés (nouvelles activités, activités de type *Bottom of Pyramid*) sont exclusivement des facteurs associés aux pratiques de types 3 et 4. La recherche d'innovation est un argument cité par sept entreprises sur onze au sein des entreprises présentant des pratiques de conception 4.

A partir de l'examen des facteurs présents dans les quatre conceptions et ceux exclusivement associés à certaines, nous avons identifié des combinaisons de facteurs susceptibles d'expliquer le choix du type de pratiques sociétales (1, 2, 3 ou 4). Ces combinaisons sont résumées dans les tableaux 94, 95 et 96.

Tableau 94 – Choix des pratiques sociétales en situation d'internationalisation

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Poursuite de l'internationalisation	Diversité réglementation ET implantation récente	Permis d'opérer OU Image OU Valeurs entreprises OU Solidarité OU Initiatives extérieures *	Accès ressources OU Interdépendances activités OU Interdépendances activités ET nouveaux marchés ET innovation ET ancienneté RSE	Nouveaux marchés ET innovation ET ancienneté RSE

* « initiatives extérieures » : l'entreprise participe à un programme d'actions sociétales initié par l'Etat, une ONG, une association ou d'autres entreprises.

Tableau 95 – Choix des pratiques sociétales et gestion des conséquences des restructurations

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Gestion des restructurations	Existence d'une réglementation OU Réglementation ET tirer parti des différences de réglementation	Réglementation ET solidarité ET (implantation ancienne OU importance implantation)	Réglementation ET (implantation ancienne OU importance implantation) ET (ancienneté restructurations OU structure OU ancienneté RSE OU démarche proactive)	Réglementation ET ancienneté implantation ET pression politique

Tableau 96 – Choix des pratiques sociétales et gestion des risques

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

Un nouveau code émerge ainsi au niveau du tableau 96, « initiatives extérieures », lorsque l'entreprise participe à un programme d'actions sociétales initié par l'Etat, une ONG, une association ou d'autres entreprises, en substitution des trois codes correspondants précédemment. De même de nouveaux codes ont été mobilisés au niveau des tableaux 97 et 98 (tirer parti des différences de réglementation, risques couverts par la réglementation, exteralités négatives faibles ou fortes).

En poursuivant ce traitement analytique, nous pouvons à présent avancer des réponses à nos quatre sous-questions.

Question n°1 : Quelle est la démarche sociétale des multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation ?

Nous avons constaté une hétérogénéité des pratiques sociétales entre entreprises et avons distingué trois groupes d'entreprises aux démarches sociétales différentes (cf. tableau 22). Notre analyse des déterminants associés à chaque conception permet de repérer certaines variables susceptibles d'expliquer l'appartenance d'une entreprise à l'un de ces trois groupes. Interviennent notamment la nature de l'activité et les externalités générées, le degré d'exposition aux risques extra-financiers, et la maturité de la démarche sociétale

Les entreprises du Groupe 1 (« pratiques sociétales de conception 1 et 2 ») respectent les réglementations locales et veillent à maîtriser leurs impacts sur la société et les communautés locales. Leur degré d'exposition aux risques sociétaux est faible et principalement concentré sur un risque de réputation. Aussi la prévention des risques peut-elle être assurée par un simple respect de la réglementation. Ces entreprises peuvent aller au-delà des exigences de la réglementation si elles souhaitent ainsi se différencier, anticiper les réglementations, ou répondre à des sollicitations extérieures. Leur démarche sociétale est encore récente et/ou en cours de formalisation. Elle est définie autour de grandes thématiques en lien avec leur cœur de métier et leurs moyens d'intervention.

Les entreprises du Groupe 2 (« pratiques sociétales de conception 1, 2 et 3 ») mettent en avant leur contribution aux économies locales, leurs actions de maîtrise des impacts négatifs et

d'accroissement des effets positifs liés à leur présence et, sur certains territoires, les actions menées avec leurs partenaires locaux en faveur du développement économique. Ces entreprises sont davantage exposées aux risques sociétaux, notamment en matière environnementale en raison des externalités générées par des activités industrielles, mais également sur le plan social en lien avec la gestion des restructurations passées et actuelles. Elles ont formalisé des démarches sociétales, mis en place des outils, des méthodologies, voire des structure *ad hoc*. Elles intègrent la dimension sociétale à leur offre afin de gagner de nouveaux marchés. Leurs activités se caractérisent en outre par une forte interdépendance avec l'activité des acteurs économiques de leurs territoires d'implantation, que ce soit en matière d'approvisionnement, de sous-traitance, de distribution, de débouchés, de mise en œuvre des principes sociétaux ou sur le plan technologique.

Les entreprises du Groupe 3 (« pratiques sociétales de conception 1, 2, 3 et 4 ») font état de pratiques sociétales envers leurs territoires d'implantation relevant de l'ensemble des conceptions, et notamment de la conception 4 sur certains territoires. Leurs activités ont un impact sur le développement des territoires, génèrent des externalités négatives fortes voire complexes. Elles ont été confrontées anciennement à la gestion des externalités environnementales et externalités sociales à l'occasion de restructurations. Elles ont formalisé leur démarche de façon à assurer l'acceptation sociétale de leurs activités. Elles mobilisent des pratiques de conception 4 sur des territoires important sur le plan stratégique, ou lorsque la pression politique est forte et que leur image est en jeu. Dans ces rares cas, l'action sociétale peut être co-définie avec les parties prenantes, voire évaluée avec elles (Total au Canada). Leur expérience en matière sociétale leur permet aussi de prendre la mesure et d'exploiter le potentiel stratégique d'une intervention en faveur du développement des territoires. Elles expérimentent des modèles économiques et sociaux innovants pour favoriser leur accès à de nouveaux marchés et le développement de leurs activités à l'international.

Question n°2 : Les entreprises multinationales mènent-elles une action spécifique en faveur de leur territoire d'origine ?

L'analyse de contenu des rapports sociétaux fait apparaître en filigrane les contours de ce que pourrait être une responsabilité de l'entreprise multinationale vis-à-vis de son territoire d'origine : y demeurer un acteur économique important, contribuer à l'économie nationale par

l'emploi, l'impôt, l'investissement et la participation à l'effort de R&D, soutenir des filières nationales comme la filière automobile, l'agriculture ou l'agriculture biologique.

Seules quatre entreprises sur trente-huit reconnaissent explicitement une responsabilité économique vis-à-vis de leur territoire d'origine (Total, Sanofi, Peugeot PSA, Seb). Ce sont des entreprises qui ont connu et connaissent des restructurations et qui manifestement répondent ainsi aux critiques qui ont pu leur être adressées.

Le territoire national est en outre le lieu d'expérimentation de nouvelles pratiques sociétales de conception 3 et 4. Cela ne semble pas relever de l'expression d'une responsabilité vis-à-vis du territoire national mais davantage de l'influence du contexte institutionnel français, de la sensibilité des acteurs français aux questions de développement durable, de l'ancienneté de l'implantation, ou de la participation de l'Etat au capital.

Question n°3 : Dans quelle mesure une certaine cohérence de la RSE vis-à-vis des différents territoires est-elle une condition de sa pertinence ?

Au sein d'une même entreprise, le traitement sociétal à l'égard d'un territoire peut varier du simple respect de la réglementation locale (RSE conception 1), de la maîtrise des externalités générées (RSE conception 2), à l'engagement dans une démarche de coopération économique territoriale (RSE conception 3) ou dans une démarche collective de développement durable territorial (RSE conception 4).

Les comportements de strict respect de la réglementation locale sont privilégiés lorsque l'implantation est récente et que l'entreprise doit d'abord se mettre en conformité avec les normes locales, lorsque la norme est nouvelle et exigeante et nécessite que des efforts soient engagés pour la respecter, lorsque la norme est estimée suffisante au regard d'un risque évalué par l'entreprise ou si l'entreprise multinationale souhaite tirer parti des différences de réglementation. Pour des raisons de cohérence de leur démarche globale, certaines entreprises harmonisent toutefois leurs actions en matière sociale, garantissant un minimum de protection sociale commun à tous leurs salariés.

Les entreprises du Groupe 1 déploient une démarche sociétale globale en l'adaptant aux contextes des territoires d'implantation. La cohérence est assurée par une démarche sociétale formalisée autour de grandes thématiques et déclinée localement en partenariat avec les parties prenantes concernées.

Les entreprises des Groupes 2 et 3 ont la double préoccupation d'une démarche globale et d'une démarche locale. Les actions de conception 2 sont systématisées sur l'ensemble des sites d'implantation. Les entreprises définissent des démarches globales de maîtrise de leur empreinte locale. Certaines d'entre elles utilisent de façon complémentaire des dispositifs de maîtrise des impacts à l'échelle des sites et des dispositifs à l'échelle globale. Elles semblent rechercher une « cohérence des actions menées dans les différents pays » (France Telecom, Rapport 2010, p. 12) ou une « vision commune » de la gestion de la relation avec les communautés locales (Lafarge, rapport 2010, p. 22). Elles développent des méthodologies à l'intention des filiales permettant de croiser stratégie du groupe, enjeux de la filiale et enjeux locaux.

Les actions de conception 3 et 4 sont engagées sur des territoires importants pour le développement de l'entreprise, où sont en jeu l'accès aux ressources, l'acceptation sociétale des activités, la consolidation d'une implantation, la conquête de nouveaux débouchés, l'expérimentation de modèles innovants de financement, de production et de distribution et une réponse aux pressions institutionnelles. La cohérence de la démarche globale semble assurée par le fait que l'entreprise « approfondit » sa démarche sociétale sur ces territoires ou « expérimente » de nouveaux modes de collaboration en vue d'une future généralisation à l'ensemble des territoires d'implantation.

Question n°4 : Comment les entreprises multinationales concilient-elles une action sociétale en faveur des territoires et la poursuite d'une stratégie mondiale ?

L'analyse de contenu des rapports sociétaux met en évidence le rôle stratégique des actions en faveur du développement des territoires dans la poursuite de la stratégie mondiale des entreprises. Ces actions permettent d'accompagner les décisions de restructurations et de favoriser la progression de l'entreprise à l'international.

Des actions de conception 1, 2, 3, 4 sont mises en œuvre de façon à compenser les conséquences des arbitrages des multinationales entre territoires. L'entreprise multinationale semble exploiter les différences de réglementation entre territoires en matière de gestion des restructurations. Elle opte pour des pratiques de conception 3 : lorsqu'il s'agit d'une implantation ancienne ou importante pour l'activité de l'entreprise, et lorsqu'il existe une démarche de conception 3 formalisée au niveau du groupe, ou des filiales dédiées au développement économique local. Elle est contrainte à entreprendre des actions de conception 4 en réponse à de fortes contestations et de vives sollicitations politiques (Total à Dunkerque). Confrontée à la gestion de restructurations sur certains territoires, elle peut mener des actions de conception 3 de façon proactive sur des territoires non affectés par les décisions de restructurations, en prévision de restructurations à venir ou pour améliorer l'image globale du groupe.

Les actions de conception 1, 2, 3 et 4 soutiennent la progression de l'internationalisation de l'entreprise. Elles conditionnent l'obtention de permis d'opérer, l'intégration locale des activités, leur pérennisation mais également permettent à travers le développement de nouveaux modèles économiques une croissance sur les marchés émergents. Les actions de conception 3 et 4 contribuent en outre à une différenciation de l'offre favorisant la conquête de nouveaux marchés dans un contexte institutionnel de diffusion des principes du développement durable.

Chapitre 6 – Etude empirique 2 : Etudes de cas de douze multinationales françaises et de leurs pratiques sociétales vis-à-vis des territoires

Ce sixième chapitre est consacré à la restitution des résultats de l'étude empirique 2 composée des études de cas portant sur douze multinationales françaises. Nous poursuivons ainsi notre examen des pratiques sociétales vis-à-vis des différents territoires d'implantation. Nous avons sélectionné douze entreprises au sein de notre échantillon de trente-huit multinationales, en veillant à ce que nous puissions examiner des pratiques relevant de nos quatre conceptions de RSE. Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès de responsables RSE, de dirigeants de filiales, ou d'acteurs publics. Les personnes ont été interrogées sur des actions sociétales spécifiques (de type 1, 2, 3 ou 4). Trois cas (Turbomeca, Dassault Aviation et Total) ont fait l'objet d'une étude plus approfondie à partir d'actions menées sur le territoire des Pyrénées-Atlantiques.

La première section expose les cas de deux entreprises de services, Steria et Axa, dont la démarche sociétale est essentiellement de conception 2 « RSE Maîtrise impacts territoire ». La deuxième section présente les cas de quatre entreprises, Crédit Agricole, Sanofi, Turbomeca et Dassault Aviation, menant des actions de conception 3 « RSE Coopération territoire » en France, alors que leurs actions sont majoritairement de conception 2 dans le reste du monde. La troisième section présente les cas de Bouygues et Vinci, qui arbitrent entre des actions de conception 1, 2, 3 et 4, selon les territoires, les activités ou les marchés. La section 4 est consacrée au cas de Danone, dont la démarche sociétale consiste notamment à expérimenter des actions de conception 3 et 4 sur des territoires pilotes. En section 5, nous présentons trois cas d'entreprises, Total, Air France et EDF, qui mènent en faveur de certains territoires des actions sociétales que nous classons en conception 4 « RSE Développement territorial durable ». Enfin, en section 6, nous résumons les principaux apports de ces études de cas, et proposons des réponses à nos quatre sous-questions.

Section 1 – Steria et Axa : Une démarche sociétale globale de conception 2

Nous choisissons de présenter dans cette première section les cas de deux entreprises issues du groupe 1 et mentionnant des pratiques sociétales de conception 2 : Steria et Axa.

1.1. Le cas Steria

Le Groupe Steria propose une offre de services en systèmes d'information[18] s'adressant aux grandes entreprises et aux organismes publics. En 2011, le groupe a réalisé 1,75 milliard d'euros de chiffre d'affaires. L'essentiel du chiffre d'affaires a été réalisé en Europe, 83% au Royaume-Uni, en Allemagne et en France. Le groupe développe également son activité dans le reste de l'Europe et en Asie. Il est présent dans 16 pays et compte 20 000 collaborateurs. Son modèle organisationnel décentralisé lui permet de combiner « la proximité et l'agilité du « local » à l'efficacité du « global » » (Document de référence 2011, p.23). Steria figure parmi les dix plus importants acteurs globaux de l'industrie des services informatiques en Europe.

Steria est reconnu pour sa politique en matière d'actionnariat salarié et son modèle de gouvernance participative des salariés (6000 collaborateurs actionnaires détiennent 21,05% du capital). Sur le plan des actions sociétales, l'entreprise a reçu plusieurs récompenses pour son action en Inde en faveur de l'éducation.

Deux entretiens ont été menés, l'un auprès d'un des fondateurs du groupe, l'autre auprès d'un responsable Développement durable de Steria France et co-responsable de l'axe Solidarité de la démarche sociétale globale du groupe (tableau 97).

Tableau 97 – Liste des personnes interrogées pour le cas Steria

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
-	co-fondateur du groupe Steria	le 1er février 2012 de 14h à 14h40	40 min	Non enregistré, 9 pages de prise de notes
-	co-responsable de l'axe Solidarité groupe Steria et responsable développement durable de Steria France	le 15 février 2012 de 10h à 10h30	30 min	Non enregistré, 5 pages de prise de notes

[18] Services de conseil Information et Technologie, conseil métier, intégration de systèmes, maintenance, gestion des infrastructures informatiques, *business process outsourcing,…*

Les documents suivants ont en outre été consultés : le Document de référence 2010, le Document de référence 2011, la brochure Responsabilité d'entreprise ainsi que le site internet (captation juillet 2012).

Une démarche sociétale globale récemment formalisée

La démarche sociétale du groupe est visiblement de conception 2 - « RSE Maîtrise impacts territoire » : « La manière dont nous travaillons et l'impact de nos activités constituent les deux piliers de notre engagement en faveur du développement durable.» (brochure Responsabilité d'entreprise, p.7). Les actions sociétales mises en œuvre visent à maîtriser l'impact environnemental des activités de l'entreprise et à concrétiser la « vocation solidaire » de l'entreprise.

La démarche sociétale du groupe a initialement été « synonyme d'actions philanthropiques » (document de référence 2011, p.76) avant d'être structurée autour de quatre domaines : le marché, les collaborateurs, l'environnement et la solidarité. Une démarche globale a ainsi été récemment formalisée sous les termes de « programme de responsabilité d'entreprise ». La directrice du programme est rattachée au président du groupe et les responsables des quatre domaines représentent des pays différents tout en animant un réseau mondial.

L'axe solidarité a été défini à partir des initiatives locales (« pour ne pas casser les dynamismes locaux »). Il correspond aux actions menées en faveur des communautés : il vise à favoriser l'accès des personnes défavorisées à l'éducation, à l'informatique et à l'emploi. Il mobilise le bénévolat des salariés mais associe également les clients et les partenaires. Il comprend des initiatives relatives à des projets informatiques ou différentes actions comme un programme de formation au Cambodge, une préparation à l'emploi en Norvège pour des personnes défavorisées ou des actions de charité en Espagne… Les actions de solidarité sont évaluées en nombre d'enfants et de jeunes bénéficiant de programmes d'éducation, en nombre de projets informatiques ou en nombre de personnes ayant trouvé un emploi ou décidé de poursuivre des études après leur formation.

Dans son axe solidarité, la démarche sociétale du groupe prend en compte une dimension territoriale dans la mesure où « les actions sont adaptées aux pays dans lesquels le groupe intervient et à leurs problématiques » (Brochure Responsabilité d'entreprise, p.14). Les responsables « solidarité » échangent sur les bonnes pratiques menées dans tel ou tel pays. Il en est de même au sein des dimensions « Collaborateurs » et « Marché » : des initiatives menées dans les différents sites sont partagées. La dimension « Environnement » est la plus centralisée : une stratégie environnementale globale est définie et déployée sur l'ensemble des pays d'implantation. Le système de gestion environnementale de Steria a obtenu la certification ISO 14001 dans dix pays et un programme de déploiement est en œuvre dans les autres pays (Document de référence 2011, p.82).

Le rapport sociétal mentionne un engagement aux côtés des acteurs locaux, nationaux et mondiaux, dans des démarches collectives de développement durable ou d'innovation. La dimension territoriale de ces projets n'est néanmoins pas mise en valeur. Il n'est pas question explicitement de « soutien au développement des territoires », de partenariats technologiques territoriaux ou de collaboration étroite avec les collectivités territoriales. De par son activité, l'entreprise est pourtant engagée dans des programmes d'aménagement via son intervention dans les technologies intelligentes de maîtrise des consommations d'énergie, ou via sa participation à des projets d'innovation collaborative réunissant plusieurs acteurs publics et privés (« Steria est l'un des principaux acteurs dans la création du premier réseau de quartier intelligent en France (IssyGrid ») » ; « Le siège de Steria France […] sert de laboratoire d'essais pour la solution Smart Energy Management », document de référence 2011, p.81).

Interrogée sur le recours éventuel à des indicateurs mesurant la contribution de l'entreprise à des projets économiques locaux, la responsable développement durable précise que cet aspect n'est pas formalisé dans leur démarche même si l'impact du groupe est effectif : « on ne le formalise pas mais ça va peut être venir », « il y a des actions de développement économique avec des acteurs des territoires, mais ça c'est du business », « certaines entreprises le valorisent dans leur démarche sociétale parce que ce sont des entreprises industrielles, nous nous sommes dans le service. Notre ancrage territorial est différent, il peut se faire par la création d'emplois, par des actions de solidarité ».

L'évaluation de l'impact local des activités est en effet en cours de formalisation avec le souci du groupe de suivre les lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative). La création d'emplois, notamment en France (plus de 1200 recrutements en 2011), est réelle et importante mais peu valorisée dans les documents étudiés et peu connue par l'opinion publique. Il semble à la fois que l'entreprise n'ait pas besoin de souligner l'ampleur de ses impacts positifs et que son reporting soit encore de formalisation récente.

Un investissement sociétal nettement marqué au profit de l'Inde

De l'aveu d'un des co-fondateurs de Steria, le groupe a « une politique très particulière en Inde » : « Nous créons autant d'emplois que nous aidons d'enfants défavorisés ». Résumés en quelques mots par leco-fondateur, les éléments phares de la démarche sociétale du groupe sont, en effet, l'actionnariat salarié, les actions en Inde et la fondation en France.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer pourquoi les actions sociétales sont nettement développées en Inde en particulier. Tout d'abord, « les besoins sont immenses ». Il y a un contraste fort entre la richesse créée au sein de l'entreprise Steria en Inde et le niveau de développement des communautés locales : « Nous avons des locaux luxueux et en face nous sommes confrontés à la misère ». Ainsi la filiale locale a décidé de s'investir dans des actions sociétales dont les effets sont clairement visibles. L'Inde représente aujourd'hui le plus grand effectif du groupe (27,8% de l'effectif total du groupe au 31 décembre 2011). Le groupe y a implanté des centres de service *offshore* et *nearshore* à Noida, Pune et Chennai. Ce pays constitue également un important marché ; « le groupe vise prioritairement un développement sur la zone Asie afin de profiter de sa dynamique de croissance et d'investissement. Les efforts y sont concentrés sur l'Inde et la région de Singapour où Steria bénéficie déjà d'une présence locale reconnue » (extrait document de référence 2011, p.21).

Une priorité a été donnée à l'éducation et à la lutte contre l'illettrisme (en particulier des filles). Les programmes sociétaux n'ont pas eu à être décrétés et implémentés par le groupe. En effet, les initiatives en matière sociétale ont émané des responsables locaux (« Ce sont nos dirigeants locaux qui ont tout fait »). Selon la responsable Développement durable – Steria France, il y a une raison culturelle à cet investissement du personnel : « En Inde, les personnes qui travaillent chez nous ont envie de rendre ce qu'elles ont reçu. C'est ainsi que

sur 6000 salariés, nous avons 600 bénévoles. Ces bénévoles n'ont pas hésité à prendre le relais des instituteurs locaux lorsque ceux-ci ont été mobilisés pour des élections locales. ». Le groupe a ensuite soutenu le développement des actions sociétales en faveur de l'éducation en Inde. Des moyens financiers ont été alloués et une fondation ad hoc a été créée : la Fondation Steria India. Le groupe a prolongé l'action locale en créant une université à Chennai, université dans laquelle sont formés tous les cadres du groupe.

L'action en Inde est devenue une composante de la démarche sociétale du groupe : le programme « One Steria, One country, One School » propose aux différents pays où le groupe est présent de parrainer une école en Inde sur la base d'un partenariat de trois ans (financement d'un centre informatique, d'une bibliothèque et d'un espace de jeu au sein des écoles). Dix pays sur seize sont engagés dans cette opération. Enfin, selon la responsable développement durable, l'investissement sociétal marqué en Inde s'explique également par le fait que de nombreux clients de Steria sous-traitent dans ce pays ; il s'agit alors pour Steria de soutenir les programmes sociétaux de ses clients. C'est ainsi que Steria Royaume-Uni intervient en Inde indépendamment des programmes du groupe.

Un investissement sociétal modéré en faveur du territoire d'origine

En comparaison, les actions menées en France sont de moindre ampleur. Elles sont principalement menées via la Fondation Steria – Institut de France qui a pour mission de promouvoir et de soutenir des actions en faveur de l'éducation et de la formation, en faveur de la mise à disposition des outils informatiques ou de l'entreprenariat dans le domaine du transfert des technologies de l'information vers les personnes démunies. En France, le groupe n'intervient pas sur des questions d'éducation si ce n'est en lien avec les nouvelles technologies, « l'éducation des enfants, ce n'est pas du domaine de l'entreprise ». Les unités mènent des actions sur leur territoire (mécénat culturel, sportif, etc.) mais ces actions ne font pas l'objet d'un suivi de la part du groupe.

Interrogé sur les relations du groupe avec l'Etat ou les élus locaux français, Le co-fondateur rappelle les valeurs d'indépendance de l'entreprise. Le groupe ne demande rien à l'Etat et n'a reçu aucune aide pour décrocher de grands contrats internationaux : « ça implique trop de choses ». Il estime en outre qu'un soutien de l'Etat peut avoir du sens dans l'armement, dans

les projets urbains mais non dans leur métier. Il laisse entendre qu'accepter de l'aide de l'Etat, « ça se paie toujours », « Pour vivre heureux, vivons cachés ». Le groupe peut ainsi envisager ses localisations en toute indépendance. Ils se sont installés à Roanne mais également en Pologne. L'implantation du groupe à Roanne est d'ailleurs un hasard. Cette implantation a permis de créer 300 emplois sur un territoire fragilisé par une fermeture d'usine alors que le groupe recherchait un bassin d'emploi avec des personnes compétentes et une stabilité du personnel. Ce ne sont ni les élus locaux ni l'Etat qui sont venus solliciter l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise rencontre les élus car elle est confrontée à un manque de place pour se développer, « mais c'est tout ».

Du point de vue du co-fondateur, le groupe ne privilégie pas le territoire d'origine dans ses choix de localisation des activités. La stratégie du groupe est mondiale et le groupe doit être présent près de ses clients. S'il y a un marché en expansion comme actuellement en Scandinavie, le groupe s'y installe. Les activités de R&D sont de même localisées « à l'endroit où les choses s'inventent » et c'est ainsi que le groupe a implanté un centre de recherches en Israël. Dans ses choix de partenaires, le groupe ne privilégie pas les acteurs français ou européens. Les partenariats technologiques se nouent avec de grands groupes étrangers comme HP, Oracle, Microsoft ou Cisco. Le co-fondateur souligne toutefois que Steria reste une « invention française » : « le capital est français, nous sommes une commandite par actions, nous sommes inopéables, c'est une des volontés des fondateurs ». Historiquement, ce sont les salariés français qui ont eu le plus d'influence dans le groupe. Avec le développement de l'activité, cette caractéristique aura toutefois vocation à s'estomper.

Conclusions du cas Steria

Le groupe Steria s'est doté d'une démarche sociétale globale de conception 2 se combinant avec une certaine différenciation des actions sociétales en fonction des pays d'implantation. A travers l'étude de cas Steria, nous mesurons combien il peut ne pas être nécessaire pour une entreprise de service de s'engager dans des projets sociétaux sur tous ses territoires d'implantation avec le même degré d'investissement. Une démarche sociétale ciblée nettement sur un territoire peut contribuer à conférer au groupe une bonne image globale. Dans la mesure où cette action est approfondie et bénéficie d'une certaine reconnaissance, elle

tient lieu de « vitrine » de la démarche sociétale favorisant une acceptation du groupe en dehors même de ce territoire. Plusieurs facteurs justifient une pondération de l'action sociétale en faveur de l'Inde : les énormes besoins locaux rendant possibles des actions simples à retombées positives, l'existence de perspectives de marché, l'intervention sociétale des clients européens dans ce même pays, ainsi qu'une volonté d'intervention des salariés pour des raisons culturelles.

Tableau 98 - Déterminants associés aux pratiques sociétales - cas Steria

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Steria en Inde	Poursuivre l'internationalisation du groupe ; Générer des bénéfices en matière de RH ; Fédérer les actions sociétales du groupe avec celles des clients et des partenaires ; Fédérer les actions sociétales des unités ; Démarche sociétale en cours de formalisation ; Importance du territoire pour le développement du groupe ; Existence structure ad hoc (fondation) ; Organisation décentralisée ;	Unités en Inde : Favoriser l'intégration locales des unités ; Générer des bénéfices en matière de RH ; (Unités hors Inde : S'associer sur la base du volontariat à une opération lancée par le groupe) Forte présence sur le territoire ; Prise d'initiatives des unités ;	Forts besoins locaux ; Facteurs culturels expliquant l'implication locale des salariés ; Lien des clients du groupe avec le territoire ;	Inde pays émergent ;	Fort impact local des actions sociétales ; absence d'externalités négatives ;
Steria en France	Maîtriser l'impact environnemental des activités ; manifester la solidarité du groupe ; Démarche sociétale en cours de formalisation ; Importance du territoire pour le développement du groupe ; Existence structure ad hoc (fondation) ; Faible visibilité impact entreprise ; Volonté d'indépendance de l'entreprise ; Aucun besoin d'être soutenu par les pouvoirs publics ;		Existence d'un Etat et de politiques publiques en matière d'éducation et de formation ; Territoire historique de développement du groupe ; non sollicitation des acteurs publics ;		Absence d'externalités négatives ; absence d'attentes sociétales ;

L'investissement sociétal modéré du groupe dans son territoire d'origine semble être également le résultat de plusieurs facteurs : une absence d'image et de visibilité auprès du public et des politiques, une absence d'externalités négatives, une absence d'attentes sociétales et de sollicitations de la part des politiques (en dépit de bons résultats financiers et d'un fort impact en matière de création d'emploi) et du côté du groupe, une absence d'un besoin de soutien ou d'intervention de la puissance publique.

Le tableau 98 présente les résultats de la première étape du codage des déterminants pour le cas Steria.

1.2. Le cas Axa

Le groupe Axa propose des services dans trois grands domaines d'activité : l'assurance dommages, l'assurance vie et la gestion d'actifs. Il est présent dans 61 pays, compte 214 000 collaborateurs et 95 millions de clients. Il est l'un des leaders mondiaux avec 3% de part de marché. Sa démarche sociétale est notamment centrée sur sa responsabilité en tant qu'assureur et sur une contribution à la prévention des risques.

Deux entretiens ont été successivement menés, l'un auprès d'une responsable RSE – Axa France, l'autre auprès d'une responsable senior advisor Responsabilité d'entreprise Groupe Axa (tableau 99).

Tableau 99- Liste des personnes interrogées pour le cas Axa

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Responsable RSE – Axa France	Le 27 janvier 2012, de 11h à 11h30	30 min	Non enregistré, 5 pages de prise de notes
--------	Responsable senior advisor Responsabilité d'entreprise Groupe Axa.	le 23 février 2012, de 14h40 à 15h30	50 min	Non enregistré, 7 pages de prise de notes

Une démarche sociétale globale de conception 2

La démarche sociétale du groupe a été formalisée en plusieurs temps. Elle est aujourd'hui structurée autour de six piliers représentant ses parties prenantes principales : les collaborateurs, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, l'environnement et la société civile. Elle est étendue progressivement à l'ensemble des filiales ; un outil d'auto-évaluation est en voie de généralisation leur permettant d'évaluer leur performance sociétale dans de nombreux domaines : gouvernance, prévention et gestion des risques, éthique des affaires, relations clients, management environnemental, produits d'assurance « verts », microassurance, accessibilité des produits, diversité, dialogue social… En 2010, « toutes les entités et régions du Groupe ont ainsi, et pour la première fois, intégré et fixé des objectifs Responsabilité d'Entreprise quantifiés et mesurables pour leur plan stratégique local. Elles ont défini des priorités dans lesquelles la responsabilité d'entreprise peut apporter une réelle valeur ajoutée locale » (Rapport d'activité et de Responsabilité d'Entreprise 2010, p.97). La démarche sociétale du groupe se rationalise : les filiales sont encouragées à choisir des actions qui ont une certaine cohérence, qui sont « en lien avec le métier et avec la démarche de prévention des risques ». Il s'agit de réduire « les actes gratuits » dont l'impact est minime au regard de l'investissement (actions philanthropiques tous azimuts). Le groupe souhaite aussi renforcer « son action sur le terrain ». C'est ainsi qu'Axa a noué en 2010 un « partenariat majeur » avec l'ONG Care (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere), comportant notamment un projet de réduction des risques de catastrophe aux Philippines et au Vietnam.

Les actions menées sur les territoires d'implantation sont principalement des actions de conception 2 « Maîtrise impacts territoire » répondant à des enjeux d'acceptation locale et d'obtention de permis d'opérer : « L'assurance c'est quelque chose de très règlementé par les Etats. Nous discutons avec les autorités pour obtenir un agrément ; une entreprise qui n'aurait pas des actions sociétales à présenter, ne bénéficierait pas d'une bonne image ». Interviennent également des enjeux de ressources humaines (« notre action est d'autant plus facilitée qu'elle correspond à des attentes fortes de beaucoup de nos collaborateurs à travers le monde », « c'est un important facteur d'engagement de nos collaborateurs », Rapport d'activité et de Responsabilité d'Entreprise 2010, p.10).

La contribution au développement local ne fait pas l'objet d'indicateurs de performance sociétale : « ce n'est pas une question traitée en tant que telle ». Il n'y a pas d'indicateurs de type « recrutement local » ou « achats locaux ». Selon la responsable RSE, le groupe ne générant pas d'externalités négatives, n'a pas la nécessité d'une démarche de contribution au développement territorial : « parce qu'on n'a pas ce problème en tant que tel », « les entreprises industrielles, elles ont des problèmes de pollution ; nous, nous sommes des services, on n'a pas ces problématiques ».

Un engagement récent vers des actions de conception 3

Néanmoins, la démarche sociétale du groupe tend de plus en plus vers des actions de conception 3 « Coopération territoire ». En effet, des dispositifs de microassurance sont mis en place avec des partenaires locaux (expériences menées en France, en Inde, au Portugal, en Thaïlande et au Maroc). Le besoin d'assurance croissant avec l'augmentation des biens à assurer et le développement économique, il s'agit d'« aider le pays à se développer » afin de susciter à terme une augmentation de la demande en assurance de biens. « C'est à long terme une opportunité significative dans les pays émergents » (Rapport annuel et de Responsabilité d'Entreprise 2010, p.98). L'investissement dans la microfinance se justifie également par le fait que l'impact de ces actions sur l'image du groupe semble plus fort que les actions de bénévolat ou de subvention. Il est question aussi de « rattraper l'avance prise par certains de [leurs] concurrents » (p.98).

En France, l'expérience de microassurance est menée en partenariat avec l'association Adie (Association pour le droit à l'initiative économique). Plutôt que d'associer ses agents généraux, Axa France a choisi de co-construire et de mettre en œuvre cette démarche avec une association reconnue et présente sur tout le territoire.

Conclusions du cas Axa

Le cas Axa confirme la non-nécessité pour un groupe de services de s'engager dans des actions de développement local. En l'absence d'externalités négatives et d'impact direct sur le développement local, le groupe s'est employé à définir une démarche sociétale globale dans une logique de philanthropie. La démarche est centrée sur des actions en faveur de la

recherche et de l'éducation à la réduction des risques. Elle est déployée auprès de l'ensemble de ses unités afin d'obtenir acceptation locale et permis d'opérer.

