

Un processus hybride de construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale

Florent PESTRE
Professeur-assistant
Paris ESLSCA Business School

1, Rue Bougainville
75 007 Paris
Florent_pestre@yahoo.fr
Mob. : 06 76 29 52 56
Fax : 01 47 05 74 75

Résumé :

Cette communication propose une conceptualisation du phénomène de construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas qui retrace la formulation et la mise en œuvre du programme de lutte contre le sida du groupe Lafarge en Afrique. Le matériau empirique est recueilli à deux niveaux principaux : auprès de dirigeants au siège de l'entreprise et auprès d'acteurs locaux grâce à un déplacement dans la filiale sud-africaine. Une narration décrit le phénomène observé et une analyse processuelle aboutit ensuite à la proposition d'un processus hybride de construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. Quatre phases principales composent ce processus, de la naissance de la stratégie à sa mise en œuvre complète : le déclenchement, la conception, la structuration et la généralisation.

Mots clés:

Responsabilité sociale de l'entreprise multinationale, relations siège-filiales, processus stratégiques, étude de cas.

Un processus hybride de construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale

Résumé :

Cette communication propose une conceptualisation du phénomène de construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas qui retrace la formulation et la mise en œuvre du programme de lutte contre le sida du groupe Lafarge en Afrique. Le matériau empirique est recueilli à deux niveaux principaux : auprès de dirigeants au siège de l'entreprise et auprès d'acteurs locaux grâce à un déplacement dans la filiale sud-africaine. Une narration décrit le phénomène observé et une analyse processuelle aboutit ensuite à la proposition d'un processus hybride de construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. Quatre phases principales composent ce processus, de la naissance de la stratégie à sa mise en œuvre complète : le déclenchement, la conception, la structuration et la généralisation.

INTRODUCTION

Les travaux de recherche relatifs aux stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) étudient, en grande majorité, la question du rôle de l'entreprise dans la société selon une perspective fondamentalement prescriptive, normative et statique (Smith, 2003 ; Porter et Kramer, 2006). Ces travaux souffrent d'un manque patent d'indications et de recommandations pratiques, en termes managériales, sur la question opérationnelle de la construction d'une stratégie de RSE (Gioia, 1999 ; Wood, 2000). En outre, les recherches se focalisent sur la RSE dans un contexte essentiellement domestique, et éludent bien souvent la dimension internationale qui, pourtant, rend d'autant plus ardue la gestion des problématiques de RSE (Meyer, 2004).

Cette communication s'inscrit dans une perspective résolument positive dont l'objectif est de contribuer à la question suivante : comment se construisent les stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale ? Cette recherche s'appuie sur un matériau empirique riche et adopte une perspective dynamique pour proposer les premières briques d'une conceptualisation du phénomène de construction de stratégies de RSE.

La première partie de la communication cerne les frontières du concept de RSE dans le contexte international et établit un état des connaissances relatif à la construction de ces stratégies. Ensuite, la deuxième partie expose la méthodologie de la recherche en justifiant le recours à l'étude de cas unique ; elle expose sous forme narrative la construction du programme de lutte contre le sida du groupe Lafarge en Afrique. Enfin, la troisième partie s'appuie sur une analyse processuelle par les phases et propose un processus générique hybride de construction de stratégies de responsabilité sociale entre la filiale, la direction de zone et la direction générale de l'entreprise multinationale.

1. LES STRATEGIES DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

Plusieurs contributions, tant en stratégie (Martinet et Reynaud, 2004 ; Porter et Kramer, 2006 ; Martinet et Payaud, 2008), qu'en RSE (Capron et Quairel, 2007), ont évoqué le manque de travaux portant sur la construction et le pilotage des stratégies de RSE. Ce constat est particulièrement saillant dans le contexte des entreprises multinationales (Husted et Allen, 2006).