Tableau 100 – Déterminants associés aux pratiques sociétales - cas Axa

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Axa Conception 2	Assurer une bonne image du groupe ; Obtenir des permis d'opérer ; Générer des bénéfices en matière de RH ;	Assurer l'acceptation locale des activités ;		Concurrence internationale vive ;	Absence d'externalités négatives ;
Axa Conception 3	Poursuivre l'internationalisation du groupe ; Expérimenter de nouveaux modèles économiques ; Générer un plus fort impact sociétal ; Adopter la démarche sociétale des concurrents ; Démarche sociétale en cours de rationalisation ; maturité démarche RSE ; Ouverture nouvelle aux partenariats ;	Assurer le développement de l'unité et de son écosystème ;	Forts besoins locaux ; présence d'acteurs prêts à porter le projet ;	Concurrence internationale vive ;	Interdépendances entre activités ;

A mesure que sa démarche se formalise et se structure, le groupe repère les pratiques les plus susceptibles de contribuer à ses activités. Ainsi les opérations expérimentales de microassurance menées dans plusieurs pays favorisent le développement économique de certaines catégories de personnes et à terme leur demande d'assurance. Le passage d'actions sociétales de conception 2 vers des actions de conception 3 semble s'expliquer par la maturité de la démarche sociétale et sa plus grande rationalisation mais également par une ouverture nouvelle de l'entreprise à des partenariats avec une ONG mondiale ou des associations d'envergure nationale.

Nous présentons les résultats du premier travail de codage du cas Axa dans le tableau suivant (tableau 100).

Section 2 - Crédit Agricole, Sanofi, Turbomeca et Dassault Aviation : une action sociétale de conception 3 en France

Les cas d'entreprises présentés dans cette deuxième section se caractérisent par une participation à des actions sociétales de conception 3 « RSE – Coopération territoire » sur certains de leurs territoires d'implantation.

2.1. Le cas Crédit Agricole

Le Crédit Agricole est une banque universelle de proximité, leader en France et parmi les premiers groupes bancaires en Europe. Le groupe comprend le Crédit Agricole S.A., les Caisses régionales et les Caisses locales. Il est fondé sur des valeurs coopératives et mutualistes : 6,5 millions de sociétaires détiennent le capital des 2531 Caisses locales, les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des 39 Caisses régionales qui détiennent majoritairement l'entité Crédit Agricole S.A. Le groupe réunit 160 000 collaborateurs, sert 54 millions de clients dans 70 pays.

La démarche sociétale du groupe (démarche « FreD ») s'appuie sur trois référentiels : FIDES pour le volet économique, RESPECT pour le volet social et DEMETER pour le volet environnemental. Le référentiel RESPECT se décline ensuite en sept axes ; le dernier axe « Territoires » vise à soutenir les actions sociales, culturelles, d'amélioration de l'éducation et de la santé dans les territoires d'implantation.

Tableau 101 – Liste des personnes interrogées pour le cas Crédit Agricole

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Responsable Environnement Mission Développement durable, Crédit Agricole S.A.	Le 24 janvier 2012 de 14h à 14h45	45 min	Non enregistré, 8 pages de prise de notes
--------	Directeur Caisse Régionale Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	le 9 février 2012 de 9h à 10h	1h	Non enregistré, 8 pages de notes

Deux entretiens, l'un auprès d'un responsable Environnement au Crédit Agricole S.A., l'autre auprès d'un directeur de la Caisse régionale Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, ont permis

d'appréhender les actions de la banque en faveur du développement des territoires (tableau 101).

Une action en faveur des territoires affirmée et revendiquée

L'engagement du groupe en faveur du développement des territoires est fortement revendiqué. Dans le rapport d'activité 2010, il est présenté comme l'une des valeurs du groupe avec la « loyauté » et le « partage ». Il est mentionné dans la charte du groupe « RESPECT » et il est concrétisé par de nombreuses actions émanant à la fois de l'entité Crédit Agricole S.A., des Caisses régionales mais également des fondations (Fondation Crédit Agricole Pays de France, Fondation Grameen, Fondation Solidarité Mutualiste). Les actions menées relèvent principalement des conceptions 1, 2 et 3. En outre, le groupe est engagé ponctuellement dans des démarches de conception 4 de développement territorial durable (action au Sénégal avec l'entreprise sociale « Cinq continents », soutien aux institutions de microfinance et à des initiatives de *social business*, participation au capital de Grameen Danone Foods).

L'engagement en faveur du développement des territoires est premièrement un moyen pour le groupe de consolider sa position sur certains marchés. Dans un contexte économique difficile, le Crédit Agricole se recentre sur ses activités de banque de proximité. A ce titre, il joue un rôle dans le développement local : financement des PME et notamment des TPE, financement et soutien aux agriculteurs et entreprises agroalimentaires, financement des collectivités territoriales, partenariats public-privé, soutien aux projets innovants. Après un développement rapide à l'international et l'enregistrement de pertes, le groupe fait le choix d'abandonner certaines zones (Amérique latine, Amérique du Nord, Afrique hors Maroc) pour recentrer son activité en Europe et notamment en France et en Italie, pays dans lesquels le groupe a une « identité territoriale forte » et « continue à gagner de l'argent » (responsable CA SA).

Le développement des territoires est une condition du développement de l'activité du groupe : « on a intérêt à avoir une région dynamique » (Responsable CA SA). Les actions de conception 2 visent « un développement harmonieux de la banque et du territoire ». Les actions de partenariats économiques de conception 3 contribuent en outre à la diversification des activités des caisses. Ainsi, la Caisse régionale Pyrénées Gascogne a pris part au capital

de deux entreprises du territoire, investissant dans la production d'énergie photovoltaïque et dans les technologies internet. Les actions de conception 4 comme les actions de microcrédit et le soutien aux initiatives de *social business* permettent aussi à l'entreprise de se positionner sur une nouvelle activité (prise de participation dans ABC Microfinance), et, de plus, d'associer son nom à de grandes actions sociétales menées avec des partenaires comme Danone, Bayard Presse, le Crédit Foncier de Monaco ou le gouvernement monégasque.

L'engagement en faveur des territoires est présenté comme une caractéristique de l'identité du groupe : « le Crédit Agricole est un acteur profondément engagé au service de l'économie locale, par son organisation décentralisée avec 39 Caisses régionales et son processus de légitimité dans la désignation de ses dirigeants par ses 6,2 millions de sociétaires. Il est un outil de médiation avec les territoires. » (Rapport d'activité 2009, p.6). Les valeurs mutualistes se concrétisent par un réinvestissement d'une part de la valeur ajoutée des caisses dans le territoire. Dans les produits d'épargne à venir, il est question de livrets environnementaux régionaux. Concernant les dépenses de mécénat, le directeur de la Caisse régionale Pyrénées Gascogne dit privilégier les projets locaux. Ainsi la Caisse régionale Pyrénées Gascogne a mis en place un dispositif innovant associant les clients aux choix de mécénat de la caisse, le système des toukets : les clients choisissent en fonction du nombre de leurs points les associations et projets locaux auxquels la banque va apporter son soutien. C'est en outre la garantie d'un plus grand impact des actions sociétales aux yeux des clients : « les actions locales, ça parle beaucoup plus aux clients que des actions à l'étranger, loin d'eux ».

Les initiatives des Caisses en faveur des territoires

L'organisation du Crédit Agricole est « très décentralisée ». Le groupe propose des politiques qui sont ensuite discutées avec les responsables des Caisses. En matière de RSE, le groupe a défini un cadre structurant en 2011, la démarche FreD, laissant aux dix filiales associées à la démarche, le choix de leurs actions. Le responsable groupe reconnaît le rôle de la Caisse Pyrénées Gascogne dans la formalisation de la politique du groupe ; ses actions innovantes sont reconnues et mises en valeur notamment dans le reporting du groupe (Rapport d'activité 2009, p.43).

Le directeur de la Caisse régionale Pyrénées Gascogne suit en effet les recommandations du groupe en matière de développement durable tout en innovant. Sur certains sujets comme celui des déplacements domicile-travail, la Caisse fut précurseur ; sur d'autres, comme le bilan carbone, la Caisse a tardé avant de se conformer aux attentes du groupe. La Caisse innove avec le dispositif « toukets » et réfléchit avec des acteurs locaux à la création d'un institut de formation pour le secteur coopératif. Quand le Crédit Agricole S.A. a proposé aux caisses de s'associer à son projet de décarbonation au Sénégal, le directeur s'est interrogé : « Ne peut-on pas décarboner sur place ? Qui s'en occupe chez Total ? chez Euralis ? ». Il souhaite aujourd'hui se tourner vers une entreprise locale comme Euralis pour concrétiser ce projet.

Selon le directeur interrogé, l'action sociétale de la Caisse est handicapée par la mauvaise image dont pâtit le secteur bancaire et l'image de profit qui lui est associée. Engager une action avec Euralis est une façon d'éviter les critiques : « avec Euralis, comme ça, ce ne sera pas nous qui porterons le projet ». Employeur important du territoire (2200 salariés), détenant 40% de part de marché, la Caisse est également relativement ignorée par les élus : « on est la plus grosse entreprise ici, on n'est pas considéré comme telle », « on finance oui mais ils ne viennent pas nous chercher », « on n'est redevable de rien alors on ne vient pas nous chercher », « tout ce que l'on a fait, on l'a fait seul ».

Les actions en faveur des territoires sont nécessairement plus développées dans les « territoires historiques » du groupe, territoires d'implantation ancienne et sur lesquels le groupe a développé son activité (« très actif sur ses territoires historiques », discours du Président, Rapport d'activité 2009, p.7), et dans les 15 pays sur lesquels le groupe est implanté « en banque de proximité » (Rapport d'activité 2010, p.21). Dans les pays en développement, l'action sociétale du groupe se porte alors sur des actions de microfinance. L'autonomie des filiales à l'étranger se traduit par un libre choix de leurs actions locales.

Selon le responsable CA SA, au niveau du groupe, « on n'a pas d'idée sur ce qui se fait dans les filiales ». Des indicateurs de reporting sont en voie de formalisation afin de rationaliser l'action sociétale et son suivi. L'influence du contexte institutionnel français (loi NRE et loi Grenelle II) joue à ce titre un rôle déterminant.

Conclusions du cas Crédit Agricole

L'engagement en faveur des territoires est étroitement lié au modèle économique du Crédit Agricole, banque de détail, à son identité, banque mutualiste du secteur agricole, ainsi qu'à son organisation, fortement décentralisée. Son recul à l'international combiné à une conjoncture difficile incite en outre le groupe à renforcer son ancrage dans les pays où il est déjà bien présent. L'engagement en faveur des territoires varie ainsi en fonction de l'ancienneté de l'implantation et de la nature de l'activité pratiquée. Le contexte institutionnel français (notamment la loi Grenelle II) joue en outre un rôle dans la formalisation des actions sociétales du groupe et dans le *reporting* des actions menées par les Caisses.

Tableau 102 – Déterminants associés aux pratiques sociétales - cas Crédit Agricole

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/site /problématique
Crédit Agricole Conception 3	Recentrer ses activités sur la banque de détail et sur les territoires où le groupe est le plus présent ; Démarche sociétale approfondie ; maturité démarche sociétale ; Identité banque mutualiste, banque de détail ; organisation décentralisée ; importance territoire dans le dévelop-pement du groupe ;	Assurer le développement de l'unité et de son écosystème ; Autonomie des filiales ; Prise d'initiatives des filiales ;	Forte implantation sur le territoire ; Non sollicitation des acteurs publics ;	Conjoncture difficile ; mauvaise image activités banque	Enjeux économiques partagés entre plusieurs entreprises locales ; interdépendances entre activités ;
Crédit Agricole Conception 4	Expérimenter de nouvelles actions sociétales ; Répondre à la sollicitation d'une entreprise sociale ; Générer des bénéfices en matière de RH ; Démarche sociétale approfondie ; maturité démarche sociétale ; Lien avec les valeurs et l'identité du groupe ; Non présence du groupe sur le territoire	S'associer sur la base du volontariat à une opération lancée par le groupe ;	Pays en développeme nt ; Forts besoins locaux ; Présence acteurs prêts à porter le projet ; Existence de coopératives agricoles ;		Demande émanant des acteurs locaux ;

Le tableau 102 présente les résultats du premier travail de codage à partir des données issues du cas Crédit Agricole.

2.2. Le cas Sanofi

Sanofi est un groupe pharmaceutique mondial engagé dans la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation de produits de santé. Il est le cinquième groupe pharmaceutique mondial et le troisième en Europe. Le groupe Sanofi est issu de la fusion-absorption de Sanofi-Synthélabo et d'Aventis en 2004 (Sanofi et Synthélabo ayant fusionné en mai 1999 et Rhône-Poulenc et Hoechst Marion Roussel ayant fusionné en Aventis en décembre 1999). Il compte 110 000 collaborateurs, opérant dans 100 pays. Son chiffre d'affaires de 33 389 millions d'euros en 2011 est en augmentation de 3,2%. Il est réalisé à hauteur de 8% en France où il enregistre une croissance faible voire nulle.

La démarche sociétale du groupe est formalisée autour de quatre axes : « patient », « ethics », « people » et « planet ». Au sein de l'axe « people » concernant les collaborateurs et les communautés, il s'agit de « participer au développement local des territoires sur lesquels le groupe est implanté » (Reporting RSE 2010, p. 279) : « Sur les principales zones où le groupe est présent, cette dimension est prise en compte : dans l'accompagnement humain résultant des décisions du groupe, dans les choix d'investissements, dans les décisions concernant les sites de production et les transferts éventuels de production » (Reporting RSE 2010, p. 337). Les actions menées relèvent des conceptions 1, 2 et 3. En France, cela se concrétise par des actions conduites par la filiale Sanofi Développement (ex SOPRAN).

Un entretien auprès d'un directeur de Sanofi Développement, a permis d'appréhender les actions spécifiques de soutien au développement local menées en France par Sanofi (tableau 103).

Tableau 103 – Entretien mené pour le cas Sanofi

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Responsable Sanofi Développement	le 14 mars 2012 de 10h à 12h	2 heures	Non enregistré, 14 p de notes

Accompagner les restructurations en France

Sanofi est un groupe mondial : l'exécutif est international et « porte son attention sur le territoire monde » (responsable Sanofi Développement). Ce qui fonde ses choix d'investissement, c'est l'attractivité d'un territoire. Le groupe recherche des clusters de biotechnologie, « or, il y en a 2, 3 en France et 100 dans le monde » ; « s'il y a des avantages à aller en Allemagne, on ira en Allemagne ». La personne interrogée suggère en filigrane l'idée d'une responsabilité partagée des entreprises et des pouvoirs publics quant au maintien d'une entreprise sur un site : « si la France fait dans le choix politique de ne pas soutenir son industrie, il faut en assumer les conséquences ».

Le territoire français n'est pas privilégié dans les choix d'investissement du groupe, il est effectivement concerné par les décisions de réorganisations. Sanofi manifeste toutefois sa volonté de « conserver un rôle économique majeur sur le territoire » (Reporting RSE 2010, p. 304) en y maintenant sa présence. Son action sociétale consiste à accompagner les collaborateurs, à contribuer au développement économique des régions autour des sites (conception 3) ainsi qu'à remplir ses obligations réglementaires en matière de revitalisation (conception 1).

En France, le groupe possède 49 sites dont 26 sites de production, ce qui représente à l'échelle du groupe une très forte implantation. Pour la personne interrogée, cela justifie qu'une action spécifique en faveur du développement économique y soit menée. La filiale Sanofi Développement, rattachée à la direction Groupe des Ressources Humaines, est ainsi exclusivement dédiée au soutien d'entreprises en France. Elle a été créée en 1976 par le président de Rhône Poulenc alors que l'entreprise était confrontée à la gestion de restructurations dans le textile en Rhône Alpes. Son échelle d'intervention n'a pas été étendue aux autres pays du groupe à la différence de la filiale TDR de Total ou de la filiale de Schneider Electric. « Ce ne sont pas les mêmes règles, la même culture, pas le même ancrage (49 sites) », « les problématiques de Total et Schneider Electric sont différentes car il y a une exploitation du sol, une dépendance envers une matière première, des obligations contractuelles… ».

La filiale Sanofi Développement gère les conventions de revitalisation en application de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, en collaboration avec la préfecture et la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Dans chaque convention, l'entreprise choisit les entreprises aidées, les modalités, les moyens octroyés. Selon notre répondant, la responsabilité va différer selon que l'entreprise est un acteur économique parmi tant d'autres, ou selon que l'entreprise est un acteur majeur du territoire ou l'acteur économique majeur : « notre convention Pyrénées-Atlantiques liée à la suppression de postes de visiteur médical ne concerne pas Mourenx » ; « à Lacq, on ne va pas se positionner sauf si on peut mutualiser nos actions avec Total », « Total est l'acteur majeur, agissant en toute légitimité ».

De même, l'action menée n'est pas la même « à froid » ou « à chaud » : « à chaud, dans l'urgence de la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), on est davantage dans le respect d'une contrainte réglementaire, on se focalise sur l'emploi, alors qu'à froid, on a le temps de faire un diagnostic de territoire, de voir ce qu'il serait pertinent de faire : Est-ce qu'il y a des industries de santé ? On peut alors les cibler, cibler les PME au sein desquelles la dynamique d'emploi sera plus forte, ou cibler les entreprises de l'économie sociale et solidaire. » Ainsi, le soutien aux entreprises locales peut s'avérer relever d'une stricte application de la réglementation (action de conception 1) ou relever d'une démarche de recherche de bénéfices mutuels (action de conception 3).

Une contribution au développement économique local de conception 3

L'intervention proactive de Sanofi Développement en faveur des entreprises locales génère des bénéfices en matière d'innovation et de gestion des ressources humaines. Sanofi a d'une part un intérêt direct à soutenir les entreprises du secteur de la santé ainsi que les structures innovantes, « dans le Val de Marne, on choisit de soutenir l'Institut de Roussy, le partenariat est consolidé par la proximité territoriale », « l'innovation a une entrée territoriale ». D'autre part, l'intervention de Sanofi Développement permet d'aborder à l'échelle des territoires des problématiques relatives aux ressources humaines. Le développement économique autour des sites offre un potentiel d'emplois pour les conjoints des salariés, favorisant ainsi la mobilité. Cela permet également au groupe de satisfaire ses obligations légales en matière

d'apprentissage, en invitant les entreprises aidées à accueillir les contrats d'apprentissage à sa place. Cela rend ainsi possible des opérations de mutualisation entre entreprises ainsi qu'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT).

Selon notre répondant, le groupe fonctionne désormais selon un « business territoire » : « Quelles sont les problématiques de santé du territoire et quelles solutions j'apporte ? », « nous sommes sur un modèle territorial comme chez Danone ». L'entreprise ne se focalise pas sur ce qu'elle pourrait apporter au territoire mais sur ce que le territoire pourrait lui apporter.

Conclusions du cas Sanofi Développement en France

La contribution de Sanofi au développement économique local est manifeste en France, en raison de sa forte implantation, de l'ancienneté de son implantation (territoire historique de développement du groupe), d'une confrontation ancienne à la gestion des restructurations, de l'existence d'une structure ad hoc et en raison de la réglementation française. A l'international, le groupe applique strictement la réglementation en matière de restructurations. Les actions de conception 3 semblent moins s'imposer pour une activité pharmaceutique que pour une activité exploitant les ressources du sous-sol ou nécessitant fortement des matières premières.

La contribution au développement économique en France peut relever d'actions de conception 1 ou 3. Dans l'urgence de la gestion d'une situation de restructuration, l'entreprise applique strictement la réglementation, en se focalisant sur un objectif d'emplois. Lorsque l'entreprise est en mesure d'être proactive, les actions de contribution au développement économique local peuvent être menées de façon à servir des enjeux technologiques, des enjeux de gestion des ressources humaines, ou menées en cohérence avec une démarche de développement durable. La responsabilité de l'entreprise est d'autant plus forte que l'entreprise représente un acteur économique majeur du territoire.

Le tableau suivant présente les résultats du premier travail de codage des données du cas Sanofi.

Tableau 104 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Sanofi

Etude du cas Sanofi	Déterminants groupe	Déterminants filiale	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants Projet/site /problématique
Sanofi, conception 1	Respecter la réglementation en matière de restructurations ;	Gérer dans l'urgence une restructuration ; Acteur économique non majeur sur le territoire ;	Territoire historique du développement du groupe ; Présence d'un acteur économique plus légitime dans le soutien au développement économique local ;	Contexte de mutations industrielles ; Faiblesse croissance en France, mauvaise image industrie santé ;	
Sanofi, conception 3	Anticiper la gestion des restructurations ; Favoriser la gestion de problématiques RH à l'échelle des territoires ; Favoriser l'innovation ; Articuler soutien au développement local et démarche sociétale du groupe ; Importance de l'implantation en France ; ancienneté de la gestion des restructurations ; Existence d'une structure ad hoc ;	Acteur économique majeur du territoire ;	Territoire historique du développement du groupe ;	Contexte de mutations industrielles ; Faiblesse croissance en France, mauvaise image industrie santé ;	

2.3. Le cas Turbomeca

Le motoriste Turbomeca est un leader mondial spécialisé dans la conception, la production, la vente et le soutien de turbines à gaz pour hélicoptères. Depuis 2005, l'entreprise fait partie du groupe Safran, équipementier de premier rang en aérospatial, issu de la fusion entre Snecma et Sagem. Safran réalise un chiffre d'affaires de 11,7 milliards d'euros, et emploie près de 60 000 personnes dans 57 pays. Le chiffre d'affaires de Turbomeca s'élève en 2011 à 890 millions d'euros. La filiale compte 6 100 salariés dans 14 établissements dans le monde, dont 2 500 à Bordes au siège social.

Pour réaliser ses ventes, l'entreprise est obligée de respecter des obligations de compensations industrielles, imposées par les Etats acheteurs[19]. Les compensations industrielles s'expriment en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé (entre 30% et 100%) et se traduisent par une obligation d'achats de pièces dans le pays client, une obligation de sous-traitance ou de transfert de technologie. La qualité des propositions avancées par l'entreprise en matière de compensations constitue un élément de différenciation de l'offre. Turbomeca peut faire valoir ses activités de maintenance, forcément situées dans le pays acheteur. L'entreprise se conforme ensuite aux exigences des pays à condition qu'il existe un tissu industriel adapté permettant une sous-traitance locale. Dans un contexte de concurrence vive, elle peut être amenée à dépasser ces obligations pour obtenir un appel d'offre.

La démarche sociétale du groupe Safran consiste à « maîtriser l'ensemble de ses risques dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'environnement » (Document de référence 2010, p.52). Elle se traduit par des actions de conception 2 visant notamment à réduire les impacts environnementaux de ses activités et à développer un mécénat social ou culturel. Dans le document de référence 2010, le groupe mentionne également sa contribution à un secteur stratégique, la défense, et sa participation à des projets de coopération technologique territoriaux (pôle de compétitivité).

En 2005, Turbomeca prend la décision de s'installer dans un nouveau bâtiment et privilégie le site de Bordes. Le Pôle aéronautique Bordes-Assat et l'usine Eole sont inaugurés le 22 juin 2010. Le site comprend un restaurant inter-entreprises, un hôtel d'entreprises, un centre de formation, une centrale énergie fluide ainsi qu'une crèche réservée pour partie aux enfants des salariés de Turbomeca. Par cet investissement, Turbomeca et le groupe Safran semblent manifester la volonté de pérenniser leur présence sur le territoire, d'accroître les retombées positives de leur présence (conception 2), voire de participer avec les acteurs locaux au développement économique d'un territoire (conception 3).

L'étude du cas Turbomeca vise à analyser les conditions d'émergence du pôle aéronautique de Bordes-Assat et à déterminer les motivations du groupe et de la filiale. Quatre entretiens ont été menés, deux auprès d'un directeur du projet Eole de 2005-2010, un auprès d'un directeur général des services de l'Agglomération Côte Basque-Adour et ancien directeur du

[19] Cinquante pays ont ainsi défini leurs propres règles en matière de compensations industrielles (ou *off set*).

syndicat mixte du pôle aéronautique Bordes-Assat, un auprès d'un responsable compensations industrielles (tableau 105).

Tableau 105 – Liste des personnes interrogées pour le cas Turbomeca

Nom, prénom	Fonction et rôle	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Directeur du projet Eole de 2005 à 2010	31 janvier 2011 11h00 - 12h30 14h00 - 15h00	2h30	Non enregistré, 8 pages de prises de notes
--------	Directeur du projet Eole de 2005 à 2010	7 février 2011 11h00 - 13h00	2h	Non enregistré, 10 pages de prise de notes
--------	Ex-Chef de projet Pôle Aéronautique au CG64, Ex-Directeur du Syndicat Mixte du Pôle Aéronautique Bordes-Assat.	8 mars 2011 15h00 -16h00	1h	Non enregistré, 6 pages de prises de notes
--------	Responsable Compensations industrielles Turbomeca	Le 20 décembre 2012 16h-17h	1h	Non enregistré, 4 pages de notes

Les déterminants du maintien de l'implantation à Bordes

En 2000, le directeur d'établissement F. Pellerin envisage le déménagement dans un nouveau bâtiment. Il convainc le PDG de Turbomeca, E. D'Arcimoles, qui à son tour obtient l'accord du PDG de Snecma. Plusieurs sites sont considérés : au Maroc, en Pologne, en France. Des propositions sont notamment formulées à Tarbes et des moyens commencent à être rassemblés pour accueillir l'entreprise. La volonté des acteurs politiques locaux et l'engagement des fonctionnaires territoriaux sont alors déterminants. Ils mesurent le poids économique de l'entreprise pour le développement de leurs territoires. Le président du Conseil Régional Aquitaine, A. Rousset, « a joué un rôle de motivation pour tout le monde » et incite notamment le Conseil Général Pyrénées Atlantiques à contribuer (directeur Eole). La personne du Conseil Général 64 « a été techniquement active » (directeur Eole). Pour un répondant du CG64, « le projet a été porté par des hommes », « le succès du projet repose sur une rencontre entre les hommes de l'entreprise et les leaders politiques, sur la culture du développement territorial de Lasserre (président du Conseil Général), la culture du développement économique de Rousset, l'attachement au Sud Ouest et la folie de D'Arcimoles ».

Selon le directeur Eole, à conditions offertes égales à Tarbes et à Bordes, Turbomeca a intérêt à rester à Bordes où 54 hectares sont disponibles à côté de l'ancienne usine, où est présent un tissu industriel local avec lequel l'entreprise collabore. Le site de Bordes représente également

le site historique du développement de Turbomeca. A Tarbes, il aurait fallu changer d'interlocuteurs, gérer un lourd déménagement, nécessitant peut être un mois d'arrêt du travail contre aucun jour à Bordes. Le choix du maintien de l'implantation à Bordes est alors le résultat d'un calcul économique. « Tarbes a servi d'argument de négociation, c'était de bonne guerre » (directeur Eole).

La co-construction du Pôle aéronautique de Bordes-Assat

Pour un de nos répondant du CG64, il est question au départ de donner à l'entreprise les moyens de se développer puis il s'est agi de porter un projet de développement qui soit gagnant-gagnant. La sollicitation du Conseil Général intervient dans un contexte de réflexion sur la filière aéronautique. L'objet du projet vise alors à assurer que le site offre tous les services d'un site industriel afin de donner à Turbomeca, et aux entreprises partenaires, les moyens de s'installer.

Des contestations s'élèvent de la part de PME dénonçant une concentration des aides sur ce projet et de la part de la Communauté d'Agglomération Pau Pyrénées pour qui le projet pourrait agir comme un « aspirateur d'entreprises » au détriment de son territoire. Trente millions d'euros de fonds publics sont néanmoins réunis en début de projet sur les 100 millions du coût estimé de la nouvelle usine (tableau 106).

Tableau 106 - Les financements publics au projet de nouvelle usine

Origine des fonds au début de projet en 2005	Montant (en millions d'euros)
Union européenne	6
Fonds national à l'aménagement et au développement territorial (FNADT)	2
Fonds de la Défense	2
Conseil Régional Aquitaine	12
Conseil Général Pyrénées Atlantiques	6
Communauté de communes Vath Vielha, Communauté Gave et Côteaux, Bordes, Assat	2
Montant total :	30

Selon le directeur Eole, le projet est l'illustration d'un bon partenariat public-privé. Il s'appuie sur une véritable ingénierie juridique et financière conçue selon des enjeux de subventions et de fiscalité. J. de Boissanger, conseiller de la Communauté Européenne, spécialiste des partenariats public-privé apporte son expertise en matière d'ingénierie juridique. Il aide à mettre en avant les arguments permettant de décrocher les subventionnements. Selon les lois européennes de protection du jeu concurrentiel, les fonds publics ne peuvent en effet dépasser 17% des investissements reconnus comme subventionnables, lesquels s'élèvent à 85 millions soit un plafonnement des subventions à 15 millions d'euros. Les quinze autres millions levés sont alors affectés à l'aménagement et aux services à la collectivité. Il en résulte sept bâtiments différents, sept structures et sept propriétaires. Le bâtiment Eole relève d'un crédit bail avec Genefim (filiale de la Société Générale), la centrale énergie fluide, symbolisant la mutualisation entre entreprises au regard des 6 millions d'euros provenant de l'Union Européenne, est une concession de Turbomeca à Cofely (filiale de GDF Suez), le restaurant inter-entreprises appartient à une association syndicale libre, l'hôtel d'entreprises est un établissement public local, propriété du Conseil Général, l'école d'apprentis de l'UIMM devient le Centre de Formation de l'Industrie avec une contribution supplémentaire du Conseil Régional, enfin, la crèche est un établissement public local de la Communauté de Communes Gave et Côteaux. Ce n'est pas une crèche d'entreprise mais Turbomeca dispose de 75% des places. La crèche est une idée de D'Arcimoles, « pour une implantation des populations [de salariés] dans le tissu social ».

Notre répondant du CG64 reconnaît que davantage d'argent « est allé à Turbo ». Le plan de financement a beaucoup évolué tout au long du projet, « il y a aussi eu la question de la taxe professionnelle, on a discuté, trouvé des montages, on a fait attention que ça ne remonte pas au niveau du groupe ».

Le projet est également la manifestation d'une volonté de prendre en compte les exigences du développement durable. Dans la nouvelle usine, la production de chaleur est assurée par une chaudière fonctionnant à partir de biomasse, contribuant ainsi à la structuration d'une filière bois locale. Un cours d'eau a été détourné sur 1 km afin de permettre la préservation de certaines espèces protégées. Les syndicats ont été consultés, une instance traitant d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a été créée et ont été abordées des questions de

lumière, de confort, d'hydrométrie, de design des bureaux… Les conditions posées par le conseil municipal de Bordes ont également été entendues (directeur Eole).

« Il reste beaucoup de choses à faire à Bordes » (répondant acteur public). Un laboratoire de recherche, à côté d'Eole, est encore à l'étude au Conseil Général. Un projet de musée, soutenu par les anciens employés, a été évoqué. « Cependant, D'Arcimoles est parti, Turbomeca est devenu un des outils de la panoplie Safran, les dirigeants tournent… » (acteur public).

Conclusions du cas Turbomeca

Le maintien de l'implantation de Turbomeca à Bordes résulte moins d'une démarche unilatérale que d'une démarche collective, co-construite avec les acteurs du territoire (conception 3). Les dirigeants de la filiale, en relative autonomie avec le groupe, ont obtenu des acteurs publics un soutien financier et technique contre un maintien de leur présence et une participation à un projet de territoire. Les acteurs publics ont contribué au développement d'un acteur économique majeur pour le territoire, intervenant dans un secteur stratégique, et ont permis la constitution d'un site industriel susceptible d'attirer de nouvelles entreprises. La concrétisation d'un projet « gagnant-gagnant » a été rendue possible par l'existence de relations interpersonnelles, d'une culture du développement économique chez les acteurs publics, d'un fort soutien politique, de la stabilité du dirigeant et de son attachement au territoire. Le fait que le site de Bordes soit le territoire historique du développement de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un secteur stratégique pour la France, a été également déterminant. L'entente public-privé qui a permis au pôle aéronautique de voir le jour est susceptible de donner lieu à de nouvelles coopérations technologiques, associant notamment Turbomeca et le Conseil Général. Les modifications dans la direction de la filiale et son insertion dans Safran ne sauraient interrompre la dynamique de construction d'un projet de territoire.

Le tableau 107 restitue les résultats de premier codage des données du cas Turbomeca pour l'étude empirique 2.

Tableau 107 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Turbomeca

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Turbomeca (Safran) Conception 3	Obtenir le soutien des pouvoirs publics ; Activité stratégique au plan national ; enjeu Défense ; participation de l'Etat au capital ; Importance du territoire dans le développement de l'entreprise ;	Construire une nouvelle usine ; obtenir le soutien financier des pouvoirs publics ; Acteur économique majeur du territoire ; Autonomie de la filiale par rapport au groupe ; Prise d'initiative de la filiale ; stabilité dirigeant ; attachement au territoire ;	Volonté politique développement entreprise et territoire ; culture du développement économique ; territoire historique du développement de l'entreprise ; tissu économique local en lien avec le secteur	Concurrence internationale vive ;	Convergence intérêt entreprise et enjeu local ; Relations interpersonnelles ;
Turbomeca (Safran) Conception 1	Obtenir un appel d'offre en respectant les règles de compensations industrielles imposées par les pays (obligations contractuelles) ;		Existence de règles de compensations industrielles imposées par les Etats aux entreprises sur des achats dépassant un certain montant ; Tissu économique local en lien avec le secteur ;	Concurrence internationale vive ;	Vente effectué auprès d'opérateurs étatiques et concernant un secteur stratégique ;

2.4. Le cas Dassault Aviation

Le groupe multinational Dassault Aviation fait partie du Groupe Industriel Marcel Dassault, présent dans l'aéronautique, les hautes technologies numériques et la communication. Dassault Aviation est un leader de l'industrie aéronautique mondiale. Il comprend notamment les filiales Dassault Falcon Jet, Dassault Procurement Services, Dassault Falcon Service, Sogitec Industries ainsi qu'une partie de Thalès. Le groupe Dassault Aviation représente 2, 91 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie 8 068 collaborateurs.

Dans les valeurs du groupe Dassault Aviation, il est inscrit une « ouverture au monde » se traduisant en France et à l'étranger, par « des actions suivies de coopération scientifique, technologique, technique et industrielle dans un esprit de partenariat » (Rapport annuel

Dassault Aviation 2010, p.12). Le groupe s'emploie à développer l'éco-conception ainsi qu'à maîtriser les impacts environnementaux de ses sites de production (consommations, déchets, rejets, nuisances). Des actions de mécénat sont menées au niveau du groupe principalement.

La participation de l'établissement Dassault Aviation de Biarritz dans un outil collaboratif avec d'autres acteurs du territoire a retenu notre attention. Quatre entretiens ont contribué à la collecte de données (tableau 108).

Tableau 108 – Liste des personnes interrogées pour le cas Dassault Aviation

Nom, prénom	Fonction et rôle	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Chef de projet Pôle Aéronautique au CG64, Ex-Directeur du Syndicat Mixte du Pôle Aéronautique Bordes-Assat.	8 mars 2011 15h-16h	1h	Non enregistré, 6 pages de prise de notes
--------	Responsable Relations extérieures, Dassault Aviation Biarritz	15 février 2012, 9h-10h	1h	Non enregistré, 5 pages de prise de notes
--------	Responsable unité de production, Dassault Aviation Anglet-Biarritz	16 février 2012, 9h30-10h	30 min	Non enregistré, 7 pages de prise de notes
--------	Chef du service Compétitivité Economique au Conseil Général des Pyrénées Atlantiques	9 mars 2012 14h15 – 15h30	1h15	Non enregistré, 1 page de prise de note concernant Dassault Aviation

Un engagement nouveau dans une coopération économique territoriale : COMPOSITAdour

La contribution de l'entreprise Dassault Aviation au développement économique de son territoire a longtemps été exclusivement de conception 1 : l'entreprise emploie plus de 1 100 personnes, fait travailler un réseau important de sous-traitants implantés à proximité. Ses directeurs successifs se sont impliqués dans la vie locale en participant aux instances professionnelles ou en contribuant au développement de l'aéroport. L'entreprise ne mène toutefois aucun mécénat localement, laissant le groupe intervenir au niveau national dans des domaines ciblés.

L'idée d'un projet technologique autour des composites émerge au Conseil Général des Pyrénées Atlantiques. Un diagnostic du territoire fait ressortir ces activités et la présence de

Dassault et de Soficar comme un atout majeur de développement (répondant CG 64). Pour la ville de Bayonne et la Communauté d'Agglomération Côte Basque-Adour, il s'agit également de trouver un axe de développement pour des terrains qui ont eu une implantation industrielle avant le départ de Sony et Ruwel (directeur production). Il y a une forte volonté politique de redonner un caractère technologique à cette zone. Au niveau national, la politique des pôles de compétitivité favorise le développement du pôle Aerospace Valley ; des aides publiques financent notamment des projets de recherche collaboratifs.

Deux autres entreprises investies dans ce domaine technologique sont présentes dans le grand sud-ouest : Daher-Socata à Tarbes et Composites Aquitaine à Bordeaux. Il s'agit de convaincre Dassault de « se mettre autour d'une table ». L'entreprise est d'abord peu enthousiaste, « ayant le sentiment d'être supérieure aux deux autres partenaires » (répondant CG 64). Les entreprises acceptent de se réunir. Aucune n'a encore intégré dans sa production une nouvelle technologie : « le placement de fibres robotisé ». Les acteurs du Conseil Général entrent alors en contact avec une quatrième entreprise, non connue des trois, spécialisée dans cette technologie, l'entreprise Coriolis Composites ; ils convainquent la Région Aquitaine de contribuer au financement d'un outil dédié aux process de production des matériaux composites.

La plateforme collaborative COMPOSITAdour voit le jour en décembre 2010 au sein de la Technocité, pôle aéronautique de Bayonne-Anglet-Biarritz. Elle comprend un centre de recherche et de formation ainsi que les activités de la société Coriolis Composites. Le centre de recherche s'appuie sur un partenariat avec l'école d'ingénieur ESTIA de Bidart. L'offre de formation est composée d'une offre de formation initiale au lycée Jean Taris de Peyrehorade, et d'une formation continue par l'AFPI Adour et l'UIMM[20]. La plateforme permet des projets de R&D comme le projet Impala. Ce projet associe Dassault Aviation, Daher-Socata, EADS Composites Aquitaine, Coriolis Composites, les laboratoires de recherches ESTIA Recherche et GeM (Ecole Centrale de Nantes), ainsi que le centre technique COMPOSITAdour, dans le développement de fonctionnalités innovantes pour la mise en œuvre de matériaux composites sur des robots de placement de fibres (procédé PFR) avec utilisation de laser de type industriel. L'outil COMPOSITAdour favorise en outre l'implantation de nouveaux acteurs.

[20] Union des Industries et Métiers de la Métallurgie.

Les industriels impliqués reconnaissent l'intérêt de l'outil collaboratif dès lors que « chacun y trouve son compte », « c'est une question de compétitivité », « on ne fait pas de l'industrie tout seul » (responsable production). Ils ne se sont toutefois pas engagés financièrement : ils ont investi avec des moyens propres dans leurs unités de production respectives. La plateforme mise en commun est, elle, dotée d'un équipement unique, plus avancé sur le plan technologique ; son fonctionnement est assuré par des subventions publiques (Conseil Général Pyrénées Atlantiques, Région Aquitaine, Etat, Chambre de Commerce et de l'Industrie de Bayonne). Juridiquement, elle est une émanation de la Chambre de Commerce et de l'Industrie via l'ESTIA.

Le responsable production pose la question de l'avenir de la plateforme qui ne dégage pas de ressources. La gestion est actuellement assurée par un comité de pilotage prenant ses décisions à l'unanimité, « le consensus c'est très bien quand tout va bien mais le jour où il y aura des difficultés, on verra peut être les limites de ce fonctionnement ». Le comité stratégique ne s'est quasiment jamais réuni.

Conclusions du cas Dassault Aviation à Bayonne-Anglet-Biarritz

Le cas de Dassault Aviation est représentatif de l'ouverture d'une entreprise industrielle à un projet de coopération technologique mené à l'échelle d'un territoire (action de conception 3). L'entreprise a été sollicitée par les acteurs publics, étant perçue comme une entreprise phare du développement du territoire et emblématique de son identité technologique (territoire historique de l'aéronautique). Son positionnement dans un secteur porteur, la présence de partenaires potentiels sur le territoire (Socata et Composites Aquitaine) et l'existence d'enjeux technologiques communs ont permis l'émergence d'un projet de plateforme collaborative. Le contexte institutionnel national combiné à une forte volonté politique au plan régional et local a contribué à sa concrétisation. L'investissement des acteurs publics aussi bien humain que financier, a également joué un rôle essentiel. Les industriels ne se sont toutefois pas engagés financièrement et s'interrogent sur la viabilité économique à terme de l'outil.

Le tableau 109 présente les résultats du premier de travail de codage des données du cas Dassault Aviation.

Tableau 109 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Dassault Aviation

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Dassault Aviation Conception 3	Activité stratégique au plan national ; Importance du territoire dans le développement de l'entreprise ;	Nouer un partenariat technologique avec les acteurs locaux du secteur ; Répondre aux sollicitations des acteurs publics ; Acteur économique majeur du territoire ; Stabilité dirigeant ; attachement au territoire ;	Sollicitation des acteurs publics ; Volonté politique développement entreprise et territoire ; Territoire historique du développement du groupe ; Tissu économique local en lien avec le secteur (Aerospace Valley) ; politique nationale en faveur de pôles de compétitivité ;	Concurrence internationale vive ;	Convergence intérêt entreprise et enjeu local ; enjeux technologiques partagés entre plusieurs entreprises du secteur ;

Section 3 - Bouygues et Vinci : un recours stratégique aux actions sociétales de conception 1, 2, 3 ou 4

Nous présentons dans cette troisième section les cas de deux entreprises appartenant aux mêmes secteurs d'activités et mobilisant alternativement des pratiques sociétales de conception 1, 2, 3 ou 4[21].

3.1. Le cas Bouygues

Bouygues est un groupe industriel diversifié, présent dans la construction (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas), dans les télécoms (Bouygues Telecom) et dans les medias (TF1). Il est implanté dans plus de 80 pays, fort de 130 827 collaborateurs. En 2011, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 32,7 milliards d'euros, réalisé à 69% en France, à hauteur de 14% dans le reste de l'Europe, en Amérique du Nord (8%), en Asie-Pacifique (5%) et en Afrique et Moyen-Orient (4%). Ce chiffre d'affaires est en hausse de 5%. Au sein du groupe, Bouygues Immobilier développe des projets de logements, d'immeubles de bureaux et de parcs commerciaux à partir de 35 implantations en France et quatre dans le reste de l'Europe.

[21] Alors que l'analyse du rapport lors de l'étude empirique 1 ne permettait pas de classer Bouygues en Groupe 3, l'étude du cas a en effet révélé que l'entreprise expérimentait différentes pratiques de conception 4.

Un entretien obtenu auprès d'un directeur Développement durable et Qualité-Sécurité-Environnement a permis de préciser l'analyse des données contenues dans les Documents de référence 2009 et 2010 (tableau 110).

Tableau 110 – Entretien mené pour le cas Bouygues

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Directeur Développement durable et Qualité-Sécurité-Environnement de Bouygues SA.	Le 18 janvier 2012, de 14h à 14h40	40 min	Non enregistré, 5 pages de prise de notes

Une dimension territoire traitée inégalement entre les entités du groupe

D'après le Document de référence 2010, la démarche sociétale du groupe comprend des axes d'action communs à toutes les entités du groupe : stratégie carbone, Green IT (informatique verte), biodiversité, achats responsables, R&D, Qualité-Sécurité-Environnement, reporting extra-financier ainsi que des axes d'action spécifiques à ses filiales. Selon le directeur Développement durable, la façon de formaliser la démarche sociétale de l'entreprise diffère substantiellement entre les entités du groupe : Bouygues Immobilier, Bouygues Construction, Colas, Bouygues Telecom ou TF1. Les démarches n'ont pas été définies de façon centralisée et surtout les métiers et les problématiques sociétales sont très différents. Colas est dans une problématique de réduction des impacts négatifs et d'acceptation de ses sites. Bouygues Construction procède à des opérations de construction dans le cadre de projets bien définis alors que Bouygues Immobilier intervient sur des opérations d'aménagement en tant que promoteur : « les enjeux sont différents ».

Ainsi, la prise en compte d'une dimension territoire n'est pas la même au sein de chaque entité du groupe. Elle se concrétise au sein de TF1 par des « actions de proximité » (actions d'insertion de la Fondation d'entreprise, déplacements des personnalités de la chaîne dans des villes françaises) tandis qu'elle est plus opérationnalisée au sein de Bouygues Construction. « Participer à la vie économique et sociale des territoires où nous sommes implantés » constitue en effet le septième axe sur sept de sa démarche « Actitudes » et des indicateurs France et Monde permettent de suivre le nombre de partenariats menés en faveur de l'insertion, l'éducation et la santé. Outre la différence de métier entre les deux entités,

intervient également une différence dans la taille des deux activités (Bouygues Construction 9802 millions de chiffre d'affaires contre 2620 pour TF1).

De même, l'analyse des documents de référence permet de relever exclusivement des pratiques de conception 1 et 2 chez Colas alors que des pratiques de conception 3 et 4 sont mises en avant au sein de Bouygues Immobilier. L'implication des habitants et le dialogue local y tiennent par exemple une place différente. Pour Colas, un dialogue régulier avec les riverains « permet de mieux comprendre les attentes, d'expliquer la réalité et les contraintes des sites de production, et de progresser dans la compréhension mutuelle afin de prévenir les situations de crise » (Document de référence 2009, p.62). Pour Bouygues Immobilier, l'implication des habitants est une caractéristique de l'offre proposée en matière de projet urbain durable (offre Urban Era).

Bouygues Immobilier, des actions sociétales de conception 3 et 4 motivées par des opportunités de marché

Bouygues Immobilier veille à intégrer à son offre de projets urbains les principes du développement durable, à savoir l'implication d'une grande variété d'acteurs et le recours à des « formes innovantes d'organisation des activités et d'interaction entre les acteurs » (Hamdouch et Zuindeau, 2010). En particulier dans son offre à destination des économies matures, l'entreprise mentionne un dialogue permanent et une collaboration étroite avec l'administration et les collectivités locales. Le projet de l'éco-quartier la Berge du lac de Bordeaux (Ginko) est ainsi le résultat d'une collaboration avec la Communauté urbaine et la ville de Bordeaux (action de conception 3). La nouvelle offre de projets urbains « Urban Era » entend favoriser l'implication des habitants (action de conception 4). L'offre commerciale met en avant « des partenariats économiques et des plateformes industrielles d'innovation […] constitués avec des acteurs spécialisés, en fonction des problématiques spécifiques du territoire », mais aussi « la mise en place d'une gouvernance de l'opération associant en amont les partenaires socio économiques et associatifs, les habitants et les futurs usagers à travers des outils d'information, de concertation » (site LeMoniteur.fr, 07/10/11).

L'engagement dans des actions de conception 3 et 4 constitue pour Bouygues Immobilier l'opportunité de gagner de nouveaux marchés (rénovation énergétique des bâtiments, construction d'écoquartiers, infrastructures de transport, *smart grids,*…). Il s'agit de répondre aux attentes fortes des clients et de différencier son offre par rapport à celles des concurrents : « la construction durable est un axe majeur de différenciation », « [le groupe] intègre dans ses offres les attentes fortes de ses parties prenantes en matière de développement durable pour en faire un avantage concurrentiel » (discours du Président-Directeur général, Document de référence 2010, p.7 et p.9), « Bouygues Immobilier a poursuivi ses actions en 2009 afin d'asseoir son positionnement de promoteur référent dans le domaine du développement durable » (Document de référence 2009, p.48). Des projets de conception 4 sont concrétisés précisément en France dans un contexte de plus forte attente en matière de développement durable. Le groupe y déploie une démarche innovante afin de pouvoir procéder « à la structuration d'une offre de quartiers durables fondée sur des critères objectifs et mesurables » (Document 2009, p.50).

De même, l'engagement de l'entreprise dans des expérimentations de type BOP (*Bottom of the Pyramid*) semble motivé par des perspectives de marché considérables : « peu d'entreprises abordent le bas de la pyramide, soit à peu près les deux tiers des sept milliards d'individus de la planète », « le logement à très, très bas coût : un monde dans le monde » (responsable développement durable).

Bouygues Immobilier, un positionnement en tant qu'aménageur

Les actions menées par le groupe de conception 2, 3 et 4 contribuent à accroître sa légitimité à intervenir aux côtés des collectivités locales en acteur de l'aménagement urbain. A travers son offre « UrbanEra », Bouygues Immobilier propose une « réponse globale sur mesure aux attentes des collectivités locales », traitant « l'optimisation et le pilotage énergétique, le développement d'une approche globale du cycle de l'eau, la valorisation et le recyclage des déchets, la performance et le confort des bâtiments, l'optimisation des moyens de transport et la mobilité douce, et le développement des services ». Selon F. Bertière, Président-Directeur général de Bouygues Immobilier (Le Moniteur.fr, 07/10/2011), il s'agit de franchir « un nouveau pas vers le métier d'opérateur urbain pour créer et gérer, aux côtés des collectivités locales, un nouveau modèle de quartier durable ». Or, notre répondant souligne les freins

juridiques mais également culturels empêchant un tel positionnement : « le problème n'est pas technologique mais dans les territoires eux-mêmes, dans la gouvernance des territoires même ». D'une part, le droit des affaires publiques ne serait pas adapté. D'autre part, il semblerait que perdurent des réticences à associer l'entreprise à la définition du projet urbain et à lui confier la coordination de fonctions très différentes (construction et exploitation). Il y aurait une peur de « perte de souveraineté ». « Nous voulons une nouvelle relation avec les donneurs d'ordre publics », « c'est pour ça que l'on fait du lobbying, que l'on communique et que je vous réponds ».

Conclusions du cas Bouygues

Au sein du groupe Bouygues, les actions sociétales sont de conceptions différentes d'une filiale à l'autre. La contribution au développement des territoires est d'autant plus formalisée et opérationnalisée que l'activité implique une inscription territoriale et une acceptation sociétale.

Le développement des activités de Bouygues Immobilier en France et en Europe justifie l'intégration de critères de développement durable. Il s'agit de répondre aux attentes des acteurs publics, aux exigences réglementaires, de différencier l'offre de celle des concurrents mais également de faire évoluer la perception du rôle d'un acteur privé dans l'aménagement et l'exploitation de services publics.

Le tableau 111 présente les résultats du premier travail de codage des données du cas Bouygues.

Tableau 111 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Bouygues

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Bouygues Immobilier Conception 3	Se différencier ; Adapter l'offre aux caractéristiques des territoires ;		Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays développés ;	Concurrence internationale vive ; Ville durable ;	Offre innovante ;
Bouygues Immobilier en France Conception 4	Se positionner en acteur privé de l'aménagement ; Lever freins culturels ; Obtenir un permis d'opérer ; Se différencier ; Expérimenter une nouvelle offre ; Adapter l'offre aux caractéristiques des territoires ; Offre de service collectivités ;		Sensibilité des acteurs publics au développement durable dans les pays développés ; Méfiance à l'égard des acteurs privés dans l'offre de services publics ;	Ville durable ;	Offre innovante ;

3.2. Le cas Vinci

Le groupe Vinci conçoit, finance, gère des infrastructures de transport, des bâtiments publics et privés, des aménagements urbains et des réseaux d'eau, d'énergie et de communication. Il est le premier groupe mondial de concessions et de construction. Il emploie 180 000 collaborateurs, comprend 2 200 entités implantées dans une centaine de pays. Il réalise 62,7% de son chiffre d'affaires en France et près de 90 % de son activité en Europe.

La contribution au développement des territoires est inscrite au cœur des engagements de Vinci. Elle est présentée comme étroitement liée aux métiers du groupe et se concrétise par des actions de conception 1, 2, 3 voire 4. La nature des pratiques sociétales varie selon les territoires et les projets, comme a pu le confirmer un Délégué au Développement Durable de Vinci S.A., lors d'un entretien (tableau 112).

Tableau 112 – Entretien mené pour le cas Vinci

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Délégué au Développement Durable de Vinci SA	Le 22 août 2012, de 10h00 à 11h30	1 heure 30	Non enregistré, 11 pages de prise de notes

Un engagement sociétal différent selon les projets

Le développement durable conduit à la prise en compte de nombreux paramètres économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux dont la pondération varie selon les territoires et les projets. Notre répondant reconnaît que l'entreprise n'a pas les mêmes exigences en matière sociétale sur tous ses projets.

S'il existe des thèmes sociétaux auxquels aucun projet ne déroge comme la sécurité ou la non discrimination, plusieurs facteurs conditionnent une prise en compte différenciée des critères de développement durable. Les exigences du client sont à ce titre déterminantes : « si le client est peu exigeant, on sera peu exigeant ». Le client privé peut d'ailleurs se révéler être plus exigeant en matière sociétale qu'un client public : « Les clients privés demandent des plans de déplacement des salariés, des ruches, des jardins partagés ; il y va de leur image, souhaitant se distinguer en matière de développement durable, souhaitant être préféré par leurs salariés », « Est-ce qu'à Moscou on va nous demander un plan de déplacement des salariés ? Non. ».

La réglementation ne constitue pas forcément un facteur déterminant. « En France, la loi déchets n'est respectée qu'à 3%, nos concurrents en région ne la respecte pas », « les exigences environnementales définies par l'Ademe, ça n'apparaît pas dans les contrats, on dit qu'on respecte la loi », « en Nouvelle Guinée, il n'y a aucune loi mais nous avons intégré des critères sociétaux dans un de nos chantiers pour répondre aux exigences très fortes de notre client américain ».

Selon notre répondant, l'importance accordée aux aspects sociétaux et leur pondération dépend aussi de l'activité exercée, de son mode de financement et de la durée d'engagement. L'entreprise est d'autant plus exigeante en matière sociétale qu'elle a contribué au financement et qu'elle s'est engagée sur une longue période. Dans les partenariats public-privé, l'entreprise n'est plus simple exécutante et prend part à la définition du projet, à la construction et à l'exploitation. « On est dans la co-production permanente, quitte à leur dire que le territoire choisi pour un hôpital n'est pas le bon, au regard des process de mobilité, etc… ».

En raison de l'organisation décentralisée du groupe, il y a également une certaine diversité dans les réponses apportées et les actions menées par les responsables d'unités sur leurs territoires d'implantation. En matière de RSE, le groupe définit un cadre, « une nomenclature générale », une « check list » dont le responsable d'unités tient compte dans ses décisions. Toutefois, le « pouvoir est local », les unités sont toutes responsabilisées et la structure Vinci S.A. très légère (180 salariés sur les 180 000). Selon notre répondant, le pilotage en matière de RSE n'est pas « managé de façon typiquement professionnelle », « on leur fait confiance ». Il reconnaît en outre ne pas avoir connaissance de toutes les actions menées par les responsables en faveur de leurs territoires : « la consolidation centrale n'est pas réalisée », « ils me répondent « on ne te le dira pas » ».

L'engagement sociétal du groupe en faveur du développement du Cambodge

Au Cambodge, le groupe Vinci a engagé avec le gouvernement des actions de développement et d'aménagement du territoire au nord du pays. Vinci a notamment contribué au développement du potentiel touristique de la région de Sihanoukville (action de conception 3). L'entreprise a convaincu le gouvernement de créer une station balnéaire, permettant de faire rester les habitants et de faire vivre ainsi trois millions de personnes. L'entreprise a financé les travaux de conception des nouvelles infrastructures et un nouvel aéroport y a été implanté. Dans la région d'Angkor, le groupe s'est associé aux autorités cambodgiennes pour valoriser le patrimoine archéologique et les savoir-faire artisanaux (action de conception 4). Un centre de formation a été mis en place, une entreprise sous statut associatif local a été créée au capital de laquelle ont pris part les ministres, l'entreprise Vinci et les salariés de l'entreprise en question. Une activité de production et de vente d'artisanat a été développée, se diversifiant aujourd'hui vers du mobilier de design et faisant vivre 10 000 personnes. Un nouveau terminal a été implanté.

L'enjeu pour le groupe Vinci est de pouvoir maintenir et développer sa présence au Cambodge. Le Cambodge est un pays en croissance, le trafic et le fret progressent et devraient encore s'accroître avec le développement des échanges en Asie du Sud-Est. Déjà présent à Phnom Penh avec la concession de l'aéroport, le groupe bénéficie d'une relation privilégiée avec les pouvoirs politiques, construite dans la durée. Ces actions d'aménagement définies conjointement avec les autorités ont favorisé le maintien d'un droit à opérer dans le pays :

« ils ne nous auraient pas autant aimés si on n'avait pas fait tout ça », « le gouvernement hésitait entre continuer à travailler avec nous et travailler avec la Thaïlande ou la Chine, autant d'opérateurs qui peuvent être très offrants ».

Un positionnement en tant qu' « acteur privé de l'intérêt public »

En France, l'engagement de Vinci dans la recherche sur l'éco-conception et la ville durable, via la création d'instances de réflexion comme la Fabrique de la Cité ou le Club Ville et Territoires, est le signe d'un nouveau positionnement du groupe en tant qu'acteur privilégié de l'aménagement du territoire, en tant que « partenaire privé d'utilité publique » (Rapport annuel 2011, p.4). Ces instances réunissent en effet acteurs publics et acteurs privés sur des problématiques nouvelles comme la mobilité, la réduction des émissions de carbone, la place des espaces publics, l'attractivité des villes…

Les coopérations avec les collectivités locales (conception 3) émergent dans un contexte nouveau. La diminution des ressources publiques entraîne un recours croissant aux partenariats public-privé (PPP), la puissance publique n'est plus reconnue comme « celle qui sait », « ils n'ont plus d'argent, ils auront demain un problème de compétences ». Vinci développe alors son offre de services aux collectivités, mettant en avant son modèle concessionnaire-constructeur-exploitant, « on participe à produire la société de demain », « on revendique le fait qu'il faut que nous nous fassions entendre », « en tant que partenaire privé d'utilité publique, nous continuerons d'intégrer dans nos projets les valeurs humaines, de service public et les exigences de développement durable, de transparence et d'association avec nos parties prenantes » (Rapport d'activité 2011, discours du Président Directeur Général, p.4).

Conclusions du cas Vinci

En raison de la nature de son activité, le groupe Vinci est effectivement investi dans des actions d'aménagement du territoire. La prise en compte des critères de développement durable est cependant variable selon les réglementations des pays, selon les exigences du client**,** mais également selon l'activité exercée, la nature du financement et la durée d'engagement de l'entreprise.

Le développement de nouvelles activités en tant que concessionnaire-constructeur-exploitant, et ce dans le cadre de partenariats public-privé, conduit le groupe à intégrer les paramètres du développement durable afin de se positionner comme un acteur privé de l'intérêt public. Dans les économies matures, cet engagement est un élément de différenciation de l'offre. Dans les économies en fort développement, il est un facteur de maintien d'un droit à opérer.

Tableau 113 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Vinci

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Vinci Conceptions 1, 2, 3	Répondre aux exigences du client ; Organisation décentralisée ;	Répondre aux exigences du client ; Respecter la politique sociétale du groupe ; Prise d'initiative de la filiale ;	Diversité des réglementations ; diversité des sensibilités en matière de développement durable ;		
Vinci en France Conception 3	Se positionner en acteur privé de l'aménagement ; Se différencier ; Offre de service aux collectivités ;			Développement de l'offre de service aux collectivités ; Développement des PPP ;	Participation de l'entreprise au financement du projet ; durée de l'engagement de l'entreprise ;
Vinci à Sihanoukville (Cambodge) Conception 3	Assurer la pérennité des filiales ; Obtenir un permis d'opérer ; Se différencier ; Importance du territoire pour le développement du groupe ;	Assurer le développement de l'unité et de son écosystème ; Ancienneté implantation au Cambodge ;	Volonté politique développement entreprise et territoire ; activité stratégique sur le plan national ; forts besoins locaux ; concurrence dans l'usage du sol ; développement du trafic et du fret ;	Concurrence internationale vive ;	Convergence intérêt entreprise et enjeu local ; Relations interpersonnelles de longue date ;
Vinci à Angkor (Cambodge) Conception 4	Assurer la pérennité des filiales ; Obtenir un permis d'opérer ; Se différencier ; Importance du territoire pour le développement du groupe ;		Forts besoins locaux ; développement du trafic et du fret dans le pays et dans la zone Asie du Sud Est ;	Concurrence internationale vive ;	Relations avec les gouvernements de longue date ;

Section 4 - Danone : des innovations sociétales de conception 3 et 4

Le groupe Danone est un groupe agroalimentaire positionné autour de quatre pôles d'activité : les produits laitiers frais (numéro 1 mondial), les eaux (numéro 3 mondial), la nutrition infantile (numéro 2 mondial) et la nutrition médicale. En 2011, son chiffre d'affaires atteint 19, 318 milliards d'euros. Il est réalisé à 56% dans la zone Europe (Russie incluse). Le groupe compte plus de 180 sites de production et 100 000 collaborateurs.

La démarche sociétale du groupe a été formalisée dès 2001, dans un document intitulé « Danone Way ». Danone Way est un référentiel définissant les fondamentaux de la stratégie de développement durable du groupe à destination des filiales existantes et des filiales nouvellement acquises ou récemment implantées dans les pays émergents. Il préconise « l'implication locale des filiales dans les territoires où elles opèrent ».

L'entreprise a pour objectif de faire appliquer le « Danone Way » à l'ensemble des filiales. Son déploiement est progressif. La démarche Danone Way, révisée en 2007, a vocation à être adaptée pour « tenir compte à la fois de l'intégration des dernières filiales de la division Nutrition Médicale, de la nécessité d'établir des standards suffisamment ambitieux pour les filiales les plus matures et de maintenir la cohérence, en termes de politiques et d'indicateurs de performance avec les quatre axes stratégiques de Danone » (Rapport 2010, p. 85). Danone Way demeure le référentiel permettant de « garantir la robustesse des fondamentaux de la Responsabilité Sociale » dans un contexte où « le nombre de projets innovants liés au développement durable initiés dans les filiales va augmenter très fortement » (Rapport 2010, p. 85).

L'étude du cas Danone consiste à préciser les déterminants des projets sociétaux innovants, expérimentés par le groupe sur certains territoires. Un entretien avec un directeur Responsabilité Sociale du Groupe Danone (cf. tableau 114), a permis de compléter les informations contenues dans les rapports sociétaux du groupe et l'information tirée d'une

conférence d'Emmanuel Marchant, directeur général délégué de Danone.communities[22], tenue en mai 2011 à l'Ecole de Paris du management.

Tableau 114 – Entretien mené pour le cas Danone

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Directeur Responsabilité Sociale du Groupe Danone	le 13 mars 2012 de 15h à 16h	1 heure	Non enregistré, 9 pages de prise de notes

Des innovations sociétales stratégiques

L'implication territoriale du groupe Danone sous la forme d'actions de conception 3 et 4 apparaît être une condition à la fois de la poursuite de son expansion géographique et de son ancrage dans certains territoires.

A travers des expériences d'entrepreneuriat social, l'entreprise recherche de nouvelles solutions lui permettant de développer son activité dans les pays émergents, où le groupe enregistre sa plus forte croissance. Or, dans ces pays, « la majorité de la population n'a pas les moyens d'acheter un ou plusieurs produits Danone par jour ». Pour conquérir ces marchés, le groupe doit alors repenser les modes de production et de distribution. « C'est une démarche qui implique de s'adapter aux contextes nutritionnels et économiques locaux, et bien souvent d'inventer de nouveaux modèles » (Rapport 2010, p. 29). L'implication de différents acteurs (pouvoirs publics, ONG) devient incontournable en raison de leur « connaissance approfondie des populations visées » (discours du PDG, rapport 2010, p. 6). Il s'agit aussi d'obtenir leur consentement. Selon notre répondant, les réticences des Etats ou des ONG constituent un des freins au développement de l'entrepreneuriat social (« on va sur la sphère de l'Etat, on n'est pas les bienvenus »). C'est ainsi qu'un projet de nutrition infantile en substitution au lait maternel a échoué à Madagascar, désapprouvé par l'UNICEF.

A travers les projets du fonds Danone pour l'Ecosystème, le groupe assure les conditions de développement de ses filiales : « ces projets contribuent à construire l'entreprise sur des bases solides dans les pays concernés » (Rapport 2010, p. 6). Danone s'emploie à « encourager les modèles de production qui permettent d'intensifier la production agricole en préservant les

[22] Fonds créé en 2006 par le groupe Danone pour soutenir des projets d'entreprenariat social.

équilibres écologiques » (p.6), à « assurer les approvisionnements de ses usines à un coût compétitif […] en travaillant en partenariat avec les producteurs ». Dans un contexte de fortes interdépendances entre activités et de hausse des prix des matières premières, l'entreprise ne peut pas ne pas s'intéresser à son « écosystème ».

L'implication actuelle du groupe dans des projets de conception 3 et 4 est ainsi le résultat d'un processus de réflexion et de structuration de sa démarche économique et sociale. L'ambition de proposer une offre répondant aux besoins des populations les plus démunies est formulée avant 2004. Un groupe de réflexion Dream est constitué et des expériences de type BOP sont initiées, notamment en Indonésie. Après une rencontre entre F. Riboud et Muhammad Yunus, une entreprise commune de yaourts fortifiés en micronutriments est fondée au Bangladesh en 2007, alors qu'en 2006 un fonds danone.communities a été créé. « Après quatre années d'expérimentations, les projets danone.communities ont connu une phase d'accélération importante en 2010 avec une extension en termes de géographie (y compris dans les pays matures) et d'activité/pôles concernés » (Rapport 2010, p.35). De même, « après une phase d'apprentissage », les projets soutenus par le fonds Danone pour l'Ecosystème se multiplient (près de 50 projets en 2010).

Les initiatives locales que soutiennent les fonds sont favorisées par l'organisation du groupe en « country business units », entités produisant localement pour des consommateurs locaux. L'entreprise Danone se revendique multi-locale : les filiales ont une « autonomie locale », « une direction générale locale sous la gouvernance d'un groupe qui a une spécificité, une culture, mais qui est perméable à la culture locale ». Notre répondant rappelle l'organisation du groupe en centres de profits, « payant des impôts dans les pays où Danone est implanté ».

Les déterminants des projets Ecosystème (actions de conception 3)

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème finance des projets relatifs à l'amont agricole, à la collecte et au recyclage des emballages ou à la distribution de proximité. Chaque projet est « généré et porté par une filiale Danone en partenariat avec une ou plusieurs organisations à but non lucratif », « des ONGs purement locales ou des branches locales d'ONG internationales » (Rapport 2010, p. 99).

En mars 2012, 50 projets Ecosystème sont en cours. Selon notre répondant, les projets sont motivés par l'existence de fortes interdépendances entre les activités de l'entreprise et les activités amont et aval : « c'est parti d'une chose pragmatique, la crise met en péril les chaînes d'approvisionnement ». Or, l'entreprise est dépendante à 60, 70% des matières premières pour sa création de valeur. Pour ne pas avoir à payer deux fois plus cher le lait, les fruits, l'entreprise investit auprès de ses fournisseurs et trouve des solutions pour améliorer leur gestion et diminuer leurs coûts. Le fonds comprend également des projets de création de nouveaux circuits de distribution « notamment dans les zones géographiques marginalisées ».

Les conditions d'émergence tiennent à la « convergence d'un intérêt business avec un enjeu local ». Elles reposent sur la rencontre d' « acteurs qui sont prêts à porter le projet, à prendre en main l'action que l'on veut partager avec eux ». Il ne peut y avoir co-création que si le groupe est « en tension positive » avec les acteurs économiques locaux, collaborant dans « un esprit de convergence ». L'entreprise a acquis suffisamment d'expérience pour être en mesure de « professionnaliser sous l'angle de la co-création » : « on sait ce qu'il faut faire et ne pas faire ». Les bonnes pratiques sont formalisées et partagées, même si notre répondant reconnaît qu'il n'y a pas de modèle de gestion : « il faut avoir des savoir-faire et les localiser dans un contexte ».

Les déterminants des projets Communities (actions de conception 4)

La création du fonds Danone.communities en 2006 relève d'une démarche expérimentale visant à « atteindre les consommateurs du bas de la pyramide (BOP) ». Les projets Communities répondent ainsi à un besoin social. Ils contribuent à améliorer la santé des populations à travers leur alimentation et/ou à travers la lutte contre la pauvreté, « et Danone doit pouvoir leur apporter ses compétences » (E. Marchant). Selon notre répondant, le choix des territoires relèvent de rencontres, de la présence d'un leader mais également d'un contexte politique favorable. Pour E. Marchant, les projets aidés doivent être pérennes économiquement, innovants et répliquables : afin d'obtenir un « bon retour social » sur l'investissement, sont privilégiés « les projets qui peuvent être reproduits ailleurs » (E. Marchant).