1.1. La gestion opérationnelle de la RSE : un terrain inconnu

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est difficile à définir. Ce concept est loin d'être consensuel au sein des communautés de chercheurs et de praticiens. De nombreuses significations sont conférées au terme de RSE et la pluralité des approches théoriques mobilisées fait controverse. La confusion qui entache la notion de RSE provient parfois du vocabulaire utilisé. En effet, une proximité existe entre les termes de RSE, d'éthique et de développement durable. La RSE est considérée par la Commission Européenne comme la contribution des entreprises à la notion de développement durable (Commission Européenne, 2001). Le développement durable, introduit par le rapport Brundtland de l'ONU en 1987, vise à « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs* » (Brundtland, 1987). Ainsi, en Europe, la RSE s'inscrit dans le champ théorique du développement durable. Les approches américaines s'inspirent, quant à elles, plutôt du cadre de l'éthique des affaires. Si la RSE fait l'objet de caractérisations nombreuses et parfois contradictoires (Garriga et Mele, 2004), un trait commun se détache toutefois de ces nombreuses acceptions. Il s'agit de l'ancrage du concept dans l'idée morale selon laquelle les intérêts humains prédominent sur ceux de l'entreprise. La littérature traitant de la RSE prescrit, en effet, des considérations morales aux entreprises en les invitant à participer à la prospérité sociale (Wood, 2000). McWilliams et Siegel (2001: 117) définissent la RSE comme « *des situations où les entreprises s'engagent dans des actions qui améliorent le bien-être social, au-delà de leurs intérêts propres et de ce qui est requis par la loi* »¹. Un fort contenu normatif et prescriptif se dégage de ces définitions. D'ailleurs, le débat d'ordre

¹ "Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law" (McWilliams et Siegel, 2001: 117).

idéologique relatif au rôle de l'entreprise dans la société est d'autant plus fort que la notion de RSE est critiquée comme étant trop large et trop ambiguë.

Récemment, le débat portant sur la RSE a changé de perspective : l'intérêt s'est ainsi déplacé de la question du '*pourquoi*' l'entreprise doit-elle agir de manière responsable, à la question du '*comment*' l'entreprise peut-elle combiner ses principes et ses activités de responsabilité sociale avec son activité traditionnelle de création de richesses (Epstein et Roy, 2001; Smith, 2003). Mais peu de travaux existent sur la façon dont l'entreprise gère ses stratégies de RSE.

La question de la construction des stratégies de RSE est largement ignorée ; Margolis et Walsh (2003) indiquent ainsi que le processus suivi par l'entreprise pour répondre aux maux de la société demeure inexploré. Ces deux auteurs soulèvent trois questions fondamentales qui restent sans réponse. En premier lieu, comment l'entreprise sélectionne-t-elle l'enjeu social auquel elle souhaite répondre ? Ensuite, comment élabore-t-elle sa réponse ? Enfin, comment met-elle en œuvre ses solutions ?

Les auteurs résument ainsi l'intérêt de se poser la question suivante : « *lorsque les entreprises décident de s'approprier les questions de misère sociale, comment peuvent-elles le faire au mieux ? (...). Les processus de gouvernance qui guident ces initiatives sociales constituent un champ de recherche prometteur* »² (2003: 33).

Cette question est d'autant plus importante que les entreprises peuvent disposer de mécanismes de gouvernance internes variés. En effet, la façon de concevoir et de construire une même stratégie peut être différente selon les entreprises ; Griffin (2000: 485) le rappelle lorsqu'il affirme que: « *quelle que soit la politique donnée, des entreprises différentes au sein d'une même industrie peuvent répondre différemment* »³. Cette latitude s'explique par les caractéristiques propres à chaque entreprise. Il est donc fort probable qu'en termes de stratégies de RSE, les entreprises les construisent de manière différenciée. Il est important de connaître les mécanismes qui participent à la construction de ces stratégies. Smith (2003) le souligne en indiquant que la stratégie de RSE nécessite une mise en œuvre

² « *Once companies decide to respond to social misery, how can they best do so? (...). In short, the governance processes that guide these social initiatives are an area ripe for investigation* » (Margolis et Walsh, 2003: 33).

³ « *With any given policy, different firms within the same industry are likely to respond differently* » (Griffin, 2000: 485).

prudente et correcte. Capron et Quairel (2007: 84) précisent que « *la crédibilité externe et l'efficacité de l'engagement de l'entreprise passent par la mise en œuvre d'un système de pilotage* ». Se pose alors la question de l'utilisation et de la duplication des systèmes et des mécanismes organisationnels connus et existants. Ackerman (1975: 52) met en garde quant à l'utilisation de ces systèmes organisationnels traditionnels. En effet, il met plus particulièrement en évidence les difficultés que cela implique pour les entreprises de type multi-divisionnelles. Selon l'auteur, la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle de ces entreprises constituent un obstacle à la gestion des problématiques de RSE. Il évoque trois raisons à cela : « *les demandes sociales bouleversent les relations siège-division ; les systèmes de contrôle financier ne sont pas efficaces pour expliquer et évaluer la sensibilité sociale ; le processus d'évaluation et de récompense des dirigeants n'est pas conçu pour apprécier la performance sociale* »⁴.