Les projets de type BOP n'ont pas encore atteint leur seuil de rentabilité. Néanmoins, Danone est encouragé à poursuivre ses expérimentations en raison des fortes retombées pour le groupe en termes d'innovation, de fidélisation et motivation des ressources humaines mais également pour l'obtention de permis d'opérer : « lorsque nous entrons dans des pays émergents, nous bénéficions d'emblée d'une bien plus grande confiance de la part des institutions, de l'ONU ou des gouvernements : notre démarche nous ouvre de nouvelles portes » (E. Marchant).

Conclusions du cas Danone

Les expériences de conception 3 ou 4 menées par Danone sur certains territoires relèvent d'une démarche stratégique de poursuite de son internationalisation et de pérennisation de ses implantations. Elles ont vocation à être répliquées. Elles sont favorisées par l'ancienneté et la maturité de la démarche sociétale du groupe, par la création de structures *ad hoc* (fonds, direction), par une organisation décentralisée favorisant les initiatives des filiales et par les retombées effectives pour le groupe en termes d'image, de permis d'opérer ou d'innovation.

Le choix des territoires est le résultat d'une double réponse à des enjeux de l'entreprise et à un enjeu local, le résultat de rencontres, de la présence d'acteurs locaux volontaires, d'un contexte politique favorable et de l'initiative des filiales locales.

Tableau 115 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Danone

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier/ Problématique
Danone Conception 3	Assurer la pérennité des filiales ; maturité démarche de RSE ; Existence d'une structure ad hoc ; Organisation décentralisée ;	Assurer le développement de l'unité et de son écosystème ; Prise d'initiatives des filiales ;	Présence acteurs prêts à porter le projet ;	Hausse des cours des matières premières, difficulté secteurs amont ;	Convergence intérêt entreprise et enjeu local ;
Danone Conception 4	Accéder aux marchés des plus démunis (BOP) ; Poursuivre son internationalisation Expérimenter de nouveaux modèles économiques et sociaux ; démarche sociétale approfondie ; maturité démarche de RSE ; Structure ad hoc ;	Répondre à un besoin social par ses activités ;	Présence acteurs prêts à porter le projet ; Soutien politique local ;	Existence des marchés des populations les plus démunies ;	Projet pérenne économiquement, innovant, susceptible d'être répliqué ;

Section 5 - Total, Air France, EDF : des expériences de RSE territorialisée

Les entreprises Total, Air France et EDF ont en commun d'avoir mené des actions sociétales de conception 4 « RSE – Développement territorial durable » sur un ou plusieurs territoires. Nous présentons ces expériences territoriales dans cette cinquième section.

5.1. Le cas Total à Lacq

Le groupe Total est le cinquième groupe pétrolier intégré international, exerçant ses activités dans tous les secteurs de l'industrie pétrolière : le secteur amont (exploration, développement et production de pétrole et de gaz naturel, gaz naturel liquéfié), le secteur aval (raffinage, distribution, trading et transport maritime de produits pétroliers) et les activités de chimie de base et chimie de spécialités. Il est issu des fusions de Total, PetroFina et Elf Aquitaine en 1999. Total est présent dans plus de 130 pays, avec 96 100 collaborateurs. Il réalise en 2011 un chiffre d'affaires de 184, 6 milliards d'euros.

L'analyse des actions du groupe Total en faveur du territoire du bassin de Lacq est intéressante à plusieurs titres. D'une part, nous sommes en présence d'un cas où une obligation d'un groupe vis-à-vis d'un territoire est clairement reconnue par un grand nombre d'acteurs au niveau local mais aussi national. Ainsi il est possible d'étudier la nature de ces obligations, leurs conditions d'émergence, les actions mises en œuvre par l'entreprise. D'autre part, ce cas constitue un exemple de démarche sociétale territorialisée dans laquelle l'entreprise co-définit, négocie avec l'ensemble des acteurs du territoire les actions spécifiques qui sont et seront menées.

Quatre entretiens ont contribué à la collecte de données sur ce cas (tableau 116). De façon indicative, nous nous sommes appuyée également sur deux entretiens informels de salariés du groupe Total que nous comptons dans notre environnement personnel.

Tableau 116 – Liste des personnes interrogées pour le cas Total

Nom, prénom	Fonction et rôle	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Président de la SOBEGI	17 mai 2011 14h00 – 16h00	2h00	Non enregistré, 10 pages de prise de notes
--------	Directeur développement économique, CC de Lacq	7 juin 2011 14h00 – 15h00	1h	Non enregistré, 6 pages de notes recto verso
--------	Délégué régional Sud- Aquitaine de Total Développement Régional	23 juin 2011 10h00 – 11h00	1h	Non enregistré, 5 pages de notes recto verso
--------	Chef du service Compétitivité Economique au Conseil Général des Pyrénées Atlantiques	9 mars 2012 14h15 – 15h30	1h15	Non enregistré, 3 pages de notes concernant le cas Total

La responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du développement industriel du bassin de Lacq, enjeu des négociations entre acteurs

Vis-à-vis du territoire historique de développement de l'activité d'exploitation du gaz soufré, le groupe Total se voit reconnaître une forte responsabilité. Au-delà des obligations règlementaires en matière de revitalisation et des actions de maîtrise des externalités générées par l'activité, le groupe Total est imputé d'une responsabilité dans la poursuite du développement économique de Lacq.

La reconnaissance unanime de cette responsabilité est due à plusieurs facteurs. Premièrement, l'idée d'une responsabilité de l'exploitant du gisement est ancienne. Dès le début de l'exploitation, la fin du gisement est connue et programmée. Le pouvoir politique qui est à l'initiative du complexe de Lacq anticipe l'après-Lacq en lançant la création de plusieurs dispositifs (la Sofréa[23], la Sobegi[24], le BDE[25], …). La mise à disposition d'un territoire entier pour une activité et sa spécialisation dans les activités de chimie créent une responsabilité quant au devenir du territoire après l'exploitation du gaz et dans un contexte difficile de mutations industrielles. La forte création de richesses issue de l'exploitation d'une ressource du sous-sol lie également les destins du groupe et de ce territoire. Le groupe reconnaît que

[23] Sofréa : Société de Financement Régional Elf Aquitaine, créée en 1978.
[24] Sobégi : Société Béarnaise de Gestion Industrielle, créée en 1975.
[25] Le Bureau de Développement Economique, créé en 1972.

l'activité à Lacq a été cruciale pour le développement d'Elf Aquitaine en termes financiers mais également sur le plan technologique. Les acteurs syndicaux et politiques locaux estiment cet apport de revenus à 25 milliards d'euros. La responsabilité du groupe est d'autant plus tangible que le groupe Total réalise de forts bénéfices dans le monde (Total enregistre 12 milliards d'euros de bénéfices en 2011). Si la responsabilité de l'industriel vis-à-vis du territoire est reconnue de façon indéniable, les contours de ces obligations et les moyens à mettre en œuvre pour l'exercer diffèrent toutefois selon les acteurs.

Le groupe Total admet avoir une responsabilité dans la reconversion du site. Après l'annonce ferme de la date de fin d'exploitation du gisement par TEPF (Total Exploration Production France), le PDG du groupe souhaite une reconversion exemplaire du bassin de Lacq. Il s'agit à la fois de mener la fin de l'activité de TEPF à Lacq (gestion du personnel, démantèlement de l'exploitation, dépollution, gestion des services périphériques : restaurant d'entreprise, équipe de pompiers, centre de formation) et de contribuer à la revitalisation du site. Il est question de ne pas laisser un « désert industriel » mais au contraire de favoriser la création d'un tissu économique local équilibré et diversifié.

L'ensemble des acteurs du territoire partagent quant à eux une revendication commune, construite et argumentée : le maintien de la présence et de l'implication du groupe sur le territoire de Lacq. Pour le directeur du développement économique de la Communauté de Communes de Lacq, l'implication du groupe doit être à la hauteur de la valeur ajoutée retirée de l'exploitation du gisement. La question qui se pose aujourd'hui selon lui est celle du remplacement de « la valeur ajoutée qui était là », « on souhaiterait une unité importante qui crée de la valeur ajoutée et qui pérennise leur présence sur le territoire ». Pour des syndicalistes et des élus locaux, il s'agit également que le groupe pétrolier reste « l'acteur et l'investisseur de référence du complexe de Lacq » (M. Aguer, maire-adjoint de Lescar, novembre 2009, journal Démocratie édité par le Parti Communiste Français).

Les conditions du développement industriel du bassin et la responsabilité de l'industriel constituent un *enjeu* au sens donné par Pasquero (2008) de « problème à résoudre dont la formulation fait l'objet de controverses entre les parties prenantes qui se mobilisent autour de sa solution ». Cet enjeu est *socialement construit* : chaque partie prenante propose sa propre interprétation des composantes du problème à résoudre (Pasquero, 2008). D'un côté, il y a la

décision ferme du PDG du groupe de mettre fin à l'activité de TEPF. L'entreprise considère avoir toujours œuvré pour le développement économique du territoire et l'accueil de nouvelles activités. L'entreprise est effectivement toujours présente sur le bassin via la Sobegi. D'un autre côté, il y a des revendications chiffrées et argumentées des élus locaux, institutions et syndicats pour qui Total n'est pas « quitte de tout solde ». Ces acteurs dénoncent la « construction idéologique » de Total (« on vous a tant donné », « on a tant fait pour vous ») et continuent d'exiger le maintien de la présence du groupe sur le territoire.

Le maintien de l'approvisionnement en gaz d'Arkema et le lancement du projet « Lacq Cluster Chimie 2030 » apparaît ainsi comme un *enjeu partagé*, résultat des jeux de négociation des acteurs. Total, Arkema et la Sobegi investissent 154 millions d'euros pour transformer la plate-forme industrielle de Lacq en un pôle d'excellence en chimie fine et spécialités. Ce projet permet de prolonger pendant les trente prochaines années l'extraction du gaz de Lacq, à débit réduit, pour alimenter en énergie et en matière première soufrée les acteurs de la plate-forme industrielle de Lacq (extrait site Arkema, communiqué de presse du 18/06/12). Il s'agit de préserver les emplois et à terme d'attirer d'autres entreprises industrielles. Par ce projet, le groupe Total poursuit ses investissements sur le territoire (66 millions d'euros) et ses actions en faveur de la revitalisation industrielle du site. Il n'est pas le seul à investir ; contribuent au financement la Sobegi, Arkema mais également l'Etat et les collectivités territoriales. Pour les acteurs publics, ce projet apparaît comme « le résultat d'un compromis » : « ils ont cédé » mais « ils ne pouvaient pas faire autrement », « ils ne pouvaient pas nier la réalité », « Arkema ne pouvait pas sombrer, la pression factuelle et sociale était trop forte». Total investit mais « les sacrifices sont supportés par la Sobegi qui va emprunter et chercher de l'argent public ». Au Conseil Général des Pyrénées Atlantiques, le recours de Total à de l'argent public est mal perçu : « Total pouvait assurer les 100 millions d'euros ».

A travers les réactions des acteurs interrogés, nous pouvons constater que les revendications perdurent malgré l'engagement du groupe dans plusieurs dispositifs en faveur du développement de ce territoire. Si Total continue à faire valoir son ancrage territorial, les acteurs s'inquiètent d'un possible désengagement et du transfert des permis d'explorer à un tiers. Le retrait de l'exploitant historique du site pourrait éteindre toute responsabilité. Or, le

cadre règlementaire ne permet pas actuellement de préciser les obligations du concessionnaire avant transfert.

Les jeux de négociations ne sont pas stabilisés. La fragilité des conditions de poursuite du développement industriel conduit les acteurs politiques à soutenir les intérêts des entreprises. Aussi D. Habib, député des Pyrénées Atlantiques (et président de la Communauté de Communes de Lacq) a-t-il proposé et fait voter un amendement à la loi de finances de 2012 exonérant les effluents stockés dans les couches profondes du Crétacé du bassin de Lacq d'une taxation à la TGAP (taxe générale sur les activités polluantes). L'article 22 de la loi de finances 2012 modifie le code des douanes, effaçant ainsi une dette fiscale de Total qui s'élevait à plus de 4 millions d'euros.

Le rapport de force ne semble pas en faveur des acteurs locaux et de leurs revendications. Selon le directeur du développement économique de la Communauté de communes de Lacq, la pression exercée sur le groupe se relâche : « la pression n'existe plus en interne, la pression n'existe plus sur les élus locaux », « il y a des moyens d'imposer des choses au groupe, s'il y a une volonté politique très forte, or, aucune volonté ». La politique de gestion des ressources humaines menée par le groupe aurait eu pour effet d'amoindrir l'implication locale du personnel. En raison de mutations, les salariés sont aujourd'hui moins susceptibles de s'investir dans les associations locales. Le répondant de la CCL constate une moindre présence du personnel Total dans la représentation des parents d'élèves, dans les associations sportives ou encore dans les listes aux élections locales. Le pouvoir syndical semble également affaibli. Or il constituait une source de pression très forte et contribuait à l'adoption d'une vision commune entre tous les acteurs.

Une démarche sociétale territorialisée sous l'effet de facteurs exceptionnels

L'action engagée par le groupe Total à Lacq consiste à gérer la fin de l'exploitation du gaz par sa filiale TEFP, la fermeture et le démantèlement de son unité, ainsi qu'à contribuer au maintien de l'activité industrielle sur le bassin. Cela se traduit à la fois par des actions menées unilatéralement et par des actions collectives, faisant intervenir plusieurs entités du groupe Total mais également syndicats, acteurs publics, associations d'entreprises et groupement d'intérêt public. La démarche sociétale menée à Lacq est ainsi territorialisée dans la mesure

où les actions sociétales entreprises sont discutées, négociées et mises en œuvre avec les acteurs du territoire avec pour finalité le développement du bassin de Lacq.

A travers de nombreuses structures multipartites, l'avenir industriel du bassin de Lacq est envisagé, débattu et construit. L'association Lacq Plus, créée en 1995, fédère les PME-PMI du bassin de Lacq et les donneurs d'ordre en vue de promouvoir les échanges et les projets et ce, en partenariat avec la Communauté de Communes de Lacq et la Chambre de Commerce et de l'Industrie Pau Béarn. Un groupement d'intérêt public (GIP) Chemparc a été constitué en 2003 pour contribuer à la vitalisation du bassin par une prospection exogène de nouvelles entreprises dans le domaine de la chimie fine et de spécialités. Fin 2010, Une pépinière spécialisée en chimie, Chemstart'up, a été fondée afin d'accueillir les jeunes entreprises innovantes.

Des structures dédiées au développement du bassin ont été mises en place dans les années 1970 à l'instar du BDE, de la Sofréa ou de la Sobegi. Le Bureau de Développement Economique (BDE) a été créé en 1972 à l'initiative de la SNPA, des Conseils Généraux des Pyrénées Atlantiques et des Hautes Pyrénées, des chambres consulaires et des villes de Bayonne, Pau et Tarbes. Pour chaque mètre cube de gaz extrait, la SNAP (puis Elf Aquitaine, puis Total) versait 1 franc au BDE sur un compte bloqué. Le BDE contribue aujourd'hui à hauteur de 4 millions d'euros dans le financement du projet Cluster Chimie Lacq (CCL) 2030.

La Société de Financement Régional Elf Aquitaine (Sofréa), filiale de la SNAP, a été créée en 1978 avec pour objectif de développer l'emploi par la prospection d'entreprises, l'aide à l'implantation et au développement par un soutien technique, administratif et financier. Intervenant au départ localement, son échelle d'action est devenue régionale, puis nationale, puis internationale. La Sofréa est aujourd'hui Total Développement Régional, filiale du groupe Total, chargée d'une mission de soutien aux PME-PMI dans les territoires où Total est implanté de façon significative.

La Société Béarnaise de Gestion Industrielle (Sobegi), créée en 1975, est lotisseur et prestataire de services partagés sur une plateforme à Mourenx favorisant l'implantation de nouveaux industriels. Elle devient gestionnaire de la plateforme Induslacq en 2010. La Sobegi est aujourd'hui une société par actions simplifiée au capital de laquelle est entré Cofely,

actionnaire à hauteur de 40% ; Total reste le principal actionnaire via TDR (Total Développement Régional) qui détient 60% du capital.

La Sobegi joue un rôle primordial dans l'action du groupe : elle a pour mission « le portage de la stratégie de reconversion sur Lacq » (répondant Sobegi). Le PDG du groupe, C. De Margerie, reconnaît en effet les compétences de gestionnaire de plate-forme et le savoir-faire de la Sobegi. La structure dispose en outre de bonnes relations avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie, avec la DATAR, avec le département ou l'Agence de l'Innovation Industrielle. La Sobegi est alors réorganisée en 2010 et son statut juridique modifié ; une ouverture du capital à Cofely, filiale de GDF-Suez, est décidée pour « faire entrer de nouvelles compétences » (répondant Sobegi). L'entreprise se voit confier la gestion des plates-formes de Lacq et de Mourenx et participe au projet de Lacq Cluster Chimie 2030.

Concernant la fermeture de son unité d'exploitation du gisement, le groupe confie à TEPF la gestion des opérations de reclassement du personnel, et à la filiale Retia la réhabilitation du site, « en interne on s'est aperçu qu'on ne l'avait jamais fait, que l'on n'avait jamais eu à fermer un champ » (répondant Sobegi). La filiale Total Développement Régional est également associée à la recherche de nouvelles entreprises et au soutien des PME locales.

L'action concertée des entités du groupe avec les acteurs du territoire s'inscrit dans un temps long. L'investissement du groupe japonais Toray de 120 millions d'euros dans l'extension de son usine pour fabriquer une matière première pour la fibre de carbone en 2012 peut être appréhendé en partie comme une conséquence de la politique menée par Total et les acteurs publics depuis de nombreuses années. Plusieurs facteurs sont alors intervenus : la volonté des créateurs de Soficar (devenue Toray Carbon Fibers Europe SA en 2012) de produire sur le territoire une fibre carbone à très forte valeur ajoutée, les relations étroites avec le Conseil Régional Aquitaine, avec la Communauté de Communes de Lacq, la mise à disposition par Total d'un terrain, et plus anciennement, les efforts menés par le groupe Elf en 1982 pour faciliter le développement d'une entreprise lancée par un ancien collaborateur en coentreprise avec le groupe japonais.

L'engagement de Total en faveur du territoire de Lacq est exceptionnel à l'échelle du groupe. Il s'agit de reconnaître l'importance de Lacq dans l'histoire du groupe, de remédier à une

« image très attaquée » et de répondre à des attentes très fortes de la part des politiques. Notre répondant Sobegi précise les conditions dans lesquelles cette action a pu être menée : un travail de fond engagé sur le long terme, une bonne connaissance du territoire, l'existence de visions partagées et de bonnes relations avec les parties prenantes pour que des décisions d'intérêt général puissent être débattues. Selon lui, une telle action ne pourrait être menée sur tous les territoires : « les multinationales sont présentes sur de nombreux sites, n'ont pas une connaissance de tous leurs territoires », « c'est aussi une question de temps, il faut une continuité pour une inscription territoriale », « si on se met là pour faire du sociétal, ça peut être une catastrophe » (c'est-à-dire un investissement non rentable).

L'engagement du groupe est exceptionnel à l'échelle du territoire également. Selon notre répondant CCL, la non implication des entreprises multinationales présentes sur le bassin est plutôt la règle. Les multinationales essaient de « se faire oublier », « on n'invite pas le responsable du développement économique, exceptionnellement le député ». A moins que l'entreprise ne soit confrontée à un problème particulier (comme ce fut le cas pour Yara requérant un accès par pipeline à la plate-forme mourenxoise de la Sobegi pour commercialiser la vapeur, vendue auparavant à Célanèse). Les contacts avec les acteurs locaux ne sont pas recherchés. Les décisions majeures concernant l'activité d'une entreprise sont prises bien souvent à l'extérieur du territoire et s'imposent au décideur de l'unité. La « valse des directeurs » ne facilite pas non plus les échanges, mettant à mal les liens humains pouvant avoir été noués. Les rachats successifs d'unités par des groupes différents semblent intervenir également en défaveur d'une implication locale. Enfin, le directeur du développement économique note un refus d'argent public de la part des entreprises « pour ne pas avoir à rendre des comptes ».

Plusieurs entreprises néanmoins participent aux instances de réflexion et d'échanges existant sur le territoire. L'implication d'un acteur majeur comme Total produit des effets contradictoires sur l'engagement des autres entreprises. D'une part, les entreprises sont invitées à se joindre au groupe et à prendre part aux projets, associations … D'autre part, l'engagement visible et affirmé d'un groupe peut dédouaner d'autres entreprises de tout engagement. Ainsi, Sanofi, confrontée à la réduction des effectifs de visiteurs médicaux n'a pas mené d'actions particulières à Mourenx (responsable Sanofi Développement).

Une démarche « sociétale » qui demeure contestée

La démarche menée localement par Total demeure contestée par un certain nombre d'acteurs. Les principales critiques recensées lors des entretiens sont les suivantes :

- le montant des investissements en faveur du territoire est jugé peu significatif comparé aux bénéfices réalisés et au fait que le territoire « ait été mis au service de l'entreprise et de son développement » ;
- il n'est pas apparu aux acteurs publics que l'entreprise priorisait le territoire dans ses choix d'investissement ou mettait au service du territoire ses compétences et ses moyens ;
- l'action sociétale menée est perçue comme une intervention « *a minima* » : « la technolopole à Pau, c'était le minimum », « pour Cluster Chimie 2030, ils y vont *a minima* : ils vont chercher de l'argent public », « Total pouvait assurer 100 millions d'investissement » ;
- les actions sont menées unilatéralement et de façon autocentrée : « ils ont joué solo », « pas de partage de l'information, des points de vue », « Total et Arkema travaillent en vase clos pour le compte de leur groupe respectif », « des applications, il y en a mais elles sont abandonnées car ça ne rentre pas dans leur stratégie », « Total n'accepte pas la critique » ;
- l'implication locale de Total est perçue comme hégémonique (« Total veut avoir la main haute sur ce qui se passe sur le territoire ») et artificielle (« Total s'est attaché de manière un peu artificielle au territoire ») ;
- l'intervention sur le territoire est perçue comme le résultat d'un pilotage stratégique « ils veulent sortir la tête haute du territoire », « c'est un accompagnement au désengagement ».

Pour certains observateurs, il manque encore une instance politique de gouvernance associant l'ensemble des acteurs et définissant une stratégie pour le territoire (J-C Liquet, journée sur l'économie du bassin de Lacq, 17 janvier 2011). Pour d'autres, l'implication du groupe dans les institutions locales est déjà trop importante. La contribution financière de Total aux

associations et organismes de recherche serait susceptible d'engendrer un certain scepticisme sur l'indépendance de ces institutions.

A travers ces critiques, transparaissent les difficultés inhérentes à toute démarche collective associant des acteurs divers à l'échelle d'un territoire. Les logiques économiques de chaque groupe semblent prédominer sur la logique territoriale, inter-organisationnelle. Les différences de valeurs et de représentations fragilisent la construction de proximités organisationnelles. Les différences culturelles mentionnées par les personnes interrogées (« le dialogue n'est pas évident entre l'industrie et les élus, on a d'un côté un monde industriel et de l'autre un monde politico-administratif, deux mondes qui ne se comprennent pas toujours »(répondant TDR)) se conjuguent aux sentiments de défiance ressentis de part et d'autre (« comment communiquer notre action sans que cela passe pour de la propagande ? », « ils ont construit une idéologie du « on a tant fait, on vous a tant donné » », « beaucoup de mépris »).

Pour Total, la non reconnaissance des actions entreprises pourrait à terme limiter l'engagement de l'entreprise à Lacq et ailleurs : « Quand des élus nous disent « Total se sauve », en interne, on n'en peut plus. Jusqu'au moment où de Margerie dira « ah bon, ça n'a servi à rien ? eh bien, on fera comme tout le monde, on ne fera plus rien » » (répondant Sobegi).

Le pilote de captage-stockage de CO2 à Lacq-Jurançon

Présentée en lien avec sa démarche de revitalisation du bassin de Lacq[26], une expérience de captage-stockage du gaz carbonique est menée par le groupe Total en 2010 ; elle concerne deux endroits : Lacq, où le CO2 est capté dans les fumées d'une chaudière existante et, Jurançon (le champ de Rousse), où le CO2 est injecté dans le réservoir de gaz naturel déplété. Une démarche de concertation est engagée, impliquant notamment la création et l'animation d'une CLIS, commission locale d'information et de surveillance, réunissant représentants de l'Etat, salariés, élus locaux et associations.

[26] « Le projet pilote de captage du CO2 participe à la transformation du site de Lac en une vitrine technologique », extrait du *Dossier de Concertation*, document produit par Total, p.5.

Des protestations de la part de riverains et d'associations s'élèvent alors contre le projet. Sont dénoncées les incertitudes relatives aux conséquences du projet sur l'environnement mais également la gestion très « localiste » menée par Total. Le groupe semble en effet avoir préféré gérer localement les questions d'acceptabilité sociétale du pilote, évitant ainsi que la Commission Nationale du Débat Public ne soit saisie (d'après entretien informel). Le choix du territoire de « régulation » des questions sociétales s'avère donc non neutre : il relève d'une démarche stratégique de la part du groupe.

Conclusions du cas Total à Lacq

Le groupe Total mène une action sociétale spécifique (de conception 4) sur le bassin de Lacq en raison de la réunion de plusieurs facteurs :

- territoire historique du développement du groupe ;
- reconnaissance ancienne par de nombreuses parties prenantes d'une responsabilité de l'industriel vis-à-vis du territoire ;
- réflexion sur l'après-exploitation menée dès le départ au niveau politique ;
- forte création de richesse à partir de l'exploitation d'une ressource du sous-sol ;
- attentes sociétales très fortes ;
- image du groupe mise en jeu sur ce territoire ;

Les attentes sociétales semblent accentuées par un contexte économique difficile (départ de Celanese) contrastant avec la bonne santé financière du groupe, par la crainte d'un futur désengagement de Total (ouverture du capital de la Sobégi à Cofely) et en l'absence d'obligations règlementaires relatives à certaines externalités (pollutions faisant controverse, friches industrielles).

L'action de Total se veut « exemplaire » afin de répondre aux attentes et préserver son image. L'entreprise contribue à la construction du territoire par sa participation aux instances de gouvernance (Chemparc, Lacq Plus, journées d'études sur l'avenir du bassin,…) et à un projet de développement économique comme Lacq Cluster Chimie 2030. Son action est favorisée par l'existence et la pérennité de structures multipartites, par une forte volonté politique et par la présence de compétences et d'une culture industrielle à Lacq.

Les contours de la responsabilité du groupe continuent toutefois à faire l'objet de négociations entre les acteurs.

Tableau 117 – Déterminants des pratiques sociétales, cas Total

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier /problématique
Total conception 4	Répondre aux attentes politiques nationales et locales ; Redorer une image « très attaquée » ; Favoriser la reconversion du bassin de Lacq par une action « exemplaire » ; Importance du territoire dans développement de l'entreprise ; Démarche sociétale approfondie ; Réalisation de forts bénéfices ; Mobilité du personnel ;	TEPF : Gérer la fermeture d'un établissement ; Acteur économique majeur du territoire ; ancienneté de l'implantation ; Sobegi : Favoriser l'attractivité du territoire et l'implantation de nouvelles entreprises ; Ancienneté implantation ; bonne connaissance du territoire ; compétences ; TDR : Favoriser le tissu de PME local ; Ancienneté implantation ; expérience.	Territoire historique du développement du groupe ; territoire et sous-sol mis à disposition du groupe ; Existence et pérennité de structures multipartites (associations, GIP, CC) ; présence et revendications de syndicats ; Volonté politique soutien entreprise et territoire ; Culturelle industrielle ;	Mutations industrielles à l'échelle nationale et locale ; Obligations réglementaires de revitalisation ;	Action engagée de longue date ; Externalités négatives complexes ; absence de réglementation ; négociations continues sur les contours de la responsabilité de l'entreprise.

5.2. Le cas Air France

La société holding Air France-KLM détient deux compagnies aériennes, Air France et KLM, intervenant dans le transport de passagers, le transport de fret et les services de maintenance aéronautique pour leur flotte et celles d'autres compagnies. Le groupe relie entre elles 244 destinations dans 105 pays avec un réseau articulé autour de deux hubs, Roissy-CharlesdeGaulle et Amsterdam-Schiphol. La démarche sociétale du groupe Air France-KLM est structurée autour de cinq enjeux clés : lutter contre le changement climatique, réduire son impact environnemental, construire une relation durable avec ses clients, promouvoir une politique de ressources humaines responsable et contribuer au développement des territoires.

Dans le cadre d'une stratégie de groupe, deux directions développement durable disjointes définissent et mettent en œuvre les démarches sociétales propres à chacune des deux entités Air France et KLM.

Deux entretiens ont été menés successivement auprès d'une chargée des relations territoriales, Direction de l'environnement et du développement durable, et auprès de la secrétaire générale de l'Association Pays de Roissy-CDG (tableau 118). Lors de ces deux entretiens, il n'a été question que de la démarche sociétale de l'entité Air France.

Tableau 118 – Liste des personnes interrogées pour le cas Air France

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
--------	Chargée de relations territoriales, Direction de l'environnement et du développement durable	le 16 février 2012 de 14h à 15h	1 heure	Non enregistré, 11 pages de prise de notes
--------	Secrétaire générale Association Pays de Roissy CDG, conseillère municipale de Mareil-en-France, retraitée Air France	le 28 mars 2012 de 14h à 14h15	1h15	Non enregistré, 13 pages de prise de notes

Un engagement affirmé en faveur du développement des territoires

« Contribuer au développement des territoires » est un des axes de la politique de développement durable que l'entité Air France concrétise par des actions relevant des quatre conceptions. De fait, l'entreprise contribue au développement économique des régions desservies, en générant des emplois (directs, indirects, induits), en permettant les échanges et le développement de nombreux secteurs (attractivité du territoire autour des hubs, développement des activités de tourisme), soit une contribution de conception 1. Par sa démarche sociétale, Air France soutient des programmes de formation et d'aide au développement sur les territoires où il est implanté (« Maintenir un haut niveau d'engagement en faveur d'actions humanitaires et de mécénat, malgré le contexte économique » est un des objectifs de son action sociétale). Autour de ses « principales implantations », la « responsabilité territoriale » du groupe comprend également un recours au secteur adapté, un soutien aux réseaux de PME et une participation aux commissions de développement durable.

Sur un territoire en particulier formant un cercle de 50 km de rayon autour de l'aéroport Roissy-CharlesdeGaulle, principal hub d'Air France, le groupe mène une démarche sociétale

de conception 4 de contribution au développement territorial durable. Par la création et l'animation d'une association réunissant acteurs publics et privés, Air France s'engage dans l'aménagement et le développement d'un territoire et participe à sa gouvernance. Son implication est spécifique à ce territoire et unique en comparaison de l'action menée par le groupe sur ses autres territoires d'implantation.

Un engagement pour le développement durable d'un territoire : le territoire de Roissy-CharlesdeGaulle

Air France est à l'origine de la création en juin 2003 de l'association loi 1901 « Pays de Roissy-CDG », regroupant 300 acteurs socio-économiques et politiques issus des 110 communes du territoire, dans une démarche collective pour « le développement durable du Pays de Roissy ». L'association s'emploie à « favoriser un développement harmonieux et équilibré du territoire » et à « promouvoir des projets de développement du Pays de Roissy autour de son aéroport en matière de transports, de mobilité des biens et des personnes, d'environnement, de développement économique et de l'emploi, de formation et de recherche, de culture et de loisir, d'habitat et de cadre de vie » (extraits des statuts de l'association).

L'action de l'association se concrétise à travers de nombreux projets (conférences sur les enjeux de la sécurité et de la sûreté à destination des entreprises du territoire, création des Résidences et des Escales du Pays de Roissy répondant aux besoins de logement des salariés de Roissy-CDG, projet de transport à la demande pour les habitants, valorisation du patrimoine culturel) ainsi que par une participation active aux débats territoriaux (Grand Paris, révision du Schéma directeur d'Ile de France).

De l'aveu de la responsable RSE, l'engagement du groupe dans une démarche de développement de ce territoire est « pratico-pratique » : « il s'agissait de faire accepter le développement de Roissy alors en pleine expansion au début des années 2000 ».

Le groupe avait besoin d'« être soutenu en région ». Roissy représente en effet le nœud de réseaux d'Air France, « c'est là que le développement se fait ». Il est sa « principale région d'activité » (rapport 2009-2010, p.45), Air France y emploie 40 000 collaborateurs (soit 60% de son effectif total). Le groupe recherche le soutien des acteurs publics, il a le souhait de

connaître les élus et de faire entendre ses enjeux de développement. Or au début des années 2000, Air France est peu connue, peu reconnue sur son territoire d'implantation. Premier employeur d'Ile de France (50 000 personnes travaillent sur Roissy et Orly), le groupe ne semble pourtant pas « ancré dans un territoire ». La responsable RSE rapporte que « peu de gens savent que notre siège est à Roissy ». A la différence d'autres entreprises dont la présence sur le territoire est visible, il est peu aisé de relier le groupe à un territoire : Air France « survole son territoire ». L'entreprise est alors seulement connue pour les nuisances que son activité génère. Des associations de riverains se sont constituées, se faisant entendre dans les medias. En 2002, elles représentent un « véritable lobby ». Il est alors important pour Air France de « se faire connaître pour rendre acceptable et possible son développement ».

Air France pâtit en outre de ne pouvoir être rattachée clairement à un territoire d'appartenance. Elle ne bénéficie pas de la reconnaissance d'un territoire ou du soutien d'élus en particulier dans la mesure où le territoire autour de Roissy traverse les frontières administratives de quatre départements (l'Oise, le Val d'Oise, la Seine-Saint-Denis et la Seine-et-Marne), s'inscrivant de surcroît dans le périmètre de deux régions différentes (Ile-de-France et Picardie). Il n'y a pas alors de « vrai sponsor du développement de Roissy ». Egalement, les élus de ces différentes structures ne se connaissent pas et mènent des actions chacun au niveau de leur territoire propre. Selon la personne du Pays, le territoire autour de Roissy « n'intéressait personne » : « Il y avait Paris et CharlesdeGaulle, au nord des betteraves, au milieu on ignorait tout ».

Avec la création de cette association, l'entreprise contribue à la constitution d'un territoire autour de problématiques d'aménagement et de développement économique. D'un acteur économique peu connu et générant de fortes nuisances, il devient un acteur légitime du développement territorial. Par son action, le groupe a gagné le soutien des acteurs institutionnels. Pour notre répondante du Pays, cette démarche a apporté « le fait d'être soutenu plutôt que critiqué » : « on n'existe plus comme entreprise qui fait du bruit ou qui n'embauche personne », « les manifestations contre le bruit, ça fait longtemps qu'on n'en a plus ». C'est ainsi que lors du débat sur le Grand Paris, Air France a pu s'exprimer sur le schéma de transport en tant qu'acteur économique et non comme simple opérateur.

Depuis une dizaine d'années, les acteurs du territoire se rencontrent et travaillent ensemble sur des thématiques communes. L'association est à la fois une instance de réflexion et de gouvernance. Son horizon d'action est calqué sur le calendrier des politiques publiques en matière d'infrastructures (projet Euro Carex : horizon 2015-2020, le métro automatique, horizon 2020). Ainsi à moyen terme, l'association contribue à l'adaptation des acteurs du territoire aux défis économiques, sociaux et environnementaux.

L'action menée par Air France sur ce territoire n'a pas équivalent au niveau du groupe. Notre répondante Air France précise : « On a essayé de le faire à Orly dans une moindre mesure, mais c'est Roissy le cœur de notre stratégie territoriale ». De même, « on s'est posé la question de le faire à Lyon, à Nice, à Marseille mais on n'y est pas si gros, on n'a pas la force d'entraînement, on n'a pas la légitimité non plus », « c'est plus difficile lorsqu'on est une entreprise parmi d'autres, c'est plus compliqué ».

Une expérience sociétale concluante, partagée entre plusieurs entreprises du territoire

La réussite de cette démarche peut être attribuée à plusieurs facteurs. Premièrement, l'association réunit des acteurs qui partagent les mêmes problématiques : « Accor a pris la présidence de l'association et a les mêmes enjeux », « Accor possède 35 hôtels sur le territoire ». L'association est fondée sur la recherche de bénéfices mutuels et sur la volonté de partager des connaissances, des compétences et de l'information : « chacun doit y retrouver son compte », il s'agit « d'accepter de partager les démarches des uns et des autres », « de créer de la valeur et non de la critique en tant que telle », « en travaillant ensemble, c'est plus facile d'obtenir ce que l'on souhaite » (répondante Pays).

Egalement, l'association est une structure a-politique et indépendante : « on ne dépend pas d'un élu », « on ne vit pas de subvention, on ne vit que des cotisations ». A sa création, le statut de « pays » au sens de la loi Voynet a été envisagé puis jugé « trop contraignant » : « on n'est ni avec l'Etat, ni avec la Région, on est avec tout le monde » (répondante Pays). Le conseil d'administration ainsi que les groupes de travail comprennent néanmoins des représentants des acteurs institutionnels (directeur du comité d'expansion du Val d'Oise, maires, conseillers municipaux, président de communauté de communes…).

L'association est soucieuse de sa gouvernance. Les membres du conseil d'administration sont pour partie les membres fondateurs. Le conseil d'administration est plafonné à 25 membres, on ne peut y entrer que par cooptation d'un membre, « un nouveau membre peut peser sur la gouvernance, il faut être vigilant » (répondante Pays).

L'association veille à être transparente et à bien informer l'ensemble des acteurs des territoires concernés. Elle s'emploie à « mettre en valeur les gens qui ont participé à une action » mais également à réserver les mêmes égards à tous les acteurs politiques : « il faut donner à tous, ne pas favoriser l'un par rapport à l'autre ». L'association pâtit des changements de tendance politique, « il faut recommencer les contacts » (répondante Pays).

Un des risques était pour Air France que ce soit « perçu comme une stratégie de publicité » : « on a fait attention à ça, deux cadres travaillent à mi-temps sur l'association mais quand il s'agit de faire entendre le point de vue d'Air France, un autre collaborateur est dépêché » (répondante Air France).

Conclusions du cas Air France à Roissy

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

Les bénéfices pour le groupe d'un tel engagement sont nombreux : Air France a pu changer son image associée initialement aux nuisances et obtenir le soutien des acteurs institutionnels, Air France intervient dans les débats territoriaux et fait entendre ses enjeux en amont de la

constitution des grandes infrastructures et en collaboration avec les autres entreprises du territoire. Enfin, le groupe a renforcé son pouvoir de négociation tout en bénéficiant d'échanges et de synergies mais également d'un partage des coûts de l'association.

Tableau 119 – Déterminants des pratiques sociétales, cas Air France

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/site /problématique
Air France Roissy Conception 4	Obtenir le soutien des pouvoirs publics ; Faire accepter le développement du groupe ; Assurer le développement de l'unité et de son écosystème ; Faire valoir les enjeux du groupe ; Défendre l'image du groupe ; Bénéficier de synergies avec les entreprises locales ; Acteur économique majeur du territoire ; Faible visibilité du groupe ; Importance du territoire pour le développement du groupe ; Démarche sociétale approfondie ; maturité démarche sociétale ; Création structure ad hoc ;		Territoire historique de développement du groupe ; Morcellement des pouvoirs administratifs ; territoire appartenant à 4 départements et 2 régions ;	Concurrence internationale vive ; réglementation des nuisances ;	Action engagée de longue date ; externalités négatives complexes ; Enjeux économiques partagés entre plusieurs entreprises locales ; interdépendances entre activités ;

5.3. Le cas EDF

Le groupe EDF est un des premiers électriciens mondiaux, présent des métiers de la production jusqu'au négoce et aux réseaux. Il compte 37 millions de clients dans le monde. « Acteur principal des marchés français et britannique de l'électricité » (Rapport Activité et Développement durable 2010, p.4), il est également présent dans plus de trente pays et compte 156 170 collaborateurs. En 2011, son chiffre d'affaires s'élève à 65,3 milliards d'euros, il est réalisé à 57% en France.

« L'ancrage dans les territoires », « l'intégration dans les territoires » ou encore « l'accompagnement des collectivités dans l'aménagement du territoire » sont revendiqués par le groupe et se concrétisent par des actions sociétales de conception 1, 2, 3, voire 4 sur certains territoires. La recherche d'une acceptation sociétale des installations, « intimement liées aux territoires » (répondante EDF), ainsi que les perspectives de développement de nouvelles activités, jouent un rôle déterminant dans le choix des actions sociétales menées.

Un entretien une chef de mission à la direction Développement durable du groupe EDF a permis notamment d'analyser deux exemples d'engagement dans une action sociétale de conception 4 sur le territoire de la centrale nucléaire de Fessenhein, en France, et sur un territoire au Laos autour d'un chantier de fourniture d'électricité pour la Thaïlande (tableau 120).

Tableau 120 – Entretien mené pour le cas EDF

Nom	Fonction	Date, heure	Durée	Retranscription
-------	Chef de mission à la direction Développement durable, groupe EDF	Le 7 février 2012, de 17h10 à 18h10	1 heure	Non enregistré, 12 pages de prise de notes

Une intégration des enjeux territoriaux différenciée selon les territoires et les projets

La contribution au développement des territoires et les actions sociétales menées par le groupe EDF, ne sont pas de même ampleur d'un territoire à l'autre. Suivant la nature de l'activité, production ou commercialisation, la question de l'acceptabilité des installations ne se pose pas dans les mêmes termes (répondante EDF) : « en France, on est constructeur, producteur, commercialisateur ; dans d'autres pays, nous avons une seule activité, producteur en Hongrie, commercialisateur en Pologne, le lien avec le territoire existe partout mais il est différent ». La part du capital détenue dans les filiales joue également un rôle déterminant (B.Fargevielle). En Autriche, le groupe détient 25% d'Estag aux côtés du Land de Styrie alors qu'il détient la totalité du capital de ses filiales en Belgique (EDF Belgium) ou en Hongrie (EDF Demasz).

Les partenariats noués, les projets lancés, dépendent étroitement du contexte institutionnel et règlementaire et des priorités gouvernementales en matière d'énergie et de développement durable. C'est ainsi qu'EDF participe à l'expérimentation d'un *smart grid* dans le cadre d'un éco-quartier à Valenciennes, contribue au programme CESP (Community Energy Saving Programme) en faveur des quartiers défavorisés au Royaume Uni, intervient dans la construction et l'exploitation de deux réacteurs nucléaires de type EPR en Chine, ou lance des programmes d'accès à l'énergie dans les pays en développement.

Les enjeux économiques et stratégiques, associés à un chantier ou à un site, ne sont pas tous de même ampleur, justifiant le déploiement d'une démarche sociétale spécifique, de conception 4. Ainsi, EDF co-définit une démarche de développement territorial à Fessenheim ou encore veille à la prise en compte de nombreux paramètres de développement durable sur un chantier international au Laos.

Un engagement contractuel pour le développement durable de l'Alsace

L'engagement du groupe EDF en Alsace se concrétise par le renouvellement en janvier 2012 avec la Région Alsace, d'une convention de coopération pour le développement durable de l'Alsace pour une durée de 3 ans.

Par cette convention, EDF, la filiale Electricité de Strasbourg et la Région Alsace s'entendent sur des actions communes en faveur du développement durable du territoire (conception 4) : soutien au développement économique local (soutien au développement des PME/TPE et de l'économie sociale et solidaire), lutte contre l'exclusion, soutien à la formation, protection de la biodiversité, rénovation énergétique des bâtiments, soutien à l'innovation dans tous les domaines et plus particulièrement « dans la production décarbonée et l'utilisation rationnelle de l'énergie » en appui au pôle de compétitivité Alsace Energivie. EDF contribue à hauteur de 16 millions d'euros au financement de ces opérations tout en s'engageant hors convention à poursuivre les investissements dans la centrale nucléaire de Fessenheim et dans la production hydroélectrique et la géothermie en Alsace.

L'enjeu pour le groupe et sa filiale est d'ordre stratégique : Fessenheim est la première centrale pour laquelle un allongement de la durée d'exploitation est envisagé[27]. Or elle comprend le plus ancien réacteur de France et se trouve en outre à proximité de l'Allemagne, pays ayant fait le choix de cesser le nucléaire. La question de l'acceptabilité sociétale du projet d'allongement se pose ici de manière cruciale. Elle détermine également les conditions d'un éventuel prolongement des autres centrales.

L'action du groupe sur ce territoire se veut alors « exemplaire ». Elle est co-définie avec les acteurs institutionnels du territoire et les acteurs du monde socio-économique. Elle prend la forme d'une contractualisation tripartite EDF, Electricité de Strasbourg, Région Alsace, pour une durée déterminée et reconduite dans le temps. Elle porte sur des sujets divers de développement durable du territoire. Elle se traduit par un fort investissement financier et humain, mobilisant un comité de pilotage. Elle est initiée, enfin, au nom d'une « grande cause nationale » dans un contexte politique français de promotion de l'énergie nucléaire (EDF est détenu à 80% par l'Etat français).

Selon B. Fargevielle, dès qu'il y a un enjeu fort d'acceptabilité et dès qu'il y a un projet innovant, cela requiert le déploiement de tels moyens et de tels dispositifs : « en Bretagne, avec le projet Embrun, nous avons mené une action similaire : une convention, un programme de pilotage stratégique, un programme de pilotage opérationnel, des rendez-vous annuels… ».

Un investissement sociétal exceptionnel sur le chantier international de Nam Theun au Laos

A l'occasion du chantier hydroélectrique de Nam Theun dont il est le constructeur principal et l'exploitant pendant 25 ans aux côtés de sociétés thaïlandaise et laotienne, EDF a mis en œuvre une démarche sociétale exceptionnelle. Le groupe a consacré 13% du budget à des actions sociétales permettant d'« atténuer ou compenser l'impact de l'ouvrage » (Rapport, p76) ; « on est allé très loin dans les compensations, dans l'accompagnement des déplacements de populations, … », « on a été à l'écoute des populations tout en consultant les

[27] La fermeture du site de Fessenheim a depuis été annoncée par le gouvernement en mai 2013 ; elle est prévue pour fin 2016.

organismes internationaux sur des questions de santé, d'éducation … » (répondante EDF). Certaines de ces actions vont en outre se poursuivre durant les 25 ans de la concession.

L'engagement exceptionnel du groupe sur ce territoire peut s'expliquer par plusieurs raisons. Premièrement, la mise en avant de programmes sociétaux a été un des éléments de différenciation permettant à EDF d'obtenir l'appel d'offre. Le chantier comportant des financements internationaux, des exigences supplémentaires en matière sociétale ont été imposées par la Banque Mondiale et la Banque Asiatique de Développement : « une nouveauté pour EDF, on avait l'habitude des engagements en faveur des populations locales mais là en plus de nos propres engagements, on a dû répondre aux exigences des institutions partenaires, la complexité était maximale ». En outre, le groupe n'avait aucune connaissance du territoire et les conditions d'acceptabilité du projet étaient délicates : « il s'agissait d'expliquer, de justifier les déplacements de populations au Laos pour un projet de fourniture d'énergie pour la Thaïlande ».

Aujourd'hui, les actions sociétales menées au Laos constituent « une vitrine » pour le groupe, « une référence en la matière ». Le chantier permet de formaliser « jusqu'où on peut aller », « mais on n'ira pas sur tous les projets comme ça ». L'investissement du groupe a été très important ; « la rentabilité n'est jamais immédiate mais là elle est encore moins immédiate… » (répondante EDF).

Conclusions du cas EDF

Les activités de production d'électricité sont par nature des activités avec un fort impact territorial. La relation avec les institutions qui financent (Etat, autorités locales, insitutions internationales) est nécessairement étroite et détermine l'intégration d'enjeux territoriaux dans les chantiers réalisés.

La complexité des externalités générées, les problèmes d'acceptabilité sociétale, la mise en jeu de l'image du groupe sur des projets ayant un caractère stratégique, justifient en outre l'engagement du groupe dans des actions de conception 4 en faveur de certains territoires.

L'investissement exceptionnel du groupe à l'occasion d'un chantier particulier peut ensuite être valorisé comme une « vitrine » de sa démarche sociétale, faisant référence auprès de ses parties prenantes. Il ne saurait être répliqué pour des raisons de rentabilité.

Les résultats du premier travail de codage des données du cas EDF sont présentés dans le tableau 121.

Tableau 121 – Déterminants des pratiques sociétales, cas EDF

Etudes de cas	Déterminants groupe	Déterminants filiale/unité	Déterminants territoire	Déterminants contexte	Déterminants projet/chantier
EDF Fessenheim Conception 4	Faire accepter l'allongement de la durée d'exploitation de cette centrale et des autres ; Défendre image du groupe ; Participation de l'Etat au capital ; démarche sociétale formalisée ;	Favoriser l'acceptation sociétale locale de la centrale ; Rôle actif d'Electricité Strasbourg ; Connaissance des parties prenantes locales ;	Soutien politique local ; proximité avec l'Allemagne	Politique nationale en faveur du nucléaire (avant mai 2012) ; loi POPE de 2005, loi Grenelle II ; Arrêt nucléaire en Allemagne,	Externalités négatives complexes ;
EDF Nam Theun Conception 4	Différencier son offre en intégrant des critères sociétaux ; Obtenir l'appel d'offre ; Répondre aux exigences des financeurs internationaux ; Poursuivre son internationalisation ; Constituer une référence en matière sociétale à travers ce projet ; Démarche sociétale formalisée ; Non connaissance du terrain et des enjeux locaux ; Nécessité d'innover dans sa démarche sociétale ;		Situation complexe : les populations du territoire du chantier ne sont pas les bénéficiaires du chantier ;		Participation au financement d'institutions internationales ayant leurs propres exigences en matière sociétale ;

Section 6 - Principaux résultats des études de cas

Par analogie avec la méthodologie suivie lors de l'étude empirique 1, nous avons procédé à un travail de codage des données issues des entretiens. Ce codage a été mené en plusieurs étapes

successives. Lors du dernier codage, nous avons mobilisé le dictionnaire de codes élaboré en étude empirique 1, auquel nous avons ajouté des codes supplémentaires (tableau 21) traduisant l'émergence de nouveaux déterminants. Nous obtenons ainsi un tableau de synthèse des déterminants codés associés aux pratiques de chacune des quatre conceptions (tableau 122).

Tableau 122 – Déterminants des pratiques de RSE – (Conception 1, 2, 3 et 4), dernier travail de codage, étude empirique 2

Entreprises	Déterminants RSE conception 1	Déterminants RSE Conception 2	Déterminants RSE Conception 3	Déterminants RSE Conception 4
Accor				Importance implantation, Initiative interentreprises,
Air France				Problématique ancienne, importance territoire, externalités complexes, contestations, interdépendances activités, poids local, ancienneté implantation, image, besoin soutien acteurs publics, structure gouvernance
Axa		Absence externalités négatives, permis opérer, image, bénéfices RH, internationalisation	Internationalisation, concurrence, RSE concurrents, interdépendances activités, ancienneté RSE	
Bouygues	Clauses marchés publics		Différenciation, innovation, concurrence, adapter offre,	Sensibilité DD, différenciation, innovation, adapter offre, changement culturel
Crédit Agricole en France			Ancrage, importance implantation, initiative filiale, interdépendance activités	
Crédit Agricole (Inde ou Sénégal)				Initiative interentreprises, innovation, ancienneté RSE,
Danone		Restructurations, faible impact RSE conception 4	Ancrage ou internationalisation, interdépendances activités, initiative filiale, accès ressource, ancienneté RSE, structure ad hoc,	Internationalisation, nouveaux marchés, innovation, RSE ancienneté, relations interpersonnelles, structure ad hoc, vitrine sociétale
Dassault Aviation à			Ancrage, Activité stratégique, poids local,	

Bayonne-Anglet-Biarritz			importance implantation, financement public, sollicitation acteurs publics, politique, ancienneté implantation, relations interpersonnelles	
EDF à Fessenheim				Externalités complexes, contestations, importance implantation, politique, image, Etat capital, RSE ancienneté, structure gouvernance
EDF au Laos				Externalités complexes, concurrence, différenciation, financement(s) public(s), internationalisation, vitrine sociétale,
Turbomeca à Bordes			Ancrage, activité stratégique, poids local, besoin soutien public, sollicitation acteurs publics, politique, relations interpersonnelles, initiative filiale, Etat capital, ancienneté implantation, importance implantation	
Turbomeca à l'étranger	Compensations industrielles,	Compensations industrielles, concurrence		
Sanofi en France	Restructurations, réglementation, urgence		Importance territoire, poids local, absence acteur plus légitime, structure ad hoc, anticipation restructuration, ancienneté restructurations	
Steria en Inde		Internationalisation Initiative filiale, structure ad hoc, bénéfices RH, impact RSE, importance implantation, RSE partenaires, image solidarité, impact RSE		
Steria en France		Absence externalités négatives, absence besoin soutien public, non sollicitation acteurs publics, faible visibilité		0 car indépendance
Total		Restructurations, faible impact RSE conception 4	Anticipation restructuration, structure ad hoc, ancienneté restructuration, ancienneté RSE	Pression politique, contestations, poids local, importance implantation, ancienneté implantation, externalités complexes,

			anticipation restructuration, compétences, sollicitation acteurs publics, image, ancienneté RSE, vitrine sociétale, structure gouvernance
Vinci en France	Clauses marchés publics	Nouveaux marchés, différenciation, partenariat public-privé, durée engagement, financement entreprise	
Vinci au Cambodge		Ancrage, permis d'opérer, différenciation, importance implantation, relation acteurs publics, concurrence, interdépendances activités	Ancrage, permis d'opérer, différenciation, importance implantation, relation acteurs publics, concurrence, interdépendances activités, innovation

Nous constatons premièrement le rôle joué par de nouvelles variables. Le facteur « anticipation restructurations » intervient notamment pour déterminer le choix entre une action de conception 1 et une action de conception 3 (Sanofi) ou 4 (Total) en cas de restructuration. Le déterminant « sollicitation par les acteurs publics » combiné notamment au facteur « importance de l'implantation pour l'entreprise » (« importance implantation ») conditionne le passage d'une pratique de conception 2 à une pratique de conception 3 (Dassault, Turbomeca). Le rôle des relations interpersonnelles ou des relations entretenues avec les acteurs publics émerge comme facteur des pratiques de conception 3 voire 4 (Vinci à Angkor). Apparaît également un facteur « impact des actions sociétales » (« impact RSE ») justifiant des actions de conception 2 sur certains territoires (Steria en Inde) ou pouvant expliquer un moindre engagement dans la gestion des restructurations si à terme les actions de conception 4 devaient ne pas être reconnues par l'ensemble des parties prenantes (Danone, Total).

Nous avons ensuite la confirmation du rôle de certaines variables identifiées lors de l'étude empirique 1. La maturité de la démarche sociétale explique le passage de pratiques de conception 2 à des pratiques de conception 3 (Axa). Le contexte institutionnel, la sensibilité au développement durable, la pression politique, sont associés à des pratiques de conception 3 et 4 (Bouygues, EDF). La gestion des risques à travers le facteur « image » détermine des pratiques de conception 2 (Axa) lorsqu'il est associé au facteur « permis d'opérer », ou 4

(EDF, Total) lorsqu'il est associé à des externalités complexes et une pression politique. L'importance de l'implantation favorise également des pratiques de conception 3 ou 4 ; combinée à l'existence d'une initiative interentreprises de développement territorial, elle conditionne le passage de pratiques de conception 2 à une pratique de conception 4 (Accor à Roissy). La concurrence sur un marché ou pour une ressource incite, enfin, les entreprises à dépasser les obligations réglementaires pour opter pour des pratiques de conception 2 (Turbomeca), des pratiques de conception 3 (Bouygues, Axa) ou 4 (Bouygues).

Tout comme lors de l'étude empirique 1, nous repérons des combinaisons de facteurs susceptibles d'expliquer l'arbitrage de l'entreprise entre des actions de conception 1, 2, 3 ou 4 dans le cadre de la poursuite de son internationalisation ou de la gestion des conséquences de ses restructurations (tableaux 123 et 124).

Tableau 123 – Choix des pratiques sociétales des entreprises en situation d'internationalisation

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Poursuite de l'internationalisation	Compensations industrielles OU clauses contractuelles	(Compensations industrielles OU clauses contractuelles) ET concurrence OU Importance implantation ET impact RSE OU Permis d'opérer	Interdépendances activités ET ancienneté RSE Importance implantation ET interdépendances activités ET permis d'opérer	Financements publics ET Externalités complexes ET vitrine sociétale Nouveaux marchés ET innovation ET vitrine sociétale

Tableau 124 – Choix des pratiques sociétales des entreprises et gestion des restructurations

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Gestion des restructurations	Réglementation ET urgence	Réglementation ET (solidarité OU impact faible RSE conception 4)	Réglementation ET poids local ET politique ET anticipation restructuration	Réglementation ET poids local ET pression politique ET anticipation

			ET (ancienneté RSE ou structure ou ancienneté restructurations)	restructuration ET structure gouvernance

L'analyse des déterminants des pratiques sociétales révèle en outre le rôle du *stakeholder* public. En tant que régulateur, délivrant des permis d'opérer, client, financeur, partie prenante dans le cadre des partenariats public-privé, actionnaire ou pourvoyeur de soutien, ses exigences sont déterminantes dans l'intégration d'une dimension territoire dans les démarches sociétales des entreprises. L'importance du *stakeholder* public pour l'activité de l'entreprise, combinée à d'autres facteurs, est ainsi susceptible d'expliquer le choix d'une pratique plutôt qu'une autre (tableau 125).

Tableau 125 – Choix des pratiques sociétales et importance du *stakeholder* public

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Gestion de la relation au *stakeholder* public	Compensations industrielles OU clauses contractuelles Etat client	Concurrence ET (compensations industrielles OU clauses contractuelles OU permis opérer)	Nouveaux marchés ET différenciation ET exigences Etat OU Financements publics ET sollicitation acteurs publics ET poids local ET activité stratégique ET ancienneté implantation OU Ancrage ET interdépendances activités ET importance implantation ET concurrence ET exigences Etat	Besoin soutien public ET importance implantation ET externalités complexes ET image Financements publics ET Externalités complexes ET internationalisation ET vitrine sociétale Pression Etat ET importance implantation ET image Nouveaux marchés ET différenciation ET changement culturel ET Sensibilité DD

« Exigences Etat » : l'entreprise répond aux attentes de l'Etat hôte ou client pour obtenir un marché ou assurer son implantation.

Enfin, l'analyse des actions menées sur différents territoires apporte de nouveaux éléments de réponse à nos quatre sous-questions.

Question n°1 : Quelle est la démarche sociétale des multinationales françaises vis-à-vis de leurs territoires d'implantation ?

L'analyse des entretiens apporte des précisions sur les déterminants incitant les entreprises à opter pour des pratiques sociétales de conception 1 « RSE – Réglementation territoire » sur certains territoires, et à arbitrer entre des pratiques de conception 1 ou 2, 1 ou 3, 1 ou 4.

Les multinationales françaises sont amenées à sous-traiter localement lorsque leur client est un acteur public et que sont exigées, selon les pays, des compensations industrielles (RSE conception 1). Pour obtenir un appel d'offre dans un contexte de vive concurrence, une entreprise inscrit une obligation d'achat local dans les clauses contractuelles pouvant dépasser les règles imposées par les Etats. Des pratiques de RSE conception 2 supplantent alors des pratiques de conception 1.

En France, l'existence d'une obligation de revitalisation des territoires en cas de licenciements et de restructuration contraint les multinationales à soutenir des projets locaux créateurs d'emplois. Lorsque l'entreprise n'a pas la possibilité d'anticiper la gestion des restructurations et agit dans l'urgence, elle respecte au mieux ses obligations en matière de création d'emplois (RSE conception 1). Si elle est en mesure d'anticiper, elle mettra en œuvre des actions de conception 3 tout en assurant le respect de ses obligations. La reconnaissance unanime d'une responsabilité de l'entreprise à l'égard du développement d'un territoire, l'existence de structures d'action et de gouvernance, la présence d'une forte pression politique et la volonté affichée du groupe d'opter pour une gestion « exemplaire », conduisent l'entreprise à engager une démarche collégiale de conception 4 (Total à Lacq).

L'absence de réglementation en matière de traitement des friches industrielles, de revente des terrains ou relative au transfert des droits d'explorer, autorise les entreprises à ne pas engager d'actions particulières à ces sujets.

En absence de sollicitation forte des acteurs locaux, les entreprises multinationales présentes sur un territoire entendent plutôt se faire oublier. Les multinationales communiquent sur leur engagement en faveur des territoires sans que cela puisse se percevoir par des actions concrètes au niveau de chacun des territoires. *A fortiori* s'il existe une entreprise apparaissant

comme un acteur plus légitime de développement économique local qu'elles, les entreprises s'en tiendront au respect de la réglementation.

Concernant les pratiques de conception 2 « RSE - Maîtrise impacts territoire », les études de cas soulignent l'importance de ces actions pour créer une bonne image de l'entreprise lui permettant de développer ses activités dans un pays (Steria en Inde) et de se voir octroyer un permis d'opérer (Axa). A partir des études de cas Axa et Steria, nous réalisons que ces deux entreprises ne mentionnent pas d'actions sociétales de conception 3 dans leurs rapports mais peuvent en mettre en œuvre, en réponse à des enjeux « *business*[28] » pour Steria, de façon expérimentale pour Axa. Le passage d'actions de conception 2 à des actions de conception 3 est ainsi favorisé par la maturité de la démarche sociétale et par la mise au jour d'enjeux économiques partagés avec les acteurs d'un territoire. Les valeurs d'indépendance de l'entreprise Steria, le fait de ne pas avoir besoin du soutien des acteurs publics, de ne pas être sollicitée en France (faible visibilité), expliquent le non-engagement de l'entreprise dans des actions territoriales de conception 4.

Concernant les pratiques de conception 3 « RSE - Coopération territoriale », les études de cas confirment la nature des enjeux qui président aux actions de coopération territoriale. Sur les neuf cas de coopération territoriale étudiés, sept sont motivés par l'expérimentation d'une nouvelle offre, une diversification des activités et la recherche d'innovation (Axa, Dassault Aviation, Bouygues Immobilier, Crédit Agricole, Sanofi, Turbomeca, Vinci). Quatre cas correspondent au soutien des entreprises à leur écosystème, assurant ainsi la pérennité de leurs filiales.

Les études de cas font ressortir le rôle des dirigeants de filiale, l'autonomie des filiales et la stabilité des dirigeants comme facteurs d'émergence des coopérations territoriales. Un facteur « temps » intervient également à travers l'ancienneté de l'implantation, l'ancienneté de la démarche sociétale et la durée d'engagement de l'entreprise dans un contrat de concession en cas de partenariat public-privé. L'ancienneté de l'implantation favorise en effet la connaissance mutuelle et l'établissement de relations d'échange entre entreprises et acteurs publics (Turbomeca à Bordes, Dassault Aviation à Biarritz, Air France à Roissy). Elle accroît

[28] Terme employé par D. Lambert en entretien.

la visibilité de l'entreprise sur un territoire, l'attention que peuvent lui porter les acteurs publics locaux et sa légitimité à intervenir en acteur du développement économique local. Elle renforce en outre son pouvoir de négociation lui permettant d'obtenir un soutien contre le maintien de sa présence (Turbomeca à Bordes). L'ancienneté de la démarche sociétale, évaluée dans les cas étudiés par la maturité de la démarche sociétale (sa capacité à répondre aux contraintes sociétales et à en explorer les opportunités) et l'ancienneté de la gestion des restructurations, favorise la poursuite d'enjeux partagés entre l'entreprise et les acteurs d'un territoire.

Les études de cas confirment le caractère exceptionnel ou expérimental des actions de conception 4 « RSE – Développement territorial durable », engagées en réponse à des enjeux stratégiques pour le groupe. Le développement d'une nouvelle offre (Danone, Bouygues Immobilier), la poursuite d'une stratégie d'internationalisation (Danone, EDF) ou de ses activités sur le territoire (Air France, Vinci, EDF et ses activités nucléaires), justifient l'inscription de l'entreprise dans une démarche de développement territorial durable. La pression exercée, nationale (Total à Lacq), ou internationale (EDF au Laos), la mise en jeu de leur image, conduisent en outre deux entreprises étudiées à territorialiser leur action sociétale. Trois entreprises reconnaissent qu'elles n'engageraient pas des actions de même ampleur sur d'autres territoires, pour des raisons de faible rentabilité de l'investissement sociétal (EDF), de moindre connaissance du terrain et de moindre attentes sociétales (Total), ou de non pertinence au regard des objectifs du groupe et de sa faible légitimité à intervenir (Air France).

Les expériences territoriales de conception 4 semblent requérir enfin l'existence de structures de gouvernance territoriale (EDF, Air France, Total) ou l'engagement d'une relation de long terme avec les acteurs publics (Vinci).

Question n°2 : Les entreprises multinationales françaises mènent-elles une action spécifique en faveur de leur territoire d'origine ?

Sur les douze entreprises étudiées, neuf semblent déployer une démarche sociétale de façon spécifique en France, faisant le choix de contribuer à l'économie française ou optant pour des pratiques de conception 3 ou 4 (Air France, Bouygues Immobilier, Crédit Agricole, Dassault

Aviation, EDF, Sanofi, Turbomeca, Total, Vinci). Ces actions sont en fait imputables à une forte présence en France, soit en termes d'implantations, d'emplois ou d'activité, à une implantation ancienne (Air France, Bouygues Immobilier, Crédit Agricole, EDF, Sanofi, Turbomeca, Dassault Aviation, Vinci), à un contexte réglementaire spécifique en France et une sensibilité des acteurs au développement durable (Bouygues Immobilier, EDF, Vinci), à une sollicitation par les acteurs publics et une participation de l'Etat au capital (EDF, Turbomeca (Safran), Dassault Aviation), ou encore à un contexte très particulier de mise à disposition des ressources d'un territoire au profit d'une entreprise (Total).

Les trois entreprises ne déployant pas de démarche spécifique vis-à-vis du territoire français se caractérisent par : une faible part du chiffre d'affaires réalisé en France (Axa), une volonté d'apparaître comme un groupe mondial (Danone, Axa), une volonté d'indépendance par rapport à l'Etat français et une absence de sollicitation (Steria).

La portée des thèmes du « made in France » ou du patriotisme économique est très faible. Les responsables RSE interrogés accordent peu de sens au fabriqué en France : « pour des produits complexes non, il faut pouvoir aller chercher le composant là où il est » (répondant Bouygues S.A.). La France n'est pas privilégiée dans les choix de localisation des activités de production ou de recherche et développement. Pour Sanofi, les choix d'implantation sont effectués à l'échelle du monde par un comité exécutif international dans sa composition. L'attractivité des territoires prime ainsi que la localisation des clients. Les groupes ne privilégient pas non plus les partenaires français. Dans le cas d'EDF, il existe peu de partenaires potentiels, « quand on construit une turbine, on fait le choix du producteur le plus adapté aux caractéristiques techniques du pays » (répondante EDF). Enfin, pour la personne interrogée du groupe Sanofi, privilégier des partenaires nationaux serait en contradiction avec leur politique RSE de promotion de la diversité.

Question n°3 : Dans quelle mesure une certaine cohérence dans la RSE vis-à-vis des différents territoires est-elle une condition de sa pertinence ?

La pertinence d'une démarche sociétale vis-à-vis des territoires suppose-t-elle un traitement identique à l'égard des différents territoires ou une diversité reposant sur une certaine

logique (niveau de développement différent, importance plus ou moins grande de l'implantation ou de la capacité de l'entreprise à intervenir localement) ?

Si l'analyse de contenu des rapports lors de l'étude empirique 1 met en évidence une tendance à l'homogénéisation progressive des pratiques sociétales au sein des groupes, les résultats de l'étude empirique 2 révèlent l'intérêt que peuvent avoir les multinationales à différencier leurs actions.

En matière d'efficacité de l'action sociétale, les actions menées peuvent avoir un impact plus grand sur certains territoires, en raison de forts besoins à pourvoir et d'une attention des clients portée sur ce même territoire (Steria en Inde). Il semble également que d'une démarche particulièrement approfondie en faveur d'un territoire, puisse découler la crédibilité de l'ensemble de la démarche sociétale du groupe. Ainsi l'entreprise aurait-elle intérêt à s'investir en faveur d'un territoire, cette expérience constituant une « vitrine » de sa démarche sociétale (Steria, EDF).