Il semble dès lors pertinent de mobiliser la littérature portant sur les processus stratégiques. En effet, celle-ci fournit de précieuses indications quant à la façon dont les entreprises développent et mettent en œuvre des politiques générales. A partir des travaux de Bower (1970), il apparaît que la formation de stratégies peut suivre plusieurs trajectoires différentes : ascendantes (*bottom-up*), descendantes (*top-down*) et interactives. Burgelman (1983, 1991) met en avant la perspective émergente des processus d'innovation et distingue les processus stratégiques autonomes des processus stratégiques induits. Hart (1992) propose une typologie de cinq modèles de formation de la stratégie et distingue le mode commandant, symbolique, rationnel, transactionnel et générateur. Les moteurs de la stratégie sont localisés à différents niveaux et le rôle des acteurs varie selon que le mode est plus ou moins centralisé.

Si la littérature relative aux processus stratégiques est abondante, ces travaux n'ont pas été appliqués aux stratégies de RSE. En outre, les recherches en management international mobilisent peu les approches processuelles (Pestre, 2008). Il apparaît ainsi particulièrement pertinent de suivre une logique processuelle dans l'étude du phénomène de construction des stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale.

⁴ "Social demands subvert corporate-division relationships, financial control systems are ineffective in explaining and evaluating social responsiveness, the process for evaluating and rewarding managers is not designed to recognize performance in areas of social concerns" (Ackerman, 1975: 52).

La section suivante présente plus particulièrement les spécificités de la RSE dans un contexte international.

1.2. Stratégies de RSE globale et locale : un double contexte pour l'entreprise multinationale ?

La littérature qui examine la RSE dans un contexte international est encore à un stade embryonnaire. Les entreprises multinationales sont pourtant soumises à des pressions de plus en plus fortes en termes de responsabilité sociale, mais la gestion des stratégies de RSE à l'échelle mondiale reste peu comprise (Wood et Pasquero, 1997). Les pratiques en termes de RSE varient selon les pays (Pasquero, 2004) puisque les valeurs changent selon les cultures (Hofstede, 2001) ; les parties prenantes sont plus nombreuses et leurs attentes plus variées. Les entreprises multinationales sont ainsi invitées à répondre à des pressions locales et globales. Se pose alors la question de savoir si elles doivent développer une stratégie de RSE globale ou locale. Cette question participe du débat central au management international, celui de l'intégration et de la différenciation (Prahalad et Doz, 1987), et suscite plusieurs interrogations : est-ce que les entreprises multinationales doivent répondre aux pressions pour l'intégration globale et pour la réactivité locale, en ce qui concerne les stratégies de RSE, de la même manière que pour les stratégies classiques ? Est-ce que les mêmes outils d'analyse et les mêmes logiques organisationnelles s'appliquent aux stratégies de RSE ? Que se passe-t-il lorsque les attentes des parties prenantes imposent à l'entreprise multinationale qu'elle réponde à la fois à des problèmes locaux et globaux ? Lorsque les diverses parties prenantes et les systèmes de valeurs entrent en conflit, quel type de stratégies de RSE l'entreprise multinationale doit-elle fournir ?

Ce type de questions amène à réfléchir à une clarification de ce que constituent une stratégie de RSE globale et une stratégie de RSE locale. La grande majorité des travaux portant sur la RSE adopte une perspective domestique en considérant l'entreprise dans un cadre national bien défini. De par ses caractéristiques définitoires, l'entreprise multinationale opère dans plusieurs pays ; elle est donc soumise à plusieurs contextes. L'entreprise multinationale est une organisation complexe. En particulier, le fait d'opérer dans de multiples environnements soulève la question suivante : envers qui est redevable et responsable l'entreprise ? Les travaux de Kostova et Zaheer (1999: 64) évoquent la notion de légitimité de l'entreprise multinationale et soulèvent les questions suivantes :