Les entreprises peuvent aussi privilégier la mise en place de pratiques de conception 3 et 4 en faveur de certains territoires. Interviennent le fait qu'ils représentent des territoires importants pour le groupe en termes d'emplois, de chiffre d'affaires et de perspectives d'activité (Roissy pour Air France, la France pour le Crédit Agricole) ; interviennent l'ancienneté de l'implantation, le poids économique local de l'entreprise et le fait qu'elle soit sollicitée par les acteurs publics.

Les pratiques de conception 4 sont alors « réservées » aux territoires auxquels sont associés des enjeux importants pour le groupe, comme un enjeu en termes d'image (EDF à Fessenheim, Total à Lacq) ou un enjeu en termes de proposition d'une nouvelle offre (Bouygues Immobilier, Danone). Les études de cas soulignent en outre les raisons pour lesquelles les entreprises n'auraient pas intérêt à déployer systématiquement des actions de conception 4 : démarche complexe pour EDF au Laos, mettant à mal la rentabilité de l'équipement ou la repoussant à du très long terme, démarche incertaine pour Vinci, constatant l'évolution et la remise en cause dans le temps de compromis pourtant négociés avec l'ensemble des parties prenantes (aéroport de Nantes), démarche coûteuse, impliquant de nombreuses ressources et une bonne connaissance du territoire, démarche incertaine quant à

son impact sur l'image du groupe pour Total, démarche non immédiatement rentable pour Danone.

Seules les entreprises expérimentant de nouveaux modèles économiques et sociétaux sont amenées à répliquer ces actions sur plusieurs territoires. Les projets sont alors choisis en fonction de la possibilité d'être répliqués et d'offrir les conditions d'un retour sur l'investissement sociétal (Danone).

Question n°4 : Comment les entreprises multinationales concilient-elles une action sociétale en faveur des territoires et la poursuite d'une stratégie mondiale ?

Les études de cas que nous avons menées confortent pour partie les résultats trouvés en étude empirique 1 : les actions sociétales de conception 2, 3, 4, contribuent à la poursuite de la stratégie mondiale de l'entreprise. D'une part, les actions sociétales (de type 3 ou 4) visent à compenser les externalités générées par ses décisions de restructurations. Elles contribuent à lui assurer une certaine flexibilité dans ses choix de localisation (Sanofi, Total). D'autre part, les actions sociétales de conception 1, 2, 3, 4 favorisent son accès à de nouveaux marchés, son internationalisation et le redéploiement mondial de ses activités (Axa, Danone, EDF, Steria). Par ailleurs, les actions sociétales permettent tout autant une progression à l'international, qu'une consolidation des activités sur des territoires d'implantation plus ancienne. Ainsi les actions de conception 3 peuvent aussi contribuer à la pérennisation des activités (Crédit Agricole, Danone, Air France, Vinci, Bouygues).

Les études de cas conduisent cependant à d'autres constats : répondre aux attentes sociétales peut également freiner la poursuite de la stratégie mondiale des entreprises, voire la catalyser. Les actions sociétales en faveur des territoires ne sont pas forcément compatibles avec la réalisation d'une stratégie mondiale. Ainsi le groupe Steria ne souhaite pas se créer de nouvelles obligations en France. Il y reste relativement discret, communique exclusivement sur des pratiques sociétales de conception 2, alors qu'il est un employeur et un créateur d'emplois. Il poursuit parallèlement sa croissance en Inde, pays qui devient son premier territoire en termes d'emploi et de chiffre d'affaires. Le groupe Total a été, quant à lui, contraint de revoir sa stratégie de départ du territoire de Lacq, en investissant dans le projet

Lacq Cluster Chimie 2030. Sa responsabilité territoriale lui coûte d'importantes ressources. Le groupe est effectivement conduit à gérer les protestations suscitées par son départ, à tenter d'y répondre, voire à organiser stratégiquement son désengagement.

Chapitre 7 – Principaux résultats de la recherche et discussion

Notre étude empirique a mis en évidence une hétérogénéité des pratiques sociétales vis-à-vis des territoires, d'une entreprise à l'autre, et au sein d'une même entreprise, d'un territoire à un autre. Nous avons analysé les déterminants de ces pratiques afin de comprendre pour quelles raisons les pratiques étaient ainsi différenciées. Nous sommes en mesure à présent d'isoler le rôle de certains facteurs dans l'adoption d'une pratique plutôt qu'une autre en faveur d'un territoire donné. Nous constatons que les actions mises en œuvre peuvent être le résultat d'un choix contraint ou relever au contraire d'un arbitrage de l'entreprise et d'un management stratégique de la RSE. Nous mettons en avant également le rôle de la puissance publique, et celui des autres acteurs privés dans le choix des pratiques sociétales.

Dans une première section, nous présentons les principaux résultats issus des deux phases de l'étude empirique en les confrontant à la littérature. Dans une seconde section, nous discutons de la pertinence pour une entreprise multinationale, d'une démarche sociétale en faveur des territoires.

Section 1 – Principaux résultats des études empiriques et retour à la littérature

A l'issue des études empiriques 1 et 2 et conformément à notre revue de littérature, nous constatons le caractère contingent des pratiques sociétales des multinationales vis-à-vis de

leurs territoires d'implantation. La mise en œuvre de pratiques d'une conception plutôt qu'une autre peut en effet être appréhendée comme la résultante de plusieurs facteurs : des facteurs économiques, des facteurs managériaux, des facteurs organisationnels, des facteurs institutionnels, des facteurs socio-politiques propres au territoire et des facteurs relatifs à la présence d'une entreprise sur un territoire.

Concernant les facteurs économiques, notre étude révèle premièrement l'influence de la nature de l'activité dans le choix des pratiques sociétales. Les pratiques de conception 3 et 4 sont notamment favorisées dans les cas suivants :

- une activité (ou une fin d'activité) productrice d'externalités négatives complexes, engendrant des problèmes d'acceptation locale dans un contexte d'implantation ancienne ;
- une activité d'exploitation du sol ou du sous-sol dans un contexte de concurrence dans l'usage du sol, de rareté de la ressource et/ou de forte fluctuation des cours ;
- une activité d'offre de services aux collectivités dans un contexte de diffusion des principes du développement durable et de concurrence internationale ;
- une activité en forte interdépendance avec les activités du secteur amont ou aval pour l'atteinte des objectifs productifs, technologiques ou sociétaux ;
- une activité associant financement public et financement privé dans le cadre d'une participation de l'Etat au capital de l'entreprise ou d'un partenariat public-privé (PPP) ;
- une activité relevant d'un secteur stratégique, incitant les acteurs publics à solliciter l'entreprise et à favoriser les coopérations territoriales.

A l'instar des travaux de Campbell (2007), nous remarquons le rôle de la concurrence dans la mise en œuvre d'actions allant au-delà de la réglementation. Un fort niveau de concurrence induit l'adoption de pratiques sociétales (Turbomeca, Axa, Vinci, Bouygues).

Les perspectives de croissance sur certains territoires semblent également déterminer l'adoption de pratiques sociétales (Campbell, 2007). Combinées avec des processus d'exploration engagés entre l'entreprise et ses parties prenantes locales, elles peuvent engendrer des pratiques de conception 3 voire 4 (Axa, Danone).

Concernant les facteurs organisationnels, l'autonomie des filiales favorise une implication territoriale, comme le suggèrent les travaux de Le Gall (2011). Elle génère un engagement dans des actions de conception 2 et 3, combinée avec un attachement des dirigeants au territoire, ou l'établissement de relations interpersonnelles. Nous retrouvons dans les cas de Turbomeca et Dassault Aviation (conception 3) l'influence d'« un effet de pesanteur historique » évoqué par Le Gall (2011). En revanche, l'autonomie des filiales n'est pas un déterminant des pratiques de conception 4 qui semblent relever nécessairement d'une décision du groupe.

Certaines filiales jouent effectivement un rôle dans l'expérimentation de pratiques sociétales de conception 3, conformément aux résultats de Pestre (2008). Ces actions peuvent être à l'initiative de la filiale ou de l'établissement (Turbomeca, Dassault Aviation, Crédit Agricole Pyrénées Gascogne), ou à l'issue d'un processus d'interaction entre groupe et filiale (Danone). L'expérimentation de pratiques de conception 4 semble relever de l'initiative du groupe.

Le degré d'exposition aux risques extra-financiers et la mise en jeu de l'image du groupe et/ou de la filiale déterminent le choix des pratiques sociétales : de conception 2 en cas de faibles risques, de conception 3 voire 4 en cas d'externalités négatives complexes, de sensibilité des parties prenantes au développement durable et de mise en jeu de l'image du groupe (EDF, Total).

La culture organisationnelle de l'entreprise intervient dans le choix des pratiques sociétales en faveur des territoires. Nous ne retrouvons pas l'idée d'une « culture territoriale d'entreprise », au sens de Debarbieux (2009). Nous constatons néanmoins une certaine ouverture des entreprises aux enjeux des territoires. Les valeurs de l'entreprise peuvent en effet intervenir en faveur de pratiques de conception 2 ou 3. Elles peuvent jouer en défaveur de pratiques de conception 4 (Steria).

Nous observons une influence de la composition du capital des entreprises dans le choix des pratiques sociétales. Dans le prolongement des travaux de Défélix et al. (2010) qui établissent un lien entre structure capitalistique, majorité de capitaux familiaux et implication territoriale, nous avons noté un lien entre l'ouverture du capital à des actionnaires étrangers et un

redéploiement mondial des activités (Sanofi ou Steria). Conformément aux résultats de Marais et Reynaud (2008), la participation de l'Etat au capital semble moins déterminante dans le choix des pratiques de conceptions 3 et 4 que le fait de proposer une offre de services à l'Etat ou aux collectivités locales.

En ce qui concerne les facteurs managériaux, nous constatons à l'instar de nombreux travaux le rôle des dirigeants de groupe et/ou de filiale dans le choix des pratiques sociétales (Borchani Maktouf, 2008). Notre étude montre quel peut être le rôle du dirigeant de filiale dans le choix de pratiques sociétales de conception 3, et ce notamment lorsqu'il reste en poste sur une longue période. Interviennent également, comme nous l'avons souligné plus haut, l'attachement des dirigeants de filiale au territoire, leurs relations interpersonnelles, et leur sensibilité au développement local.

La maturité de la démarche sociétale au niveau du groupe favorise la mise en œuvre d'actions de conceptions 3 et 4. L'exploration de nouvelles opportunités à coopérer avec les parties prenantes locales nécessite en effet du temps et des ressources. La participation au développement local requiert des structures et des dispositifs *ad hoc*. Ainsi l'entreprise anciennement confrontée à la question de la gestion des restructurations, a élaboré des dispositifs de soutien aux entreprises locales. Les pratiques de conception 4 impliquent en outre la mise en œuvre de dispositifs de dialogue local et de gouvernance territoriale. C'est en approfondissant sa démarche sociétale, qu'une entreprise va opérer le passage de pratiques de conception 2 à des pratiques de conception 3 (Axa). C'est en expérimentant « jusqu'où l'entreprise peut aller » en matière sociétale, qu'elle mettra en place des dispositifs de conception 4 (EDF au Laos).

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

A l'inverse, une certaine maturité de la démarche sociétale couplée avec un faible impact des actions de conception 4 peut inciter l'entreprise à s'en tenir à des pratiques de conception 2.

Concernant la gestion des restructurations, nous retrouvons également la distinction proposée par Aggeri et Pallez (2005) entre une gestion « à froid » et une gestion « à chaud ». « A chaud » et donc dans l'urgence, l'entreprise se focalise sur des critères d'emploi et sur le respect de ses obligations réglementaires. « A froid », c'est-à-dire avec davantage d'anticipation dans la gestion des restructurations, l'entreprise peut mettre en œuvre des pratiques de conception 3 (Sanofi) avec des acteurs économiques ciblés, voire participer à des actions collectives de conception 4 (Total) sur l'impulsion des acteurs locaux et nationaux. Comme le relèvent Beaujolin-Bellet (2008 a) ou Aggeri et Pallez (2005), la forte mobilisation et implication des acteurs, l'existence de relations interpersonnelles, d'occasions de rencontres entre acteurs publics et privés, l'existence d'expériences antérieures de coordination et la présence de dispositifs de gouvernance sont essentielles à la mise en oeuvre de pratiques de conception 4. Il est également nécessaire que l'entreprise se reconnaisse comme l'acteur le plus légitime pour intervenir.

Dans le prolongement des travaux de Delhoume et Sauvée (2008), nous constatons un lien entre stratégie territoriale de l'entreprise et pratiques sociétales. La poursuite de l'internationalisation induit certaines pratiques sociétales à l'égard des territoires. Combinée avec l'existence d'interdépendances entre activités de l'entreprise et activités en amont ou en aval, elle favorise le choix de pratiques sociétales de conception 3 de soutien au développement local. De même, le choix stratégique de recentrer son activité sur les marchés d'implantation ancienne (Crédit Agricole), ou de consolider une implantation (Vinci, Danone) induit des pratiques de conception 3 de soutien de l'écosystème.

A l'instar des travaux de Raveyre (2003, 2005), notre étude montre le potentiel stratégique des pratiques sociétales en faveur des territoires, permettant notamment une diversification des activités (France Telecom, Crédit Agricole) ou l'obtention d'un soutien public pour la mise en œuvre d'une infrastructure (Dassault Aviation, Turbomeca).

Les tableaux 126, 127 et 128 synthétisent les résultats des études empiriques 1 et 2. Ils permettent de mieux comprendre sous l'effet de quels facteurs l'entreprise multinationale arbitre entre des pratiques de conception 1, 2, 3, ou 4, selon qu'elle est en situation (1) de poursuivre son internationalisation, (2) de gérer les risques liés à ses activités, ou (3) de gérer les conséquences de ses restructurations.

Tableau 126 – Internationalisation et choix des pratiques sociétales des multinationales

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

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

Tableau 127 – Gestion des restructurations et choix des pratiques sociétales des multinationales

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Gestion des restructurations	Existence d'une réglementation OU Réglementation ET tirer parti des différences de réglementation OU	Réglementation ET solidarité ET (implantation ancienne OU importance implantation OU impact RSE)	Réglementation ET (implantation ancienne OU importance implantation) ET (ancienneté restructurations OU structure OU ancienneté RSE OU démarche proactive)	Réglementation ET ancienneté implantation ET pression politique ET structure gouvernance

	Réglementation ET urgence			

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

Tableau 128 – Gestion des risques et choix des pratiques sociétales des multinationales

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

De façon très synthétique, l'importance de l'implantation en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, et de perspectives stratégiques, la maturité de la démarche sociétale, l'importance du *stakeholder* public, le niveau de concurrence auquel l'entreprise est confrontée, et la mise en jeu de l'image du groupe sont des facteurs déterminants du choix des pratiques sociétales.

Concernant les facteurs socio-politiques, nous notons le rôle des acteurs publics, et celui des autres acteurs du territoire, dans l'adoption des pratiques sociétales par une multinationale. Ce rôle est d'autant plus fort que l'entreprise est reconnue comme un acteur économique majeur sur le territoire en question.

Nous identifions un rôle de l'acteur public dans la reconnaissance d'une responsabilité territoriale. En effet, toutes les entreprises ne se voient pas reconnaître une responsabilité dans le développement d'un territoire. Au sein de l'échantillon de l'étude empirique 2, deux entreprises ont mentionné ne pas être sollicitées localement pour des actions sociétales : il s'agit de Steria en France et de la Caisse du Crédit Agricole - Pyrénées Gascogne. Dans les deux cas, ce peut être en raison d'une faible visibilité de leur impact économique local. Pour le directeur de la Caisse du Crédit Agricole, cela est dû, de plus, à la mauvaise image du secteur bancaire.

A l'inverse, des entreprises comme Turbomeca à Bordes, ou Dassault Aviation à Bayonne-Anglet-Biarritz, sont identifiées comme des acteurs stratégiques du développement de leur territoire, et sont sollicitées par les collectivités territoriales et locales. Ce sont des entreprises implantées de longue date sur un territoire, y occupant une position d'acteur économique majeur, et surtout relevant d'un secteur d'activité reconnu comme stratégique par les acteurs institutionnels locaux (Conseil Général 64, Région Aquitaine, Communauté d'agglomération Côte Basque-Adour) et nationaux. Les acteurs publics ont fait la démarche de favoriser les liens de coopération avec ces entreprises, mettant à disposition de nombreux moyens pour favoriser leur ancrage (Turbomeca à Bordes-Assat) ou leur compétitivité (CompositAdour à Bayonne-Anglet-Biarritz). Ils ont identifié les opportunités d'une coopération territoriale avec ces deux entreprises. Il est possible que les enjeux d'une coopération territoriale avec Steria ou le Crédit Agricole aient été peu appréhendés par les politiques publiques. La détermination d'activités repérées comme stratégiques et les priorités des politiques publiques conditionnent ainsi dans une certaine mesure l'expression d'une responsabilité territoriale.

Notre étude met en avant le rôle de l'acteur public dans la détermination du type de pratique sociétale choisi par l'entreprise multinationale. En tant que régulateur, Etat hôte, client, actionnaire, partenaire économique, pourvoyeur de fonds, la puissance publique exerce une influence sur l'adoption de pratiques de conception 1, 2, 3 ou 4. Cette influence semble d'autant plus forte que l'entreprise dépend du *stakeholder* public pour l'obtention d'un permis d'opérer, d'un contrat, ou d'un financement. Elle est accrue en cas de forte concurrence entre entreprises pour un marché ou un accès à une ressource. Les résultats des études empiriques 1 et 2, synthétisés dans le tableau 129, permettent ainsi de mettre au jour une certaine co-responsabilité de la puissance publique dans l'intégration d'une dimension territoire dans les démarches sociétales des entreprises.

Tableau 129 – Rôle de la puissance publique et choix des pratiques sociétales des multinationales

	Pratiques sociétales Conception 1	Pratiques sociétales Conception 2	Pratiques sociétales Conception 3	Pratiques sociétales Conception 4
Interventions du *stakeholder* public	Compensations industrielles OU clauses contractuelles Etat client Existence d'une réglementation Exigences des réglementations Pressions institutionnelles	Concurrence ET (compensations industrielles OU clauses contractuelles OU permis opérer) Pressions institutionnelles	Nouveaux marchés ET différenciation ET exigences Etat OU Financements publics ET sollicitation acteurs publics ET poids local ET activité stratégique ET ancienneté implantation OU Ancrage ET exigences Etat ET concurrence Pressions institutionnelles	(Besoin soutien public ET importance implantation) Ou (Financements publics ET internationalisation) ET externalités complexes ET image Pression Etat ET importance implantation ET image ET structure gouvernance

La puissance publique exerce premièrement une influence sur les pratiques de conception 1 en déterminant le niveau de réglementation et les sanctions auxquelles s'exposent les entreprises ne s'y conformant pas. Ce rôle est effectif dans la mesure où le territoire n'est pas en concurrence pour l'implantation de l'entreprise avec d'autres territoires plus souples sur un plan réglementaire ou fiscal. Les Etats doivent alors œuvrer pour une meilleure coordination internationale des comportements entre pays ou exercer une forte pression directement auprès des multinationales.

Les Etats déterminent de même les pratiques de conception 1 à travers leurs clauses contractuelles ou les compensations industrielles qu'elles exigent. Ainsi pourrions-nous nous demander pourquoi l'Etat français n'exige pas de compensations industrielles lorsqu'il contracte un achat auprès d'une multinationale étrangère. De fait, les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ne le permettent pas. Néanmoins, selon certains de nos interlocuteurs, la France serait moins exigeante que d'autres pays européens lors de la négociation de ses achats.

Nous pouvons également identifier des actions publiques susceptibles de favoriser les pratiques sociétales de conceptions 2, 3 ou 4 : initiation des programmes d'actions sociétales, soutien des initiatives associatives ou inter-entreprises, sollicitation de toutes les multinationales et non plus exclusivement celles qui génèrent des externalités, ou dont l'impact économique local est le plus visible, mise à disposition de moyens favorisant les coopérations territoriales, création et animation d'instances de gouvernance territoriale, pression sur les acteurs générant des externalités complexes.

Les actions collectives de développement territorial durable nécessitent toutefois une large adhésion de l'ensemble des acteurs. La puissance publique peut contribuer à fédérer les acteurs ; notre étude montre qu'elle n'en a pas forcément le monopole (Air France à Roissy, GDF Suez en Thaïlande).

Notre recherche contribue aussi à mettre en avant le rôle des autres acteurs et des dynamiques locales dans le choix des pratiques sociétales des multinationales. Le facteur « initiatives extérieures » est effectivement associé aux pratiques de conceptions 2, 3 ou 4. Combiné avec le facteur « importance de l'implantation pour l'entreprise », il explique le passage de pratiques de conception 2 à des pratiques de type 4 pour le groupe Accor à Roissy, ainsi que pour les autres entreprises réunies autour de Air France. Aussi pouvons-nous déduire que la nature des initiatives locales et l'existence d'enjeux partagés déterminent les actions sociétales en faveur des territoires.

De façon générale, les pressions institutionnelles et notamment la sensibilité des différentes parties prenantes au développement durable, conditionnent aussi dans une certaine mesure le choix des actions sociétales. Nos résultats ne remettent pas ainsi en cause ceux de Campbell (2007) ou de Marquis, Glynn et Davis (2007).

Ainsi, si le choix de la pratique sociétale peut relever d'une décision stratégique, le rôle des autres acteurs locaux et nationaux n'est pas neutre. Comme le soulignent Dupuis (2007, 2008) ou Savall (2012), la gestion des problématiques sociétales a nécessairement une dimension inter-organisationnelle.

A la lumière de ces résultats, il convient à présent de discuter de la pertinence d'une démarche sociétale de la multinationale vis-à-vis de ses territoires. Les différences constatées dans les pratiques sociétales d'un territoire à l'autre, ne sont-elles pas de nature à vider cette notion de tout son sens : la RSE vis-à-vis des territoires, par essence universaliste, doit être une RSE vis-à-vis de tous les territoires ?

Section 2 – De la pertinence pour une multinationale d'une démarche sociétale en faveur des territoires

Lorsque nous examinons les déterminants des pratiques sociétales étudiées, nous pouvons nous interroger sur la pertinence pour une entreprise multinationale d'une démarche sociétale en faveur de ses territoires d'implantation. Sur le modèle didactique de la thèse, antithèse, synthèse, nous présentons dans cette section les éléments de réponse issus de notre recherche. Pour une entreprise multinationale, poursuivant des stratégies de localisation/ délocalisation à l'échelle internationale, il est pertinent, nous allons le voir, d'appréhender une démarche sociétale vis-à-vis des territoires d'implantation.

Dans une démarche de gestion des risques, et en réponse aux pressions institutionnelles, les démarches sociétales globales doivent pouvoir être effectives localement. Le territoire est alors une échelle d'articulation entre le global et le local. La dimension territoire des démarches sociétales permet d'appréhender les spécificités locales voire de co-construire des démarches idiosyncratiques avec les acteurs locaux. Les enjeux locaux, les acteurs en présence, leur histoire et leur culture, étant par nature spécifiques, il en résulte nécessairement des actions sociétales différenciées selon les territoires. La sensibilité du dirigeant de filiale au développement local, son attachement au territoire, dans un contexte d'organisation décentralisée et d'autonomie des filiales, offrent en outre les conditions d'une interprétation et d'un déploiement « personnalisé » de la démarche sociétale du groupe.

Les différences constatées dans les pratiques sociétales des multinationales d'un territoire à l'autre sont également le résultat d'une mise en œuvre progressive de la démarche sociétale au

sein du groupe et des filiales. En fonction de l'ancienneté de l'implantation, les pratiques sociétales ne sauraient être de même nature. Lorsque l'implantation est récente, l'entreprise doit en premier lieu se mettre en conformité avec la règlementation locale. Un temps de connaissance du territoire semble nécessaire avant de pouvoir y diffuser les pratiques sociétales du groupe. Sur des territoires d'implantation plus ancienne, des structures sociétales ont déjà été mises en place, des partenariats sont noués avec les acteurs locaux, ce qui permet de faire émerger des actions de coopération territoriale. Avec la progression de son internationalisation et son implantation récente, notamment dans les pays émergents, l'entreprise multinationale est confrontée à des contextes réglementaires mais aussi économiques, sociaux et culturels radicalement différents, l'amenant à adapter, redéfinir et formaliser sa démarche de groupe. La diffusion de nouvelles pratiques et/ou l'homogénéisation des actions sociétales requièrent nécessairement un temps pendant lequel vont subsister des pratiques sociétales différentes d'une unité à l'autre.

L'échelle territoriale permet en outre la mise en œuvre d'expérimentations en matière économique et sociétale. Certains territoires constituent des territoires pilotes où sont testées de nouvelles pratiques, en vue ou non de leur réplication sur d'autres territoires similaires. Les démarches sociétales relèvent en effet d'une démarche dynamique, fondée sur des processus d'exploration avec les parties prenantes d'une entreprise ou d'un territoire. Les expérimentations pilotées par le groupe, les initiatives des filiales, les sollicitations des acteurs locaux, ouvrent la voie à des pratiques différentes d'un territoire à un autre.

Néanmoins, la notion de démarche sociétale en faveur des territoires s'accommode mal *a priori* de fortes différences dans le choix des pratiques mises en œuvre d'un territoire à l'autre. Une responsabilité vis-à-vis des territoires suppose intuitivement pour ne pas dire philosophiquement de mêmes obligations envers tous les territoires d'implantation. Or, notre étude empirique fait ressortir un arbitrage des entreprises dans le choix des pratiques, ou encore un choix stratégique dans l'échelle de régulation de certaines questions sociétales.

D'après les résultats de la seconde phase de notre étude empirique, les multinationales peuvent avoir intérêt à concentrer leurs efforts en matière sociétale au bénéfice d'un ou d'un petit nombre de territoires spécifiques. Ce ou ces territoires représentent une part importante de leur chiffre d'affaires, de leur effectif ou de leurs implantations. Y sont associés des enjeux

de développement pour le groupe ou pour la filiale, qu'il s'agisse de gérer d'importantes restructurations dans un contexte réglementaire contraignant, qu'il s'agisse de garantir et de pérenniser sa présence sur un territoire, ou d'assurer la poursuite de son internationalisation. Ce peut être des territoires cristallisant l'attention sociétale, et pour lesquels l'image du groupe est en jeu. Sur certains territoires en effet, la pression politique ou le jeu des parties prenantes sont tels que l'entreprise ne peut se soustraire à participer à des démarches collectives de développement local.

Une des raisons d'un plus grand investissement sociétal en faveur de certains territoires peut également être la recherche d'une plus grande efficacité dans l'action sociétale. Certaines actions sont susceptibles d'avoir un impact plus grand dans des contextes économiques et sociaux où les besoins sont criants. C'est le cas de Steria en Inde ou de Axa en Inde ou en Thaïlande. L'action sociétale y est directement visible et contribue à l'obtention d'un permis d'opérer sur le territoire en question et sur des territoires au développement similaire. L'absence d'un Etat régulateur sur ces territoires incite en outre l'entreprise à jouer un rôle politique, alors qu'en France où des politiques publiques existent, l'entreprise opte pour des pratiques de conception 1 et 2. Le territoire choisi peut aussi être un territoire sur lequel se porte l'attention des clients et partenaires de l'entreprise (Steria et l'Inde). La démarche sociétale est ainsi reconnue par les parties prenantes primaires de l'entreprise, voire soutenue financièrement : l'entreprise et ses partenaires peuvent mutualiser leurs ressources pour mener à bien un programme sociétal.

Compte tenu des coûts associés aux actions sociétales, les entreprises multinationales peuvent aussi avoir intérêt à mener des actions sociétales de conception 3 (RSE Coopération territoriale) ou de conception 4 (RSE Développement territorial durable), sur un nombre très réduit de territoires. Ces actions, sur lesquelles l'entreprise communique et qui se veulent exemplaires, constituent pour la multinationale une « vitrine » de sa démarche sociétale. L'entreprise peu exposée aux risques sociétaux peut ainsi tirer d'une action locale « exemplaire » et reconnue, des bénéfices affectant son image globale (Steria en Inde, le Crédit Agricole au Sénégal ou au Bangladesh). L'entreprise exposée aux risques sociétaux assure aussi la crédibilité de sa démarche sociétale en montrant jusqu'où elle est en mesure d'aller en matière de prise en compte des enjeux locaux (EDF au Laos, Total à Lacq). Pour des raisons de coûts en temps et en moyens, l'entreprise ne peut engager sur tous ses

territoires les mêmes actions. Son engagement plus marqué en faveur de certains territoires, lui permet en outre de conserver une marge de manœuvre en matière d'action sociétale et de pondérer ensuite son implication en fonction du jeu des parties prenantes ou de ses enjeux en termes d'image.

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

L'entreprise peut d'autre part avoir intérêt à choisir l'échelle de régulation de certaines questions sociétales. Le territoire de régulation est alors le résultat d'une démarche stratégique, visant à assurer au traitement d'une problématique une issue qui soit favorable à l'entreprise. Ainsi la concertation de la population a-t-elle été menée à une échelle locale et non nationale dans le cadre du pilote de captage-stockage du CO2 du groupe Total sur le site de Jurançon.

La différenciation des pratiques est ainsi le résultat de conditions différentes dans la définition et la mise en œuvre des actions sociétales, mais aussi le résultat de décisions stratégiques émanant du groupe. Notre étude montre que la différenciation des pratiques est stratégique pour une multinationale, au sens où elle lui permet de mieux exploiter les opportunités de son environnement. Toute la question est de savoir pendant combien de temps l'entreprise multinationale peut arbitrer dans son choix des pratiques sans qu'elle soit contrainte à généraliser et uniformiser son implication locale.

En prolongement des travaux de Dunning (1988), et plus largement des principaux théoriciens de la firme multinationale, il est dans la nature même de l'entreprise multinationale qu'elle s'efforce d'exploiter les différences dans la réglementation des pays, les différences dans la médiatisation de certaines situations, les asymétries d'information, les différences dans les

attentes sociétales. Pendant un temps, l'entreprise peut tirer parti d'une action sociétale exemplaire menée sur un territoire ou un nombre réduit de territoires. Cependant, nous pouvons nous demander dans quelle mesure une multinationale s'assure de la sorte contre les risques extra-financiers auxquels elle est exposée sur tous ses territoires d'implantation ? Jusqu'à quand peut-elle prétendre être globalement un modèle de bonne citoyenneté si localement elle pondère son action sociétale en fonction de ses intérêts propres ? Une réponse optimiste suggérerait que les différences dans les pratiques sociétales locales ne remettent pas en cause la pertinence d'une démarche sociétale en faveur des territoires, à condition qu'elles soient transitoires, le temps de l'expérimentation, de la formalisation, de la diffusion et de l'homogénéisation des pratiques. Cependant, les asymétries d'information sont telles que nous pouvons craindre que les différences ne perdurent, et que des multinationales puissent tirer parti, en termes d'image citoyenne, de pratiques louables sur certains territoires alors qu'elles s'en tiennent au strict minimum sur d'autres.

En synthèse également, nous pouvons souligner la pertinence de pratiques sociétales « types » en fonction des caractéristiques des territoires. Sur le modèle de Danone, certains territoires peuvent faire l'objet d'actions de type BOP (*Bottom of the Pyramid*), d'autres être le support de coopérations économiques, etc. Une différenciation des pratiques pourrait se justifier sur un plan opérationnel, en termes d'efficacité économique et sociétale.

Conclusion générale

L'objet de notre recherche était d'évaluer la pertinence d'une démarche sociétale en faveur des territoires pour une entreprise multinationale. Les multinationales, en effet, sont amenées à arbitrer entre les territoires et à exploiter leurs différences en termes de dotations en ressources, de coûts ou de cadre réglementaire. De telles démarches sont-elles compatibles avec une réelle approche sociétale en faveur de ces territoires ?

L'analyse des pratiques sociétales d'un échantillon d'entreprises multinationales françaises menée à partir d'une typologie de différentes conceptions d'une RSE vis-à-vis des territoires a permis de faire ressortir une hétérogénéité dans les pratiques et d'examiner leurs déterminants. La typologie des conceptions de RSE a été construite à partir d'une revue de littérature pluridisciplinaire. Elle distingue quatre types d'une RSE vis-à-vis d'un territoire suivant la façon dont est gérée la relation avec les parties prenantes. Elle s'appuie sur trois conceptions de la RSE (libérale, contractualiste et socio-constructiviste), et sur deux conceptions de la notion de territoire (le territoire comme donné, le territoire comme construit).

Les résultats ont été obtenus par une méthode de recherche basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste et sur une démarche qualitative. Les données collectées sont issues, d'une part, des rapports sociétaux de l'année 2010 de trente-huit multinationales françaises de secteurs variés, et d'autre part, d'entretiens dans le cadre d'une étude de cas multiples.

Notre recherche doctorale apporte plusieurs contributions que nous présentons dans cette conclusion avant d'en préciser les limites et les prolongements possibles. Plus généralement, elle permet de nous interroger sur la portée des actions sociétales en faveur des territoires et

sur une éventuelle conciliation entre une logique économique d'entreprise et une logique d'économie territoriale.

Les contributions de cette recherche sont premièrement théoriques. Notre travail s'inscrit dans une perspective de compréhension des démarches sociétales des multinationales, de l'articulation entre démarche globale et démarche locale, et du rôle des acteurs locaux dans la construction et la mise en œuvre des actions sociétales. Nous proposons une grille d'analyse théorique permettant d'appréhender les pratiques sociétales vis-à-vis des territoires. Notre travail présente la caractéristique d'intégrer les apports théoriques de travaux pluridisciplinaires**.**

Notre travail contribue notamment à conceptualiser les notions de RSE « territorialisée » ou de territorialisation de la RSE. Sous certaines conditions, la démarche sociétale est co-construite par l'entreprise et les parties prenantes d'un territoire avec pour finalité le développement durable du territoire. Dans ces situations, le territorial prime sur le global. Le territoire est alors une échelle de définition, de mise en œuvre, voire d'évaluation des démarches sociétales.

L'étude des déterminants des différentes pratiques sociétales à l'égard des territoires apporte une contribution à la littérature sur le sujet. La responsabilité territoriale apparaît comme la résultante de plusieurs facteurs : des facteurs économiques, des facteurs managériaux, des facteurs organisationnels, des facteurs institutionnels, des facteurs socio-politiques propres au territoire et relatifs à la présence d'une entreprise sur un territoire. A l'instar de Pasquero (2008), nous considérons la responsabilité territoriale comme un objet de négociation entre l'entreprise et les acteurs locaux et nationaux.

Nous avons approfondi la compréhension des processus de construction des démarches sociétales des multinationales en mettant en évidence le rôle des acteurs locaux. Dans le prolongement des travaux de Pestre (2008) soulignant les rôles respectifs de la direction générale, de la filiale, de la branche ou de la zone, et identifiant trois processus de construction, notre travail met au jour le rôle moteur des acteurs locaux dans la définition et la mise en œuvre de démarches sociétales à l'échelle d'un territoire. Sous certaines conditions (secteur d'activité repéré comme stratégique par les acteurs publics nationaux et locaux,

stabilité des dirigeants de filiale, attachement au territoire des dirigeants, volonté politique forte et existence d'un enjeu pour le groupe ou la filiale), les acteurs locaux incitent les dirigeants de filiale à entrer dans de nouvelles démarches de coopération territoriale ou de développement territorial durable. Ces expériences créent nécessairement un précédent, susceptible d'avoir un impact sur la formalisation de la démarche sociétale du groupe ou sur les initiatives des autres filiales.

Les apports managériaux de notre recherche consistent principalement à mettre en avant le potentiel stratégique que représentent les actions sociétales en faveur des territoires. A l'instar d'autres travaux en stratégie et en RSE (Raveyre, 2003, 2005 ; Porter et Kramer, 2006, 2011), notre recherche fait ressortir les avantages procurés par une implication locale : différenciation de l'offre et avantage concurrentiel, diversification, innovation, développement de l'écosystème de l'entreprise, obtention de nouveaux marchés, soutien des acteurs publics, acceptation sociétale, flexibilité stratégique. Notre étude confirme que les enjeux d'une implication locale peuvent émerger à l'issue de processus d'exploration. Ainsi une entreprise en cours de formalisation et de rationalisation de sa démarche sociétale peut avoir intérêt à nouer des partenariats avec des acteurs locaux afin d'identifier de potentiels leviers d'action. L'échelle territoriale permet précisément ces expérimentations, et c'est une des particularités de l'entreprise multinationale que de pouvoir tester de nouvelles stratégies économiques et sociétales sur ses différents territoires d'implantation.

L'apport spécifique de notre recherche doctorale est de mettre en exergue un jeu stratégique dans la pondération des actions sociétales d'un territoire à un autre. Ayant considéré les pratiques sociétales envers les territoires et les différences dans les pratiques déployées, notre recherche met au jour les avantages pour une entreprise à ne pas s'engager avec la même intensité sur tous ses territoires d'implantation. Non seulement l'entreprise multinationale peut exploiter les différences de réglementation d'un territoire à l'autre, mais également elle peut avoir intérêt à moduler son action sociétale en fonction de l'importance de l'implantation en termes de chiffre d'affaires ou d'emplois, et en fonction des enjeux que représente le territoire pour le développement de son activité.

L'entreprise multinationale peut choisir de concentrer ses actions sociétales en faveur de territoires ciblés, cristallisant l'attention sociétale, ou pour lesquels une action aura davantage

d'impact. Elle peut minorer ses efforts sur des territoires où sa présence est peu visible, où elle est peu sollicitée, où sa responsabilité n'est pas reconnue par les autres acteurs.

L'entreprise multinationale peut déployer sur l'ensemble de ses territoires des pratiques de conception 2 « RSE Maîtrise Impacts territoire » et sur certains territoires seulement des actions rentables de conception 3 ou des actions expérimentales de conception 4. Elle conserve ainsi une marge de manoeuvre lui permettant d'approfondir sa relation avec les parties prenantes dans des situations de crise, de pression sociétale accrue, ou dans le cadre de projets impliquant des institutions internationales.

Dans une certaine mesure, les entreprises multinationales peuvent se dispenser de répliquer les pratiques les plus abouties en termes d'intégration des enjeux locaux à l'ensemble des territoires d'implantation. En raison de leurs coûts, de leur complexité et d'une incertitude en termes d'impacts et de rentabilité économique, les entreprises ne sont pas incitées à généraliser ces pratiques. Elles ne souhaitent pas non plus faire naître de nouvelles obligations à leur encontre. Elles entendent conserver une certaine flexibilité stratégique et continuer à pouvoir arbitrer en matière de localisation et de territorialisation.

Avec la maturité de la démarche sociétale, sa formalisation et sa rationalisation, l'entreprise est en mesure de généraliser des pratiques de conception 3 ou 4 à un plus grand nombre de territoires. Ces pratiques deviennent alors des pratiques de conception 2, mises en place de la même façon quelque soit le territoire. Notre étude laisse en effet entrevoir une certaine dynamique dans la mise en œuvre et le déploiement des pratiques sociétales des multinationales.

L'entreprise multinationale peut aussi choisir l'échelle de régulation de certaines questions sociétales. L'échelon territorial peut alors être mis en avant au détriment d'une échelle nationale de concertation, si le niveau local garantit plus sûrement l'atteinte des objectifs de l'entreprise. *A contrario*, un élargissement du territoire d'intervention permettra à l'entreprise de compenser les externalités générées à un endroit par des actions sociétales de son choix à d'autres endroits de ce même territoire. L'entreprise multinationale étant interterritoriale, elle peut intervenir pour construire les échelles de régulation à son avantage. Dans ces conditions, le territoire est instrumentalisé et ne saurait être au service d'une plus grande démocratie.

Notre étude contribue ainsi à démystifier cette question de responsabilité de l'entreprise multinationale à l'égard des territoires. Il s'agit moins d'un grand principe sociétal que d'un principe de bonne gestion.

Sur un plan méthodologique et empirique, notre recherche présente l'originalité d'être constituée de deux phases : une première phase d'analyse à partir des communications des entreprises et une deuxième phase d'études de cas permettant de poursuivre l'investigation et de tester les résultats issus de la première phase.

Grâce aux documents de *reporting* sociétaux, nous avons bénéficié d'une importance source de données, indépendante des questions posées. A l'appui de notre grille d'analyse des pratiques sociétales, nous avons pu examiner les démarches sociétales des entreprises, appréhender les déterminants liés aux caractéristiques des entreprises, avant de confronter ces résultats à des données de terrain recueillies principalement par entretiens.

Nous pouvons souligner à présent les limites à travailler à partir des rapports sociétaux des entreprises. Si les entreprises se conforment de plus en plus aux référentiels internationaux tels que celui de la GRI (Global Reporting Initiative), elles font preuve également d'une certaine originalité dans la présentation des rapports sociétaux. Elles multiplient les formats de *reporting* : rapports nationaux, rapports régionaux, rapports thématiques, périodiques, sites internet, accroissant le volume d'informations et rendant difficile le choix d'un document type, commun à toutes les entreprises de l'échantillon. En outre, elles modifient fortement le fond et la forme d'une année sur l'autre, et le contenu des rapports semblent effectivement très sensible aux effets de mode (accent sur la biodiversité en 2012, focus sur les risques psychosociaux en 2011, développement des territoires en 2010). Les actions relatées sont également choisies en fonction de leur efficacité en termes de communication (facile à raconter, thème à la mode, impact garanti). Enfin, les rapports ne donnent un aperçu que partiel des actions sociétales engagées. Les études de cas ont révélé par exemple que l'entreprise Accor (classée en groupe 1 d'après son rapport) participait à une action de conception 4 à Roissy, ou que Axa ou Dassault Aviation (classées initialement en groupe 1) s'ouvraient à des actions de conception 3, remettant ainsi en cause le classement en trois groupes issus de l'analyse des rapports. Concernant les sites internet, nous avons pu vérifier

que certains termes comme « ancrage territorial » pouvaient être mentionnés sans grand fondement. Aussi était-il essentiel de pouvoir compléter l'analyse de contenu par des études de cas.

La spécificité de notre recherche a consisté à étudier les pratiques d'une même entreprise sur ses différents territoires d'implantation et à les comparer. D'un point de vue méthodologique, nous aurions pu examiner les pratiques d'une entreprise systématiquement sur tous ses territoires d'implantation et évaluer le rôle des différents déterminants dans chaque situation. Un prolongement à cette étude pourrait être de mener cette analyse sur une entreprise engageant des pratiques sociétales différenciées de type 1, 2, 3 ou 4, voire d'effectuer ce travail sur deux entreprises : une multinationale française et une multinationale étrangère. Cette dernière éventualité permettrait en outre de tester l'impact des variables institutionnelles et culturelles sur la mise en œuvre des actions sociétales en faveur des territoires.

Un autre prolongement pourrait être d'approfondir l'analyse dynamique des pratiques sociétales et leur diffusion au sein des unités du groupe. Il s'agirait d'analyser dans quelle mesure et sous l'effet de quels facteurs, les expériences sociétales menées sur certains territoires ont eu un impact sur la formalisation de la démarche sociétale du groupe, voire ont pu être généralisées à l'ensemble des territoires d'implantation. Nous pourrions alors reprendre les cas étudiés de façon plus approfondie (Total, Dassault Aviation, Turbomeca) et examiner si ces expériences territoriales ont eu un impact sur la démarche globale du groupe ou sur les actions menées par les filiales sur d'autres territoires.

Les limites de notre recherche sont de plusieurs ordres. Premièrement, nous avons choisi de nous focaliser sur les bonnes pratiques des entreprises (respect de la règlementation, maîtrise des externalités, coopération territoriale, développement durable territorial). Nous n'avons pas intégré à notre typologie des pratiques « irresponsables » : le non respect de la réglementation, le non traitement des externalités, les atteintes irréversibles à la durabilité des territoires. Or, cela aurait permis d'enrichir notre étude et notre compréhension des jeux inter-territoriaux ou intra-territoriaux dans la mise en place des actions sociétales.

De manière générale et particulièrement sur l'étude empirique 1, notre étude repose sur un présupposé d'effectivité des actions engagées. Lorsque des entreprises mentionnent dans leurs

rapports sociétaux des actions de concertation et d'implication de l'ensemble des parties prenantes locales, nous avons supposé que c'était effectivement le cas. Une limite de notre travail est de ne pas avoir pu systématiquement vérifier la véracité des actions citées. Cette limite est moins prégnante sur l'étude empirique 2, où nous avons pu croiser les représentations des entreprises avec celles des acteurs publics sur trois études de cas sur douze (Dassault Aviation, Turbomeca, Total).

De même, nous nous sommes focalisée sur les processus de gestion de la relation avec les parties locales et non sur les impacts des actions engagées. Il aurait pu être intéressant d'analyser les pratiques du point de vue de leurs impacts. Une telle étude aurait éventuellement fait ressortir les ambiguïtés des démarches d'implication locale : dépendance accrue du territoire vis-à-vis de la présence d'une entreprise, spécialisation du territoire, emprise d'une entreprise sur les ressources locales, absence de légitimité des entreprises dans leur rôle politique, contradictions avec les autres volets de la démarche sociétale, etc.

Ces différentes limites constituent autant de pistes de recherche futures. Néanmoins, ce travail doctoral permet de questionner la portée des démarches sociétales des multinationales en faveur des territoires. Les démarches sociétales sont-elles de nature à resolidariser logique économique et logique territoriale ?

L'analyse de la littérature et notre travail empirique attestent que les entreprises multinationales répondent à des logiques économiques bien différentes de logiques sociétales. Notre étude suggère que le sociétal suit l'économique. Les actions sociétales sont déployées pour compenser les effets externes, notamment ceux générés par les décisions de restructurations, assurant à l'entreprise multinationale une certaine flexibilité dans ses choix de localisation/délocalisation. Les actions sociétales sont également favorisées dans des situations de territorialisation où le développement de relations économiques s'accompagne d'échanges et d'actions sur des questions sociétales propres au territoire. Le sociétal peut être instrumentalisé au service d'une logique économique et faciliter l'obtention d'une autorisation d'opérer, l'acceptation locale des activités, leur pérennisation ou l'émergence de modèles économiques et sociaux innovants donnant accès à de nouveaux marchés.

Les actions en faveur du développement des territoires semblent favoriser la poursuite de la stratégie mondiale des entreprises, accompagnant les restructurations et assurant la progression de l'internationalisation de l'entreprise. Dans les cas que nous avons étudiés, rarement le sociétal implique une remise en cause de la logique économique. Le groupe Total a été contraint à Lacq de revoir sa stratégie de départ et s'est engagé dans une démarche collective de développement du territoire. Les actions sociétales sont négociées avec les acteurs politiques locaux et nationaux. Elles relèvent toutefois d'une gestion stratégique et le groupe n'exclut pas un désengagement futur du territoire. Les multinationales sont évidemment réticentes à se voir reconnaître de nouvelles obligations. Subsiste le risque que les attentes sociétales exprimées au niveau de certains territoires n'exacerbent les logiques économiques, l'entreprise multinationale arbitrant alors entre les territoires précisément pour ne pas se conformer aux exigences sociétales.

Bibliographie

ACKERMAN R.W. (1973), How companies respond to social demands, *Harvard Business Review,* Vol. 51, n°4, pp.88-98.

ACQUIER A. (2007), Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante. Thèse de doctorat de l'école des mines de Paris – Centre de Gestion Scientifique, Paris, Ecole des Mines.

ACQUIER A. (2008), Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur, *Actes du colloque de l'AIMS.*

ACQUIER A., AGGERI F. (2005), La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?, *XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique,* Angers.

ACQUIER A., AGGERI F. (2007), Une généalogie de la pensée managériales sur la RSE, *Revue française de gestion,* Vol.11, n°180, pp.131-157.

ACQUIER A., GOND J-P (2007), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol. 10, n°2, pp.5-35.

ACQUIER A., GAND S., SZPIRGLAS M. (2006), Stakeholder Management and Crisis Resilience. A case study in a public transportation Company, *ISCRAM,* Newark.

AGGERI F., PALLEZ F. (2005), Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale, *La Revue de l'IRES,* Vol. 1, n°47, pp. 235-256.

ALBOUY M. (2012), RSE et gouvernance des entreprises mondialisées, in LE FLANCHEC A., UZAN O., DOUCIN M., *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale,* Economica, Paris, pp. 33-44.

ALMEIDA N. (1996), *L'entreprise à responsabilité illimitée, la citoyenneté d'entreprise en question,* Paris, Ed. Liaison.

AMANN B., CABY J., JAUSSAUD J., PINIERO J. (2007), Activisme des actionnaires et responsabilité sociale des entreprises : une comparaison Espagne – France – Etats-Unis – Japon, *Revue de l'Organisation Responsable,* Vol. 2, n°2, pp. 37-53.

ANDREFF W. (1996), La déterritorialisation des multi- nationales : firmes globales et firmes-réseaux, *Cultures & conflits,* 21-22, printemps-été.

ANDREWS (1987), *The concept of Corporate Strategy*, Irwin.

ANSOFF I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, Mc Graw Hill.

ANSOFF I. (1980), *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, Bungay, Suffolk.

ANTHEAUME B., GIRAUT F., (2005), *Le territoire est mort. Vive les territoires !*, Paris, Editions de lIRD.

ANTONELLI C., (1986), Technological districts and regional innovation capacity, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°5, pp.695-705.

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

AVENIER M-J. (1985), *Le pilotage stratégique de l'entreprise,* CNRS.

AYDALOT P. (1985), *Economie régionale et urbaine*, Paris, Economica.

BANOS V. (2009), Repenser le couple « territoire-lieu » : pour une géographie de la démocratie ?, in VANIER M., *Territoires, territorialité, territorialisation, controverses et perspectives*, Rennes, pp. 157-165.

BARDIN L. (2009), *L'analyse de contenu*, PUF.

BARON D.P. (2001), Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, n°1, pp. 7-45.

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

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J-M. (2003), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in THIETART R-A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 224-256.

BEAUJOLIN-BELLET R., (2008 a), Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi – acteurs des restructurations, *19ème Congrès de l'AGRH*, Dakar.

BEAUJOLIN-BELLET R. (2008 b), Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (n°70), pp.17-29.

BECATTINI G. (1992), Le district marshallien : une notion socio-économique, in BENKO G.B. et LIPIETZ A., *Les régions qui gagnent, districts et réseaux*, PUF, Paris.

BECK U. (2003), *Pouvoir et contre- pouvoir à l'heure de la mondialisation*, Flammarion, Paris.

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

BERLE A.A.J. (1932), From Whom Corporate Managers Are trustees, *Harvard Law Review*, Vol.45, n°8, pp.1365-1372.

BERLE A.A.J., MEANS G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World.

BESSER T.L., MILLER N.J. (2004), The risks of enlightened self-interest : Small businesses and support for community, *Business and Society*, Vol. 43, n°4, pp. 398-425.

BEYLIER R. P., MESSEGHEM K., FORT F. (2011), Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour, *Management et Avenir*, Vol. 4, n°44, pp.235-255.

BOEHM A. (2002), Corporate Social Responsibility : A Complementary Perspective of Community and Corporate Leaders, *Business and Society Review*, Vol.107, n°2, pp.171-194.

BOEHM A. (2005), The participation of businesses in community decision making, *Business and Society Review*, Vol. 44, n°2, pp. 144-177.

BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y. (2005), *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La découverte.

BORCHANI MAKTOUF M. (2008), Les déterminants de la stratégie sociétale des firmes multinationales : étude empirique des filiales étrangères en France. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

BORIES-AZEAU I., LOUBES A. (2011), Analyse de la contribution des maisons de l'emploi à l'émergence d'une gestion territoriale des ressources humaines, Céreq, Collection Relief.

BOUDIER F., BENSEBAA F. (2008), Responsabilité sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ?, *Mondes en développement*, Vol.4, n°144, pp.27-44.

BOURGEOIS C. (2006), Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode, *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy.

BOURGEOIS C. (2007), Entreprise et instrument de management : facteurs d'adoption et difficultés d'appropriation. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.

BOUYOUD F. (2010), Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, Paris.

BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2002), Plans sociaux et reclassements, Convention DARES.

BRULOIS V., VIERS J. (2009), Entretien croisé entre la sociologue Florence Osty et le professeur de gestion Yvon Pesqueux, *Sociologies pratiques*, Vol. 1, n°18, pp. 29-38.

BRUNDTLAND G.H. (1987), *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford, Oxford University Press.

BUISSON M-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Management et Avenir*, Vol.4, n°6, pp.147-164.

BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological Paradigms and Organization Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Newcastle, Athenaeum Press.

CALVANO L. (2008), Multinational Corporations and Local Communities : A Critical Analysis of Conflict, *Journal of Business Ethics*, n°82, pp. 793-805.

CAMAGNI R., CAPELLO R., NIJKAMP P. (1996), Sustainable city policy : economic, environmental, technological, in *Urban habitat : the environment of tomorrow*, TUE, Eindhoven.

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

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

CAPRON M. (2006 b), *Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non éthique*, Atelier international sur la RSE, Montréal.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise,* La Découverte, Paris.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2009), Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation, *Revue de l'organisation responsable,* Vol. 4, pp.19-29.

CARLUER F. (2005), Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique, *Management & Avenir*, Vol. 4, n° 6, pp. 7-25.

CARROLL A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, pp.497-505.

CARROLL A.B. (1989), *Business and society*, Cincinnati, South Western Publishing.

CARROLL A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons,* pp.39-48.

CHAKRAVARTHY B.S., PERLMUTTER H.V. (1985), Strategic Planning for a Global Business, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, Summer, pp. 3-10.

CHAMPION E., GENDRON C. (2005), De la responsabilité sociale à la citoyenneté corportative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité, *Nouvelles pratiques sociales,* Vol.18, n°1, pp.90-103.

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

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

COISSARD S., PECQUEUR B. (2007), Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire, *XLIIIe colloque de l'ASRDLF*, Grenoble, Chambéry.

COLLETIS G. (2009 a), Local Development, Proximities and Productive Encouters: The Case of Developement Dynamics in the Region of Toulouse, *Canadian Journal of Regional Science,* Vol. 32, n°2.

COLLETIS G. (2009 b), Les firmes structurantes entre dynamiques industrielles et dynamiques spatiales, *Journées de la proximité, 14-16 octobre,* Poitiers.

COLLETIS G. (2010 a), Co-évolution des territoires et de la technologie : une perspective institutionnaliste, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine,* 2/2010, mai, pp. 235-249.

COLLETIS G. (2010 b), Mobilité, attractivité et mondialisation, pp.181-199, in LAURENT C., DU TERTRE C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes,* L'Harmattan.

COLLETIS G., COURLET C., PECQUEUR B (1990), *Les systèmes industriels localisés en Europe,* IREPD, Grenoble.

COLLETIS G., GILLY J.P., PECQUEUR B, PERRAT J., ZIMMERMANN J.B. (1997), Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage, *Espaces et Sociétés*, n°88/89, pp. 115-137.

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

COLLETIS G et PECQUEUR B. (2005), Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Economie et Institutions*, n°6 et 7, 1er et 2e semestres, pp. 51-74.

COLLETIS G., RYCHEN F. (2004), Entreprises et territoires : proximités et développement local, pp. 207-230, in PECQUEUR B. et ZIMERMANN J.B. *Economie de proximités*, Hermès, 264 p.

COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert,* Bruxelles.

COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE (2002), *La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable,* Bruxelles.

COMMONS J.R. (1931), Institutionnal Economics, *American Economic Review,* Vol. 21, pp. 648-657.

CONSEIL D'ANALYSE STRATEGIQUE (2010), *Créativité et innovation dans les territoires,* La Documentation française, Paris.

CORIS M., FRIGANT V., LAYAN J-B., TALBOT D., (2009), Les dynamiques spatiales des activités productives, *Les cahiers du GREThA,* n°20, Université de Bordeaux.

COUPLAND C. (2005), Corporate Social Responsbility as Argument on the Web, *Journal of Business ethics,* n°62, pp. 355-366.

COURLET C., SOULAGE B., (1994), *Industrie, territoires et politiques publiques*, L'Harmattan, Paris.

DAVIS K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities ?, *Califormia Management Review,* Vol.2, n°3, pp.70-77.

DEBARBIEUX B. (2003), Imaginaire géographique, in LEVY J. et LUSSAULT M., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés,* Paris, Belin, pp. 489-491.

DEBARBIEUX B. (2009), Territoire – Territorialité – Territorialisation : aujourd'hui encore, et bien moins que demain… in VANIER M., *Territoires, territorialité, territorialisation, controverses et perspectives,* Rennes, pp. 19-30.

DEFELIX C., DEGRUEL M., LE BOULAIRE M., RETOUR D. (2010), Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ?, *XXIe Congrès AGRH, 17-19 novembre,* Rennes, Saint-Malo.

DEJEAN F., GOND J-P., (2004), La responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie,* Vol.7, n°1, pp. 5-31.

DELHOUME C., SAUVEE L. (2008), Responsabilité sociale et environnementale des industriels laitiers et logiques territoriales. Le cas de la Picardie., *3e Congrès du RIODD,* Lyon.

DENIZ M., FALCON J.M. (2002), Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain, *Journal of Business Ethics,* Vol. 38, pp. 339-370.

DESMETTRE S. (2008), Les dessous du patriotisme économique, *Regards croisés sur l'économie,* 1/2008 n°3, pp. 286-290.

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

DHAOUADI I., EL AKREMI A., IGALENS J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse des relations entreprise- société, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.11, n°3, pp.65-94.

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review,* Vol.48, pp.147-160.

DI MEO G. (2001), *Géographie sociale et territoires,* Paris, Nathan.

DODD M.E.J. (1932), For Whom Are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review,* Vol.45, n°7, pp.1145-1163.

DOHOU A., BERLAND N. (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, *Actes du congrès de l'AFC*, Poitiers.

DONALDSON T., DUNFEE T.W. (1994), Toward a unified conception of business ethics : integrative social contracts theory, *Academy of Management Review*, 19 (2), p. 252-284.

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

DRUCKER P.F. (1954), *The practice of management*, Paris (version française 1957), Editions d'organisation.

DUBOIS J. (2009), *Les politiques publiques territoriales. La gouvernance multi-niveaux face aux défis de l'aménagement*. Presses Universitaires de Rennes.

DUNHAM L., FREEMAN LIEDTKA R. E. J. (2006), Enhancing Stakeholder Practice : a Particularized Exploration of Community, *Business Ethics Quaterly*, Vol. 16, n° 1, pp. 23-42.

DUNNING J.H. (1988), *Explaining International Production*, Londres, Unwin Hyman.

DUNNING J.H., LUNDAN S. (2008), *Multinational enterprises and the global economy,* Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

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

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

DUPUIS J-C., EYQUEM-RENAULT M. (2010), A la recherche de nouvelles frontières pour la RSE et l'entreprise, *Revue internationale de Psychosociologie*, Vol.16, n°38, pp.43-62.

DUPUIS J-C., LE BAS C. (2009), Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises, *Revue Française de Socio- Economie,* Vol.2, n°4, pp.83-98.

DUPUY C. et GILLY J.-P. (1995), Les stratégies territoriales des grands groupes industriels, *in* Alain RALLET et André TORRE (dir.), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, p. 129-146.

FLORIDA R., (1995), Toward the learning region, *Futures*, Vol. 27, n° 5, pp.527-536.

FONTAGNE L. et LORENZI J-H. (2005), *Désindustrialisation, délocalisations,* Rapport du CAE, n° 55, La Documentation française, 399 p.

FONTAGNE L. et TOUBAL F. (2010), *Investissement direct étranger et performances des entreprises,* Rapport du CAE, n°89, La Documentation française, 227 p.

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

FREYSSINET J. (2005), Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ?, *La Revue de l'IRES,* Vol. 1, n°47, pp. 319-335.

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

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

GARRIC N., LEGLISE I., POINT S. (2007), Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours, *Revue de l'organisation responsable,* Vol.2, pp5-19.

GARRIGA E., MELE D. (2004), Corporate Social Responsbility Theories : Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics,* n°53, pp.51-71.

GILLY J-P., GROSSETI M., (1993), Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, pp. 449-468.

GILLY J-P, PERRAT J., (2003), La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale, *Cahiers du GRES*, n°05.

GIRAUT F. (2008), Conceptualiser le territoire, *Historiens et Géographes,* n°403, pp.57-68.

GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, in THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13-33.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006), Lignes directrices de reporting Développement Durable, version G3.

GODARD O. (1993), Stratégies industrielles et conventions d'environnement : de l'univers stabilisé aux univers controversés, *INSEE-Méthodes*, n°39-40, pp.145-174.

GOND J-P. (2007), Amener la responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : vers une vision pluraliste de l'interface enterprise- société, *Les cahiers de la CRSDD*, n°11, Montréal.

GOND J-P., IGALENS J. (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise,* Collection Que sais-je ?, P.U.F. .

GOND J-P., MERCIER S. (2004), Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, *Actes du 15e Congrès de l'AGRH,* Montréal.

GOND J-P, MOON J., KANG N. (2011), The government of self-regulation : On the comparative dynamics of corporate social responsibility, *Economy and society*, Vol. 40, n°4, pp. 640-671.

HAMDOUCH A., ZUINDEAU B. (2010), Introduction, Diversité territoriale et dynamiques socio-institutionnelles du développement durable : une mise en perspective, *Géographie, Economie, Société,* Vol.12, pp.243-259.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), The core Competence of the Corporation, *Havard Business Review*, Vol.63, n°3, pp.79-91.

HEALD M. (1961), Business Thought in the Twenties : Social Responsibility, *American Quaterly*, Vol. 13, n°2, pp.126-139.

HILLMAN A.J., WAN W.P. (2005), The determinants of MNE subsidiary' political strategies : Evidence of institutional duality, *Journal of International Business Studies*, n°36, pp. 322-340.

HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : Applications à la recherche en gestion,* Bruxelles, Ed De Boeck Université.

HOMMEL T. (2006), Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle, *Entreprises et histoire*, Vol.4, n° 45, p. 20-38.

HOLSTI O. R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities,* Addison Wesley Publishing Company.

HUBERMAN A.M., MILES M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 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*, 37 (6), p. 838-849.

HUSTED B.W., ALLEN D.B. (2007), Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises : Antecedents and Value Creation, *Journal of Business Ethics*, n°74, pp. 345-361.

IGALENS J. (2007), L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol. 10, n°2, pp. 129-155.

IGALENS J., VICENS C. (2005), Vers des restructurations socialement responsables ?, *Management & Avenir,* Vol.1, n°3, pp. 101-119.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (2008), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale,* traduction française de la version ISO 26 000 du 12 décembre, Afnor, Paris.

JAGLIN S. (2005), *Service d'eau en Afrique subsaharienne, La fragmentation urbaine en question,* Paris, Cnrs Editions.

JAMBES J-P. (2001), *Territoires apprenants,* Paris, l'Harmattan.

JAUSSAUD J. (1999), Group Relationships and Business Strategy of Japanese Trading Companies in the Chinese Market, in DZEVER S., JAUSSAUD J., *China and India, Economic Performance and Business Strategies of Firms in the Mid-90s*, Eds MacMillan, London.

JAUSSAUD J., PERSAIS E. (2010), Friedman-Freeman, two opposite point of view of CSR, *CDRom Proceedings of the 16th Euro Asia International Research Seminar, Corporate Social Responsibility : European and Asian Perspective,* Hiroshima, 2nd&3rd September.

JEGO Y. (2010), *En finir avec la mondialisation anonyme,* Rapport à M. Le Président de la République, mai.

JENSEN M.C. (2002), Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, n°2, pp.235-256.

JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, pp.305-360.

JOFFRE P., KOENIG G. (1992), *Gestion stratégique,* Litec.

JONAS H. (1990), *Le principe responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique,* Cerf.

KIRAT T., LUNG Y. (1995), Innovation et proximités : le territoire, lieu de déploiement des

processus d'apprentissage, in LAZARIC N., MONNIER J.-M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, pp. 206-227.

KIRAT T., SAGLIO J. (1996), Postface, in ABDELMALKI L., COURLET C., *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan.

KLARSFELD A., DELPUECH C. (2008), La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'organisation responsable,* Vol.3, pp.53-64.

KOBEISSI N., DAMANPOUR F. (2009), Corporate Responsiveness to Community Stakeholders, Effects of Contextual and Organizational Characteristics, *Business Society*, Vol.48, n°3, pp.326-359.

KOSTOVA T., ZAHEER S. (1999), Organizational legitimacy under conditions of complexity : the case of the multinational enterprise, *The Academy of Management Review,* Vol.24, n°1, pp.64-81.

KOSTOVA T., ROTH K., DACIN M.T. (2008), Institutionnal theory in the study of multinational corporations : a critic and new directions, *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°4, pp. 994-1006.

KRUGMAN P. (1998), What's new about the new economic geography ?, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 14, n°2, pp7-17.

LAHIRI N. (2010), Geographic distribution of R&D activity: how does it affect innovation quality?, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, n° 5, pp. 1194-1209.

LAGANIER R., VILLALBA B. et ZUINDEAU B. (2002), Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire , *Développement durable et territoires*, Dossier 1 : Approches territoriales du Développement Durable, mis en ligne le 23 septembre 2002. URL : http://developpementdurable.revues.org/index1475.htlm

LAJARGE R. (2009), Pas de territorialisation sans action (et vice versa) ?, in VANIER M., *Territoires, territorialité, territorialisation, controverses et perspectives,* Rennes, pp. 193-204.

LAMARCHE T. (2003), Le territoire entre politique de développement et attractivité, *Etudes de communication,* n°26, mis en ligne le 13 octobre 2008. URL : http://edc.revues.org/index122.html.

LAMARCHE T. (2009), Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation, *Revue de l'organisation responsable,* n°2, pp.4-18.

LAURIOL J. (2006), Entreprises, Territoires et Développement Durable, in HEURGON E. (sous la coordination de), *Le développement durable, c'est enfin du bonheur ! Colloque de Cerisy*, L'aube.

LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie, *Revue française de gestion,* Vol 34, n°184, pp 181-198.

LE BLANC G. (2009), La localisation des activités de R&D, au cœur d'un nouveau rapport de l'industrie au territoire, *Revue de la DATAR,* n°1 Territoire 2040, aménager le changement, url : http://territoires2040.datar.gouv.fr/spip.php?article14

LE GALL S. (2011), La localisation des filiales à l'étranger ; Quels sont les liens établis avec les territoires d'implantation ?, *Revue française de Gestion,* n°212, pp.93-107.

LEROUX I. (2002), La négociation dans la construction du territoire, une approche institutionnaliste. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Toulouse I.

LEVITT T. (1958), The Dangers of Social Responsibility, *Havard Business Review,* Vol.36, n°5, pp.41-50.

LIMA S. (2009), Le dépassement des territoires : bâtisseurs et passeurs d'espaces, in VANIER M., *Territoires, territorialité, territorialisation, controverses et perspectives,* Rennes, pp. 167-173.

LOGSDON M. J., WOOD D.J. (2002), Business Citizenship : From Domestic to Global Level Analysis, *Business Ethics Quaterly,* Vol.12, n°2, pp.115-187.

LONGHI C., QUERE M., (1991), Systèmes de production et d'innovation et dynamiques des territoires, *Revue économique*, Vol. 44, n° 4, pp.713-724.

LUSSAULT M. (2010), Du territoire agi au territoire actant (vers une théorie de l'opérateur territorial), *Deuxièmes Rencontres du Territoire*, Grenoble.

MAILLAT D., CAMAGNI R. (2006), *Milieux innovateurs : théorie et pratiques*, Anthropos, Economica, Paris.

MAILLAT D., QUEVIT M., SENN L. (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement regional*, GREMI, EDEL, Neuchâtel.

MARAIS M., REYNAUD E. (2008), Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *Congrès Territoire et développement durable*, Aix-en-Provence, 10-11 janvier.

MARCHESNAY M. (1998), Confiances et logiques entrepreuneuriales, *Economies et Sociétés,* n°8/9, pp.99-117.

MARKUSEN J. (1995), The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 2, pp. 169-189.

MARQUIS C., GLYNN M. A., DAVIS G. F. (2007), Community isomorphism and corporate social action, *Academy of Management Review*, n°32, pp. 925-945.

MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics,* Macmillan and Co, London.

MARTINET A-C. (1983), *Stratégie,* Vuibert, Paris.

MARTINET A-C., PAYAUD M. (2008 a), Le Développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur, *Management international,* Vol.12, n° 2, pp.13-25.

MARTINET A-C., PAYAUD M. (2008 b), Formes de RSE et entreprises sociales, une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion,* n°180, pp.199-214.

MARTINET A-C., PAYAUD M. (2010), Stratégies RSE- BOP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques, *Management international*, Vol. 14, n°2, pp. 31-51.

MARTINET A-C., REYNAUD E. (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue française de gestion,* n°152, pp.121-136.