- « *Que signifie la légitimité d'une organisation complexe telle que l'entreprise multinationale et où se situe-t-elle: au niveau de l'entreprise dans son ensemble ou dans ses sous-unités ?*
- *Quelle est la relation entre la légitimité globale de l'entreprise multinationale et la légitimité de ses sous-unités ?* »⁵

La légitimité d'une entreprise est définie par les auteurs comme l'acceptabilité de l'organisation par ses environnements. Bien que ce soit une notion différente de celle de la RSE, elle implique le même type de difficultés. Les travaux de Kostova et Zaheer (1999) mettent ainsi en avant les interactions entre les différents niveaux de l'entreprise multinationale. En particulier, les auteurs s'appuient sur le courant institutionnaliste et insistent sur les multiples sources d'influence qui interviennent dans la construction et dans le maintien de la légitimité. Depuis 1999, les propositions des auteurs n'ont, toutefois, pas été empiriquement testées, probablement compte tenu de la difficulté d'appréhender les multiples niveaux ainsi que les interactions qui agissent au sein de l'entreprise multinationale.

La dualité inhérente à la légitimité globale de l'entreprise et à la légitimité locale amène à s'interroger et à clarifier ce que signifient pour l'entreprise multinationale deux niveaux de responsabilité sociale : la RSE globale et la RSE locale.

La RSE globale

Plusieurs forces tendent à homogénéiser les stratégies de RSE au niveau mondial, de manière que des valeurs sociales universelles et fondamentales s'affirment et soient protégées quel que soit le pays (Waddock *et al.*, 2002). Il existe ainsi toute une série de recommandations et de politiques globales qui ont pour objectif d'améliorer la RSE au niveau mondial. Un large consensus existe parmi certaines nations, comme en témoigne le nombre élevé de signataires de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations unies, ainsi que l'existence de recommandations internationales, d'accords bilatéraux ou multilatéraux entre les Etats. Des standards normatifs et descriptifs sont élaborés par les Nations unies, par l'Organisation

⁵ “What exactly is the legitimacy of a complex organization such as an MNE and where does it resides: at the level of the MNE as a whole or at its subunits? (...) What is the relationship between the overall legitimacy of the MNE and the legitimacy of its subunits?” (Kostova et Zaheer, 1999: 64).

internationale du travail, par l'OCDE⁶. Du point de vue des entreprises, des initiatives volontaires sont aussi développées avec le même but : des codes de conduite sont élaborés au niveau de certains secteurs par des associations professionnelles. Emergent ainsi des standards tels que les normes ISO, EMAS, SA 8000, AA 1000, la GRI⁷, etc., qui cherchent à imposer des règles sociales et environnementales aux activités des entreprises multinationales. L'ensemble de ces forces, les réglementations internationales tout comme les initiatives volontaires, entraîne une tendance à l'harmonisation des normes au niveau mondial. Dans ce contexte, Davis *et al.* (2008) affirment que la mondialisation exerce des pressions pour faire converger les standards nationaux vers une définition plus universelle de la RSE globale. Husted et Allen (2006) rappellent que la RSE globale s'intéresse aux obligations de l'entreprise par rapport aux standards que toutes les sociétés partagent. Il existe ainsi des sujets qui transcendent les frontières nationales et culturelles et pour lesquels un consensus émerge, tel que la protection des droits de l'homme (De George, 1993) et la protection de l'environnement (Gnyawali, 1996). Selon Husted et Allen (2006), les structures institutionnelles qui prennent forme au niveau international ont pour objectif de traiter de ces problématiques de RSE globale ; ils citent l'exemple du Pacte mondial des Nations unies (1999).

Au niveau opérationnel, ce phénomène conduit à la construction de stratégies de RSE globales. Cela implique pour les filiales d'agir dans le contexte de l'entreprise et d'adopter les stratégies de RSE globales de la maison-mère, c'est-à-dire des stratégies définies dans le contexte du pays d'origine de l'entreprise multinationale. L'hypothèse sous-jacente est la transmission efficace des stratégies de RSE au sein de l'organisation, et dans tous les pays où l'entreprise multinationale est implantée. Naturellement, les risques encourus sont, d'une part celui du manque de légitimité de ces stratégies au niveau local et, d'autre part celui du manque d'appropriation par la filiale. De la littérature relative aux politiques

⁶ Comme, par exemple, « *les normes sur les responsabilités des sociétés transnationales et autres entreprises commerciales en matière de droits de l'homme* » adoptées en 2003 par les Nations unies, « *la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* » établie par l'organisation internationale du travail en 1977, « *les directives à l'attention des entreprises multinationales* » de l'OCDE révisées en 2000 et, plus récemment, « *l'outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance* », publié en 2006.