MASKELL P., MALMBERG A., (1999), The competitiveness of firms and regions. Ubiquitification and the importance of localized learning, *European Urban and Regional Studies*, Vol. 6, n° 1, pp.9-25.

MATTEN D., CRANE A. (2004), *Business ethics : a European Perspective : Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization,* Oxford University Press, Oxford.

MATTEN D., CRANE A., CHAPPLE W. (2003), Behind the Mask : Revealing the True Face of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics,* n°45, pp.109-120.

MATTEN D., MOON J. (2004), « Implicit » and « Explicit » CSR : a conceptual framework for understanding CSR in Europe, *20e colloque EGOS*, Ljubljana.

MAYRHOFER U. (2011 a), La gestion des relations siège- filiales, *Revue française de gestion,* Vol.3, n°212, pp. 65-75.

MAYRHOFER U. (2011 b), *Le management des firmes multinationales,* Vuibert, Paris.

MAYRHOFER U., URBAN S. (2011), *Management international, des pratiques en mutations,* Pearson.

MERCIER S.(1999), *L'éthique dans les entreprises,* Repères, n°263, Editions La Découverte.

MERCIER S. (2010), Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? , *Management & Avenir,* Vol.3, n°33, pp. 142-156.

MEYER J.W., SCOTT W.R. (1991), The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence, in POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, pp.108-142.

MILLIOT E. (2005), Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter

et de Perlmutter, *Revue Management et Avenir*, n°3, pp. 43-60.

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, pp.853-886.

MOHAN A. (2006), Global coporate social responsibilities management in MNCs, *Journal of Business strategies*, Vol.23, pp.9-32.

MOLLER K., ERDAL T. (2003), *Corporate responsibility towards society : a local perspective*, Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

MOUHOUD El M., PLIHON D. (2009), *Le savoir et la finance ; Liaisons dangereuses au cœur du capitalisme contemporain,* La découverte, Paris.

MUCHIELLI J-L. (2009), L'impact des multinationales sur les territoire d'accueil et sur les pays d'origine, archive audiovisuelle conférence à la Maison des Sciences, Paris, http://www.msh-paris.fr/diffusion/archives-audiovisuelles.

MUDAMBI R. (2002), Knowledge management in multinationals firms, *Journal of International Management*, Vol. 8, n°1, pp 1-9.

MUNSHI D., KURIAN P. (2005), Imperializing Spin Cycles : A Postcolonial Look at Public Relations, Greenwashing, and the Separation of Publics, *Public Relations Review*, n°31, pp. 513-520.

NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°2.

NERE J-J. (2005), *Démarche compétences et pratiques managériales*, Paris, Demos.

NOEL C. (2004), La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ? , *Gestion 2000*, n°3, pp 15-33

NOEL C. (2006), La notion de responsabilité de l'entreprise : fondements conceptuels et utilisation managériale, document de travail, Ecole de Management de Grenoble.

OCDE (2011), Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Éditions OCDE.

OFFNER J-M., PUMAIN D. (1996), *Réseaux et territories. Significations croisées*, La Tour-d'Aigues, Editions de l'Aube.

OLIVER C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, pp. 145-179.

PADIOLEAU J-G. (1989), L'éthique est-elle un outil de gestion ?, *Revue française de gestion*, Vol. 74, pp. 82-91.

PAONE V. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve des faits. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, Paris.

PARSONS T. (1937), *The structure of social action,* Mc Graw-Hill.

PASQUERO J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique, in TURCOTTE M-F., SALMON A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise,* Presses de l'Université du Québec.

PASQUERO J. (2007), Commentaire : Ethique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau, *Gestion,* Vol.32, pp.112-116.

PASQUERO J. (2008), Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management international,* Vol. 12, n°2, pp.27-47.

PECQUEUR B. (2005), Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud, in ANTHEAUME B. et GIRAUT F., *Le territoire est mort, Vive les territoires ! ,* Paris, IRD Editions, pp. 295-316.

PECQUEUR B. (2006), Le tournant territorial » de l'économie globale, *Espaces et sociétés,* Vol.2, n°124-125, pp.17-32.

PECQUEUR B. (2009), « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? », *Géographie Economie Société* 2009/1, Vol. 11, p. 55- 62.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B. (2004), Introduction, *Economie de proximités,* Ed. Lavoisier Hermès Sciences.

PERRAT J. (2009), Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité, *Géographie, économie, société,* 4/2009, Vol 11, pp. 335-351.

PERROUX F. (1968), *L'espace et les pôles de croissance*, P.U.F.

PERSAIS E. (2007), Ethique, *Revue française de gestion,* 3/2007 (n° 172), p. 79- 97.

PERSAIS E. (2009), La gestion de la RSE dans un contexte international. Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique, *Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, ISIAM,* Agadir, Maroc, 26-28 février.

PESQUEUX Y. (2009), La notion de territoire, *Colloque Propedia – Observatoire économique des banlieues,* Paris.

PESQUEUX Y. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, *Innovations,* n°34, pp.37-55.

PESTRE F. (2008), Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of Organizations : a ressource dependance perspective,* Harper&Row Publishers.

PIGOU A.C. (1920), *The Economics of Welfare,* MacMillan & Co Ltd, London.

PLIHON D. (2006 a), La nationalité des entreprises et le patriotisme économique sont-ils solubles dans la mondialisation , *Revue internationale et stratégique,* 2/2006, n°62, pp. 65-74.

PLIHON D. (2006 b), L'illusion du patriotisme économique dans une économie mondialisée, *Revue internationale et stratégique,* 3/2006, n° 63, pp. 109-112.

PORTER M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence,* Economica, Paris.

PORTER M.E. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations,* Dunod, Paris.

PORTER M.E. (1998), Clusters and the New Economic Competition, *Harvard Business Review,* pp.77-90.

PORTER M.E. (2004), *La concurrence selon Porter,* Village mondial, Paris.

PORTER M.E., VAN DER LINDE C. (1995), Toward a New Conception of the Environment- Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives,* Vol.9, n°4, pp.97-118.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review,* Vol. 80, n° 12, pp. 56-68.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), Strategy and Society, *Havard Business Review,* Vol.84, n°12, pp.78-92.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth." *Harvard Business Review*, pp. 62-77.

POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002), Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View, *California Management Review,* Vol.45, n°1, pp.25-35.

POSTEL N., ROUSSEAU S. (2009), Ethique, entreprise et RSE, in BOIDIN B., POSTEL N., ROUSSEAU S., *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste,* Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

PRAHALAD C.K., (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education ; trad. Fçse : *4 milliards de nouveaux consommateurs,* VillageMondial, Paris.

PRAHALAD C.K., DOZ Y. (1987), *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision.* New York, The Free Press.

PREVOT F. (2005), Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management, EUROMED, *Cahier de recherche,* n°40.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales,* Paris, Dunod.

RAFFESTIN C. (1980), *Pour une géographie du pouvoir,* Paris, Litec.

RAVEYRE M. (2003), L'appui au développement local des grandes entreprises comme outil d'accompagnement curatif et préventif des effets sociaux des restructurations, *Séminaire européen sur les Restructurations Socialement Responsables,* 19, 20 juin, Dublin.

RAVEYRE M. (2005 a), Introduction, *La Revue de l'IRES,* Vol. 1, n°47, pp. 7-17.

RAVEYRE M. (2005 b), Restructurations, grands groupes et territoires, De l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés, *Géographie, Economie, Société,* Vol. 7, n°4, pp. 333-346.

REIMANN F., EHRGOTT M., KAUFMANN, CARTER C.R., (2011), Local stakeholders and local legitimacy : MNEs' social strategies in emerging economies, *Journal of International Management,* Vol.18, n°1, pp.1-17.

RENOUARD C. (2006), Multinationales industrielles et développement durable des pays du Sud. De quoi rendre responsables les entreprises multinationales ?, Thèse de doctorat de l'EHESS, Paris.

RERU, (1993), Economie de proximités, Numéro spécial de la *Revue d'économie régionale et urbaine,* 3.

RERU, (2008), La proximité : 15 ans déjà !, Numéro spécial de la *Revue d'économie régionale et urbaine,* 3.

ROUSSEAU P. (2012), La performance sociale est-elle mesurable ? Le rôle des agences de notation extra-financière, in IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise,* Eyrolles, Paris.

SAVALL H. (2012), Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise, in LE FLANCHEC A., UZAN O., DOUCIN M., *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale,* Economica, Paris, pp. 15-31.

SAUTEREAU-MOQUET A-C. (2008), Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

SCHERER A.G., PALAZZO G. (2007), Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society seen fron a Habermasian Perspective, *Academy of Management Review,* Vol.32, n°4, pp.1096-1120.

SCOTT A.J., (1988), *New Industrial Spaces*, Pion Publication, London.

SEBASTIEN L., BRODHAG C. (2004), A la recherche de la dimension sociale du développement durable, *Développement Durable et Territoires*. Dossier 3, http://developpementdurable.revues.org/document1133.html.

SELZNICK P. (1949), *TVA and the Grass Roots,* University of California Press.

SERFATI C. (2006), Quelques enjeux autour de la « nationalité des firmes », *Revue internationale et stratégique,* 2/2006, n°62, pp. 79-92.

SETHI P. S. (1979), A conceptual framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns, *Academy of Management Review,* vol.4, n°1.

SEXTY R. (2006), *The anti-CSR view : Challenging the Conventional Wisom,* Atelier international de Montréal sur la RSE, Montréal.

SPICER A. (2006), Beyond the Convergence-Divergence Dabate : The Role of Spatial Scales in Transforming Organizational Logic, *Organization Studies,* Vol. 27, n°10, pp. 1467-1483.

STRIKE V., GAO J., BANSAL P., Being Good While Being Bad : Social Responsibility and the International Diversification of US Firms, *Journal of International Business Studies,* Vol. 37, n°6, pp. 850-862.

SUCHMAN M.C. (1995), Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review,* Vol.20, n°3, pp.571-610.

TANNERY F. (2002), L'influence des styles de management des groupes, in LAZERRI Y. et RYCHEN F., *Risques locaux et action collective,* Editions de l'Aube, pp. 131-156.

TANNERY F., LAURENT P. (2007), Les groupes à la croisée des territoires : géostratégie de l'innovation, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol.10, n°4, pp. 179-214.

TERRAMORSI P., BARTHE N., PERETTI J-M. (2009), L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Revue Management et Avenir,* n°28, pp. 268-280.

THEYS J. (1997), Entre « gouvernance » et « ingouvernabilité » : quelle forme de « gouvernement » pour les changements globaux ? », in *L'environnement au XXIe siècle – Continuité ou rupture ? Réflexions sur la gouvernance,* juin.

THEYS J. (2002), L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale, *Développement durable et territoires,* mis en ligne le 23 septembre 2002, URL : http://developpementdurable.revues.org/index1475.htlm

THIBAULT G. (2008), *Quelle stratégie industrielle pour la France face à la mondialisation ?* Editions Technip, Paris.

TIZON P. (1996), Qu'est-ce que le territoire ?, in DI MEO G., *Les territoires du quotidien,* Paris, L'Harmattan.

UMR PACTE (2009), Invitation aux premiers Entretiens de la Cité des Territoires, in VANIER M., *Territoires, territorialité, territorialisation, controverses et perspectives,* Rennes, pp. 11-15.

USUNIER J-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. (2000), *Introduction à la recherche en gestion,* Collection Gestion, Paris, Economica.

VAN DER PUTTEN F. P. (2005), A research agenda for international corporate social responsibility, *NRG Working Paper*, n°05-09.

VANIER M. (2005), L'interterritorialité : des pistes pour hâter l'émancipation spatiale, in ANTHEAUME B. et GIRAUT F., *Le territoire est mort, Vive les territoires !* , Paris, IRD Editions, pp. 317-336.

VANIER M. (2008), *Le pouvoir des territoires, Essai sur l'interterritorialité,* Economica, Paris.

VELASCO-GRACIET H. (2009), *Territoires, mobilités et sociétés,* Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Pessac, 348 p.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherché en gestion,* Paris, Economica.

WADDOCK S., BOYLE M. E. (1995), The dynamics of change in corporate community relations, *California Management Review,* Vol. 37, n°4, pp. 125-140.

WERNERFELT B. (1984), A resource-based view of the Firm, *Strategic Management Journal,* Vol.5, pp.171-180.

MCWILLIAMS A., SIEGEL D. (2001), Corporate social responsibility : A theory of the firm perspective, *Academy of management Review,* Vol. 26, n°1, pp. 117-127.

WILLIAMSON O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism,* New York, Free Press.

WOOD D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review,* Vol.16, n°4, pp.691-718.

WOOD D.J., LOGSDON J.M. (2005), Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct, *Journal of Business Ethics,* n°59, pp.55-67.

YANG X., RIVERS C. (2009), Antecedents of CSR practices in MNcs' subsidiaries : a stakeholder and institutional perspective, *Journal of Business Ethics,* n°86, pp. 155-169.

YIN R.K. (2003), *Case study ressearch : Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.

ZALIO P-P. (2004), Territoires et activités économiques, *Génèses,* n°56, pp.4-27.

ZIMMERMANN J-B. (1998), Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes territoires*, Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°2.

ZIMMERMANN J-B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique, *Revue française de gestion,* Vol. 4, n° 184, pp.105-118.

ZUINDEAU B. (2001), L'analyse des externalités environnementales : éléments pour un programme de recherche régulationniste, *Géographie, économie, société*, n°3, pp.71-92.

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

Table des annexes (livrées sur CD-Rom)

Annexe 1 – Les obligations réglementaires en France des entreprises en situation de restructurations
Annexe 2 – Extraits des normes ISO 26 000 (version de 2008, traduction française)
Annexe 3 – Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (2011)
Annexe 4 – Les dix principes du Pacte Mondial (2001)
Annexe 5 – Extraits des Lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative), version G3, 2006 (Indicateurs EC6, EC7 et SO1)
Annexe 6 – Table des documents et sites internet constituant le corpus de l'étude empirique 1
Annexe 7 – Rapports sociétaux des trente-huit multinationales françaises étudiées
Annexe 8 – Extraits de rapports sociétaux
Annexe 9 – Grille(s) entretiens semi-directifs
Annexe 10 – Retranscription des entretiens des douze études de cas

Répertoire des tableaux et des figures

Tableaux

Tableau 1 – Evolution des définitions de la RSE au sein des mondes académique et institutionnel 26
Tableau 2 - les différentes conceptions d'une approche parties prenantes 55
Tableau 3 – Les déterminants des pratiques sociétales des entreprises multinationales 78
Tableau 4 - Définition de différents systèmes productifs locaux, d'après Carluer (2005) 89
Tableau 5 - Tableau des ressources et actifs, à partir de Colletis et Pecqueur (1993) et Colletis (2009 a) 91
Tableau 6 - Stratégies des firmes, dimensions de la proximité et modes de développement territorial, d'après Colletis (2009 a) 110
Tableau 7 - Formations-types d'externalités, d'après Zuindeau (2001) 117
Tableau 8 - Modalités- types de régulation, d'après Zuindeau (2001) 118
Tableau 9 - Formes d'innovation stratégique et mode de relation au territoire, d'après Tannery et Laurent (2007) 123
Tableau 10 - Les déterminants d'une participation de l'entreprise multinationale à la construction d'un territoire 125
Tableau 11 – Nom des multinationales françaises composant notre échantillon 155
Tableau 12 - Définition des termes du codage 158
Tableau 13 – Caractérisation de la conception 1 « RSE Réglementation territoire » 160
Tableau 14 – Caractérisation de la conception 2 « RSE Maîtrise impacts territoire » 161
Tableau 15 – Caractérisation de la conception 3 « RSE Coopération territoriale » 161
Tableau 16 – Caractérisation de la conception 4 « RSE Développement territorial durable » 162
Tableau 17 - Dictionnaire des codes mobilisé pour le dernier travail de codage de l'étude empirique 1 163
Tableau 18 – Constitution de l'échantillon de cas d'entreprises 168
Tableau 19 – Constitution de l'échantillon de cas selon notre typologie des pratiques RSE 168
Tableau 20 - Liste des personnes interrogées pour les études de cas de l'étude empirique 2 171
Tableau 21 – Codes supplémentaires mobilisés lors du dernier codage, étude empirique 2 . 173
Tableau 22 - Catégorisation des pratiques sociétales des entreprises de l'échantillon selon les quatre conceptions (1) (1, 2, 3 et 4) (2) 176
Tableau 23 - Classement des entreprises selon les pratiques sociétales mentionnées dans les rapports 177
Tableau 24- Impacts sur l'économie locale, extraits des rapports sociétaux 179
Tableau 25 – Justifications des choix d'implantation, extraits des rapports sociétaux 183
Tableau 26 - Conditions du déploiement international de Total, extrait du rapport sociétal 183
Tableau 27 – Remise en question des délocalisations, extrait du rapport sociétal 184
Tableau 28 – Responsabilité sociale et restructurations, extraits des rapports sociétaux 184
Tableau 29 – La gestion sociétale des restructurations, extraits des rapports sociétaux 185
Tableau 30 – Le respect des réglementations locales par les multinationales, extraits des rapports sociétaux 186

Tableau 31 – L'adaptation aux contextes réglementaires locaux, extraits des rapports sociétaux 187
Tableau 32 – Respect simultané des normes internationales et des normes locales, extrait du rapport sociétal 188
Tableau 33 – Incompatibilité entre normes locales et normes du groupe, extrait du rapport sociétal 188
Tableau 34 – Respect de la réglementation locale et gestion des risques, extrait du rapport sociétal 189
Tableau 35 – Respect de la réglementation et exigences des réglementations, extrait du rapport sociétal 189
Tableau 36 – Homogénéisation des pratiques sociétales au sein des multinationales, extraits des rapports sociétaux 190
Tableau 37 - Déterminants des pratiques de RSE - Réglementation territoire (Conception 1) 191
Tableau 38 – Actions sociétales en faveur des territoires en développement, extraits des rapports sociétaux 194
Tableau 39 – Actions sociétales en faveur des territoires industrialisés, extraits des rapports sociétaux 195
Tableau 40 – Actions sociétales spécifiques en faveur des territoires industrialisés, extraits des rapports sociétaux 196
Tableau 41 – Actions paysagères et architecturales, extraits des rapports sociétaux 197
Tableau 42 – Actions de mécénat ayant un impact territorial, extraits des rapports sociétaux 197
Tableau 43 – Participation aux réflexions sur le développement des territoires, extraits des rapports sociétaux 198
Tableau 44 – Actions en faveur de l'insertion en France, extraits des rapports sociétaux 200
Tableau 45 – Actions sociétales en faveur du territoire d'origine, extraits des rapports sociétaux 201
Tableau 46 – Non délocalisation ou non recours aux pays à bas coûts, extraits des rapports sociétaux 202
Tableau 47 - Responsabilité sociétale et paiement des impôts sur le territoire d'origine, extrait du rapport sociétal 203
Tableau 48 – Actions sociétales locales visant à asseoir une responsabilité globale, extraits des rapports sociétaux 204
Tableau 49 – Pratiques sociétales et faiblesse des risques extra-financiers, extraits des rapports sociétaux 205
Tableau 50 – Maîtrise des externalités à l'échelle globale, extrait du rapport sociétal 205
Tableau 51 – Activité d'exploitation d'une ressource naturelle et gestion des risques, extrait du rapport sociétal 206
Tableau 52 – Pratiques sociétales de conception 2 et gestion des risques, extraits des rapports sociétaux 207
Tableau 53 – Dépassement des obligations réglementaires et gestion des risques, extraits des rapports sociétaux 208
Tableau 54 – Pratiques sociétales de conception 2 et acceptation locale des activités, extraits des rapports sociétaux 209
Tableau 55 – Répondre aux exigences sociétales des clients, extrait du rapport sociétal 209
Tableau 56 – Généralisation progressive des pratiques de conception 2 à l'ensemble de sites, extrait du rapport sociétal 210

Tableau 57 – Des outils et une démarche globale en complément des approches par site, extrait du rapport sociétal 210
Tableau 58 – Politique de part locale du groupe Total, extrait du rapport sociétal 211
Tableau 59 – Politiques d'achat local, extraits des rapports sociétaux 212
Tableau 60 – achats centralisés et achats locaux, extrait du rapport sociétal 214
Tableau 61 – Mesure de l'empreinte socio-économique, extrait du rapport sociétal 215
Tableau 62 – Pilotage de la performance environnementale des sites, extrait du rapport sociétal 215
Tableau 63 – Mesure des impacts des activités sur la ressource eau, extrait du rapport sociétal 215
Tableau 64 – Méthodologie de traitement des questions de biodiversité, extrait du rapport sociétal 216
Tableau 65 – Mobilisation d'un outil existant de gestion du risque eau, extrait du rapport sociétal 216
Tableau 66 – Expérimentation d'un outil de maîtrise des impacts environnementaux, extrait du rapport sociétal 216
Tableau 67 – Outil de dialogue avec les parties prenantes locales formalisé par le groupe, extrait du rapport sociétal 217
Tableau 68 – Homogénéisation de la gestion de la relation avec les communautés locales, extrait du rapport sociétal 218
Tableau 69 - Déterminants des pratiques de RSE – Maîtrise impacts territoire (Conception 2) 219
Tableau 70 – Pratiques sociétales de conception 3 et compensation des effets des restructurations, extrait des rapports sociétaux 224
Tableau 71 – Pratiques sociétales de conception 3 et permis d'opérer, extrait du rapport sociétal 225
Tableau 72 – Pratiques sociétales de conception 3 et développement des unités du groupe, extraits des rapports sociétaux 226
Tableau 73 – Pratiques sociétales de conception 3 et compétitivité, extraits des rapports sociétaux 227
Tableau 74 – Pratiques sociétales de conception 3 et émergence de partenaires économiques locaux, extraits des rapports sociétaux 228
Tableau 75 – Pratiques sociétales de conception 3 et croissance des activités de l'entreprise, extraits des rapports sociétaux 229
Tableau 76 – Coopération territoriale et stratégie industrielle, extraits des rapports sociétaux 230
Tableau 77 – Participation des entreprises aux pôles de compétitivité, extraits des rapports sociétaux 230
Tableau 78 – Coopération territoriale et acceptation locale des activités, extrait du rapport sociétal 231
Tableau 79 – Pratiques sociétales de conception 3 et accès au marché de l'offre de services aux collectivités, extraits des rapports sociétaux 232
Tableau 80 – Coopération territoriale et ville durable, extraits des rapports sociétaux 233
Tableau 81 – Coopération territoriale et diversification des activités, extraits des rapports sociétaux 234
Tableau 82 – coopération territoriale et diffusion des pratiques sociétales, extraits des rapports sociétaux 235
Tableau 83 – Déterminants des pratiques de RSE – Coopération territoire (Conception 3) . 237

Tableau 84 – Pratiques sociétales de conception 4 et accès aux ressources, extraits des rapports sociétaux 240
Tableau 85 – Pratiques sociétales de conception 4 et offre de services aux collectivités, extrait du rapport sociétal 241
Tableau 86 – Expériences territoriales collaboratives, extraits du rapport sociétal 242
Tableau 87 – Pratiques sociétales de conception 4 et différenciation, extrait du rapport sociétal 242
Tableau 88 – Méthodologie de dialogue permanent avec les acteurs des territoires, extrait du rapport sociétal 243
Tableau 89 – Pratiques sociétales de conception 4 et consolidation des implantations, extraits des rapports sociétaux 244
Tableau 90 – Pratiques sociétales de conception 4 et acceptation des activités, extraits des rapports sociétaux 245
Tableau 91 – Pratiques sociétales de conception 4 et accès aux marchés BOP, extraits des rapports sociétaux 247
Tableau 92 – Déterminants des pratiques de RSE – Développement territorial durable 249
Tableau 93 – Déterminants des pratiques de RSE – (Conception 1, 2, 3 et 4), dernier travail de codage, étude empirique 1 250
Tableau 94 – Choix des pratiques sociétales en situation d'internationalisation 255
Tableau 95 – Choix des pratiques sociétales et gestion des conséquences des restructurations 255
Tableau 96 – Choix des pratiques sociétales et gestion des risques 255
Tableau 97 – Liste des personnes interrogées pour le cas Steria 262
Tableau 98 - Déterminants associés aux pratiques sociétales - cas Steria 268
Tableau 99- Liste des personnes interrogées pour le cas Axa 269
Tableau 100 – Déterminants associés aux pratiques sociétales - cas Axa 272
Tableau 101 – Liste des personnes interrogées pour le cas Crédit Agricole 273
Tableau 102 – Déterminants associés aux pratiques sociétales - cas Crédit Agricole 277
Tableau 103 – Entretien mené pour le cas Sanofi 278
Tableau 104 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Sanofi 283
Tableau 105 – Liste des personnes interrogées pour le cas Turbomeca 285
Tableau 106 - Les financements publics au projet de nouvelle usine 286
Tableau 107 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Turbomeca 289
Tableau 108 – Liste des personnes interrogées pour le cas Dassault Aviation 290
Tableau 109 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Dassault Aviation 293
Tableau 110 – Entretien mené pour le cas Bouygues 294
Tableau 111 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Bouygues 298
Tableau 112 – Entretien mené pour le cas Vinci 298
Tableau 113 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Vinci 302
Tableau 114 – Entretien mené pour le cas Danone 304
Tableau 115 – Déterminants associés aux pratiques sociétales, cas Danone 307
Tableau 116 – Liste des personnes interrogées pour le cas Total 309
Tableau 117 – Déterminants des pratiques sociétales, cas Total 319
Tableau 118 – Liste des personnes interrogées pour le cas Air France 320
Tableau 119 – Déterminants des pratiques sociétales, cas Air France 325
Tableau 120 – Entretien mené pour le cas EDF 326
Tableau 121 – Déterminants des pratiques sociétales, cas EDF 330
Tableau 122 – Déterminants des pratiques de RSE – (Conception 1, 2, 3 et 4), dernier travail de codage, étude empirique 2 331

Tableau 123 – Choix des pratiques sociétales des entreprises en situation d'internationalisation 334
Tableau 124 – Choix des pratiques sociétales des entreprises et gestion des restructurations 334
Tableau 125 – Choix des pratiques sociétales et importance du *stakeholder* public 335
Tableau 126 – Internationalisation et choix des pratiques sociétales des multinationales 347
Tableau 127 – Gestion des restructurations et choix des pratiques sociétales des multinationales 347
Tableau 128 – Gestion des risques et choix des pratiques sociétales des multinationales 348
Tableau 129 – Rôle de la puissance publique et choix des pratiques sociétales des multinationales 350

Figures

Figure 1 - Pyramide des responsabilités de Carroll (1979) d'après Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) 32
Figure 2 - Quatre perspectives sur l'interface entreprise/société, d'après Gond et Igalens (2010) 40
Figure 3 - Les problèmes environnementaux et leur régulation (Zuindeau, 2008, p. 194) 95
Figure 4 - Synthèse des apports conceptuels de la notion de territoire aux questionnements relatifs à la RSE de l'entreprise multinationale 106
Figure 5 - Quatre conceptions d'une RSE vis-à-vis d'un territoire 141
Figure 6 – Cadre conceptuel de la recherche 144
Figure 7 – Répartition de l'échantillon par secteur d'activité 155

Table des matières

Remerciements **5**
Sommaire **7**
Introduction générale **9**
Première Partie – La dimension territoire des démarches sociétales des entreprises multinationales **21**
Chapitre 1 – La Responsabilité Sociale de l'Entreprise en contexte international 23
Section 1 - La Responsabilité Sociale de l'entreprise : définitions et fondements théoriques 24
1.1. De l'éthique et de la responsabilité 27
1.2. De la genèse du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise 28
1.3. De la remise en cause du concept de RSE 33
1.4. Des divergences entre les conceptions américaines et européennes de la RSE 35
1.5. Des conceptions différentes du rôle de l'entreprise : économique, social et politique 37
1. 6. Des conceptions différentes de l'interface entreprise-société 39
Section 2 - Les stratégies de RSE 42
2.1. La notion de stratégie de RSE 43
2.2. Le management stratégique des parties prenantes 50
2.3. Les stratégies sociétales en réponse aux pressions institutionnelles 56
Section 3 - La Responsabilité sociale de l'entreprise multinationale 59
3.1. Une double interpellation sur des enjeux sociétaux globaux et locaux 61
3.2. Les problématiques de standardisation/différenciation des démarches sociétales de l'entreprise multinationale 68
3.3. Les déterminants des démarches sociétales de l'entreprise multinationale 72
Synthèse chapitre 1 76
Chapitre 2 – L'entreprise multinationale et le territoire 79
Section 1 - La notion de territoire : une approche pluridisciplinaire 80
1.1. Une acception premièrement d'ordre politique 81
1.2. Un objet d'investigations en Géographie 82
1.3. Le territoire en Sciences Economiques 88
1.4. Le territoire comme échelle de mise en œuvre du développement durable dans les travaux des géographes et économistes français 92
1.5. Le territoire dans les travaux de recherche en sciences de gestion 96
1.6. Le territoire dans les travaux sur la RSE 98
1.7. Apports du concept de territoire à l'étude de la RSE en contexte international . 105
Section 2 - Les relations de l'entreprise multinationale aux territoires 107
2.1. Les stratégies territoriales de l'entreprise multinationale 107
2.2. L'impact de l'entreprise multinationale sur les territoires 115

Synthèse chapitre 2 124
Chapitre 3 – La Responsabilité Sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis des territoires 127
Section 1 - De la pertinence pour une entreprise multinationale d'une responsabilité sociale vis-à-vis des territoires 128
Section 2 - Proposition d'une grille d'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation et présentation d'un cadre conceptuel intégrateur de la recherche 135
2.1. Quatre conceptions d'une responsabilité sociale de l'entreprise multinationale vis-à-vis de ses territoires d'implantation 136
2.2. Présentation du cadre conceptuel intégrateur de la recherche 144
Deuxième partie – Les déterminants des démarches sociétales des entreprises multinationales françaises vis à vis de leurs territoires 145
Chapitre 4 – Méthodologie de la recherche 147
Section 1 – Approche générale de la recherche 147
1.1. Positionnement épistémologique et type de démarche 147
1.2. Une étude empirique en deux étapes 149
Section 2 – Méthodologie de l'étude empirique 1 152
2.1. Pertinence d'une analyse du contenu des rapports de RSE 152
2.2. Détermination de l'échantillon et constitution du corpus 154
2.3. Protocole de l'étude empirique 1 157
2.4. Limites méthodologiques de l'étude empirique 1 165
Section 3 – Méthodologie de l'étude empirique 2 166
3.1. Pertinence du choix de l'étude de cas multiples et design de l'échantillon 166
3.2. Recueil des données 168
3.4. Traitement analytique des données 172
3.5. Limites méthodologiques de l'étude empirique 2 174
Chapitre 5 – Etude empirique 1 : Analyse des rapports sociétaux d'un échantillon de trente-huit multinationales françaises 175
Section 1 - Classement des entreprises multinationales en fonction de leurs pratiques sociétales vis-à-vis des territoires 175
Section 2 - Analyse des pratiques sociétales de conception 1 177
Section 3 – Analyse des pratiques sociétales de conception 2 192
Section 4 – Analyse des pratiques sociétales de conception 3 222
Section 5 – Analyse des pratiques sociétales de conception 4 239
Section 6 – Principaux résultats de l'analyse des rapports sociétaux 250
Chapitre 6 – Etude empirique 2 : Etudes de cas de douze multinationales françaises et de leurs pratiques sociétales vis-à-vis des territoires 261
Section 1 – Steria et Axa : Une démarche sociétale globale de conception 2 262
1.1. Le cas Steria 262
1.2. Le cas Axa 269
Section 2 - Crédit Agricole, Sanofi, Turbomeca et Dassault Aviation : une action sociétale de conception 3 en France 273
2.1. Le cas Crédit Agricole 273
2.2. Le cas Sanofi 278
2.3. Le cas Turbomeca 283
2.4. Le cas Dassault Aviation 289
Section 3 - Bouygues et Vinci : un recours stratégique aux actions sociétales de conception 1, 2, 3 ou 4 293

3.1. Le cas Bouygues 293
3.2. Le cas Vinci 298
Section 4 - Danone : des innovations sociétales de conception 3 et 4 303
Section 5 - Total, Air France, EDF : des expériences de RSE territorialisée 308
5.1. Le cas Total à Lacq 308
5.2. Le cas Air France 319
5.3. Le cas EDF 325
Section 6 - Principaux résultats des études de cas 330
Chapitre 7 – Principaux résultats de la recherche et discussion 342
Section 1 – Principaux résultats des études empiriques et retour à la littérature 342
Section 2 – De la pertinence pour une multinationale d'une démarche sociétale en faveur des territoires 352
Conclusion générale 358
Bibliographie 366
Table des annexes (livrées sur CD-Rom) 386
Répertoire des tableaux et des figures 388
Table des matières 394

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE A L'EGARD DE SES TERRITOIRES D'IMPLANTATION

Résumé : L'objectif de cette recherche est d'évaluer la pertinence pour une entreprise multinationale d'une démarche sociétale en faveur de ses territoires d'implantation.

A partir d'une revue de littérature pluridisciplinaire, nous proposons un cadre théorique intégrateur et une grille d'analyse des pratiques sociétales. Nous examinons les pratiques des multinationales françaises et leurs déterminants lors de deux études empiriques : une analyse de contenu des rapports sociétaux de trente-huit multinationales, et une étude de douze cas.

Il ressort de cette recherche une différenciation stratégique des pratiques des multinationales entre les territoires. Les multinationales arbitrent dans le choix des pratiques à l'égard des territoires, voire concentrent leurs efforts sur un nombre réduit de territoires. Cette recherche souligne également le rôle de la puissance publique et des parties prenantes d'un territoire dans le choix des pratiques sociétales.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise multinationale, territoire, développement durable, approche parties prenantes

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF A MULTINATIONAL CORPORATION TOWARDS TERRITORIES

Abstract : The aim of this research is to consider the relevance of a CSR strategy towards territories for a multinational corporation.

Through a pluridisciplinary literature review, we build a model to interpret social actions towards territories. We investigate empirically social actions of French Multinational corporations. Firstly, we analyse the content of thirty-eight French multinationals' reports. Then, we interpret multinationals social actions through twelve case studies.

One result of this research is a strategic differentiation of social actions by Multinational corporations depending on the territories. We find that Multinational corporations differentiate their social actions, or focus on specific territories. This research shows also the role of public actor and different stakeholders in the choice of social actions.

Keywords : Corporate Social Responsibility of multinational corporation, local communities, territories, sustainable development, stakeholders approach