⁷ La « *Global Reporting Initiative* » consiste à suivre l'avancement et les progrès faits par l'entreprise dans l'adoption et la mise en œuvre des principes du pacte mondial des Nations unies.

environnementales, il se dégage clairement un mouvement favorable à ce type de stratégie intégrée. Christmann (2004) montre ainsi qu'une entreprise qui affiche un fort degré de contrôle du siège sur les filiales réussit mieux à disséminer sa stratégie environnementale dans l'ensemble de ses filiales.

La RSE locale

Si les stratégies de RSE sont fondées sur des valeurs et découlent d'une approche normative forte, ces stratégies sont aussi déterminées par des éléments de contexte. La tendance à l'harmonisation décrite dans le paragraphe précédent est aussi source de contradictions (Capron et Quairel, 2007). En contraste avec les enjeux de RSE globaux, les enjeux locaux se définissent selon les besoins et les circonstances de chaque communauté (Reed, 2002). Les attentes, les définitions et les significations de la RSE sont en effet largement dépendantes du contexte de chaque pays. Husted et Allen (2006) précisent qu'il n'existe pas de consensus sur la façon dont l'entreprise doit répondre à ces enjeux locaux. Les auteurs s'appuient sur l'exemple du problème du chômage et sur celui du sida : « *en Afrique du sud, les entreprises conçoivent leur coopération active dans la lutte contre le chômage et contre le sida comme absolument essentielle (de Jongh, 2004). Toutefois, en dépit de l'importance de ces enjeux en Afrique du sud et de la compréhension commune de la souffrance humaine que le chômage et le sida provoquent, ces enjeux ne font pas partie des priorités des entreprises dans les autres pays* »⁸ (Husted et Allen, 2006: 840).

La nature particulière de la RSE rend sa gestion globale d'autant plus complexe. Les attentes des parties prenantes locales et les caractéristiques contextuelles locales plaident ainsi pour une gestion différenciée de la RSE par l'entreprise multinationale. L'internationalisation croissante des entreprises dans les pays émergents a pour conséquence d'augmenter le nombre de parties prenantes potentiellement conflictuelles. Van Tulder et Kolk (2001) ont montré que, lorsque les niveaux de développement divergent entre le pays d'origine et le pays d'accueil, les entreprises sont soumises à des pressions divergentes. Développer une stratégie de RSE locale signifie que l'entreprise choisit de valoriser le développement d'une stratégie

⁸ « *In South Africa, companies view their active cooperation in the fight against unemployment and HIV/AIDS as absolutely essential (de Jongh, 2004). Nevertheless, despite the importance of these issues in South Africa, as well as a general understanding that unemployment and HIV/AIDS are sources of human suffering, they are not part of the CSR agenda of many firms around the world* » (Husted et Allen, 2006: 840).

élaborée en réponse aux institutions locales et développée avec les parties prenantes du pays d'accueil. Cette approche risque toutefois d'entraîner la fragmentation. Il est à craindre que la gestion de stratégies locales dispersées soit complexe, sachant que la gestion des stratégies plus traditionnelles et globales requiert déjà des mécanismes de coordination et un système de contrôle élaborés (Martinez et Jarillo, 1989). Avec des stratégies de RSE locales multiples, le risque est d'aboutir à des tensions internes, à un manque de cohérence et de privilégier les actions qui satisfont uniquement les standards locaux (Christmann, 2004). En effet, lorsque les standards de RSE locaux d'un pays sont plus bas que ceux du pays d'origine de l'entreprise multinationale, et lorsque les pressions sont moins fortes localement, il existe un risque élevé que la décentralisation conduise les filiales à adopter les standards les plus bas, dans l'élaboration des stratégies de RSE locales (Meyer, 2004).

1.3. **Vers une stratégie de RSE hybride ?**

Selon Logsdon et Wood (2002), entre une stratégie de RSE globalement intégrée et une stratégie de RSE multidomestique, il existerait une stratégie hybride. C'est celle qui permet à la fois l'application de valeurs universelles, et l'élaboration des politiques localement les plus pertinentes. Ces travaux offrent une première possibilité au choix dual présenté entre la RSE globale et la RSE locale. L'idée de l'existence d'une stratégie de RSE transnationale, hybride, consiste à reconnaître que l'existence de principes fondamentaux de RSE n'exclut pas l'adaptation, lorsqu'elle est nécessaire ; les standards globaux peuvent être mis en œuvre de différentes manières (Arthaud-Day, 2005).

La littérature récente relative aux stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise multinationale tend à distinguer la stratégie de RSE locale, globale et transnationale ou hybride. Il n'existe toutefois aucune recherche empirique illustrant ces différentes stratégies. En outre, la mobilisation des travaux portant sur les processus stratégiques s'avère particulièrement pertinente pour répondre à la problématique c'est-à-dire pour étudier le phénomène de construction de ces stratégies. En effet, il semble pertinent de mettre en relation les processus ascendants, descendants et mixtes avec les stratégies de RSE respectivement locale, globale et hybride.

2. LAFARGE ET LA LUTTE CONTRE LE SIDA EN AFRIQUE

L'objectif de cette recherche est d'analyser les expériences des praticiens et des acteurs de l'entreprise dans le but de mieux comprendre comment se construisent les stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. La recherche se veut ainsi abductive et vise à reconstituer par le biais d'une étude de cas les différentes phases et les étapes de la construction d'une stratégie de RSE dans le contexte international.

2.1. Une étude qualitative

Etant donnée la nature plutôt récente et inexplorée du phénomène étudié, la construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale, la visée de cette communication et sa contribution sont d'ordre théoriques (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). L'objet de l'étude concerne plus précisément le programme de lutte contre le sida d'une grande entreprise multinationale française, Lafarge, leader mondial en matériaux de construction. Le choix de l'entreprise étudiée est fondé sur deux critères importants. L'entreprise est tout d'abord une grande entreprise française fortement internationalisée, agissant dans plus de 70 pays. Ensuite, l'entreprise affiche un engagement fort vis-à-vis des problématiques de développement durable et de RSE. En 2006, Lafarge a été reconnue pour la seconde année consécutive comme faisant partie des 100 plus grandes entreprises mondiales les plus impliquées dans le développement durable (www.global100.org). Afin d'étudier la gestion de la RSE et son application concrète, il est important de sélectionner les entreprises qui tentent de mettre en place, de manière effective, les stratégies de RSE. Le fait de focaliser la démarche empirique sur un cas unique permet d'étudier un phénomène dans son contexte spécifique (Dyer et Wilkins, 1991). Bien qu'un seul cas ait des limites certaines, le but de l'étude n'est pas de confirmer ou de tester des modèles théoriques existants mais de dégager, à partir des observations empiriques, une esquisse de modèle de construction de stratégies de RSE.

La recherche, qualitative, est réalisée pendant l'été 2005 et s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs. Une première collecte de données concerne la direction générale de l'entreprise Lafarge, quinze entretiens ont ainsi été menés en face à face avec des dirigeants au siège de l'entreprise à Paris, et avec la principale ONG partenaire (*Care*). Chaque entretien dure environ une heure et a été réalisé en français, enregistré et intégralement retranscrit.

Une seconde collecte de données a eu lieu dans la filiale sud-africaine. Celle-ci emploie 2300 collaborateurs et propose un éventail d'actions de lutte contre le sida, allant du traitement, au soin et à la prévention. Une quinzaine d'entretiens, menés en anglais, enregistrés et retranscrits, retracent les actions de lutte contre le sida menées sur le terrain. Le dirigeant de la filiale a accepté la visite du chercheur pour une durée de 10 jours ; les entretiens se sont déroulés au siège, à Johannesburg, avec le directeur général et les dirigeants de l'entreprise impliqués dans la mise en œuvre du programme VIH/sida. Ensuite, une visite a été organisée dans la plus grande cimenterie, à Lichtenburg, une contrée reculée connue comme étant très conservatrice. Des rencontres avec des employés ont permis d'interroger les ouvriers et employés au plus bas niveau de la hiérarchie et un long entretien s'est déroulé avec l'infirmière de l'usine. Un déplacement à Durban a permis de recueillir l'opinion du directeur de la division Granulats & Béton et de rencontrer également des employés et ouvriers travaillant dans la carrière. De manière indépendante, un contact a été noué avec un professeur sud-africain de l'Université de Wits, à Johannesburg. C'est un expert dont les travaux portent sur la gestion du problème du sida par les entreprises.

La recherche par étude de cas est fiable si l'on obtient les mêmes résultats en répétant la collecte de données (Yin, 2003). Pour des raisons de fiabilité, l'ensemble des entretiens, en français ou en anglais, ont été enregistrés et retranscrits (cela représente plus de 250 pages A4, interligne simple), et un protocole pour la collecte des données a été respecté grâce à l'utilisation de deux guides d'entretien. A la fin du processus de collecte de données, une monographie du cas fut écrite et soumise, en août 2006, au directeur général des politiques sociales de Lafarge. Cette étape de validation est, en effet, préconisée par Yin (2003). Pour des raisons de validité interne, des documents internes et externes ont été rassemblés en suivant une logique de triangulation des méthodes de récolte de données.

Les données recueillies permettent de retracer les différentes étapes qui ont participé à la construction du programme de lutte contre le sida de Lafarge. La section suivante de la communication présente de manière descriptive et narrative les principaux faits marquants constitutifs de cette stratégie. La monographie reconstitue de manière chronologique le déroulement de la construction de la stratégie, de sa naissance à la généralisation de sa mise en œuvre. Le récit met en parallèle le rôle du siège avec celui de la filiale sud-africaine tout au long du processus.

2.2. La construction d'une stratégie de lutte contre le sida

En 2001, Bertrand Collomb, le président du Groupe Lafarge, se rend compte, lors d'un déplacement en Afrique, de l'enjeu humain et social que représente le VIH/sida. Il prend conscience de l'existence d'un véritable dilemme éthique auquel son entreprise est confrontée car les prix des médicaments anti-rétroviraux, la seule solution pour éviter la mort aux employés malades, sont excessivement élevés. On ne sait pas à quel point l'entreprise est touchée et il n'existe pas de solutions évidentes à proposer. Bertrand Collomb énonce alors deux principes de base à respecter dans l'approche du problème du sida: la confidentialité et la non-discrimination envers les employés.

C'est à cette époque, en 2001, que Frédéric de Rougemont est nommé directeur général de Lafarge en Afrique du sud. Confronté à la pandémie du sida sur le lieu de travail, il se sent un peu désarmé et sans ressources face à l'étendue du fléau. Il décide de faire du problème du sida une priorité stratégique pour la filiale et il impulse une approche structurée pour faire face à l'épidémie. Il dispose alors de très peu d'informations sur la situation réelle et il se retrouve dans une situation d'incertitude très forte. Il demande à son équipe de direction d'élaborer un programme de lutte contre le sida orienté vers la performance.

L'année suivante marque une étape supplémentaire pour le groupe Lafarge dans son approche de la lutte contre la maladie. En 2001-2002, il s'engage progressivement dans une réflexion pour déterminer le cadre dans lequel développer des solutions ; il cherche de l'aide et des exemples dans son environnement externe. En 2002, un partenariat de long terme est créé entre Lafarge et Care, une ONG internationale. Ce partenariat, basé sur l'apprentissage réciproque, aide le groupe à mettre en forme ses actions contre le sida et à formaliser son approche. Lafarge s'engage dans des réseaux professionnels et devient un membre actif de la Coalition mondiale des entreprises contre le sida et du PIA (*Private Investors for Africa*).

Sur le terrain, la première action menée par la filiale sud-africaine est l'organisation de réunions dans tout le pays, dans chaque bureau, cimenterie ou carrière de l'entreprise. Un consultant externe, expert en matière de gestion du sida sur le lieu de travail, implique les employés et le COSATU, le principal syndicat sud-africain, dans l'élaboration d'un programme pertinent pour Lafarge en Afrique du sud. La communication, la consultation et l'implication des employés ne sont toutefois pas chose facile et de nombreux obstacles

surgissent : 50% des travailleurs sont illettrés ; 11 langues officielles cohabitent et un climat de suspicion plane de la part de la population noire vis-à-vis des motivations de la direction de l'entreprise, en raison des souvenirs de la période d'apartheid.

En 2002, la direction générale de Lafarge décide de lancer un projet pilote de lutte contre le sida en Afrique, avec l'aide et l'implication de la direction de zone Afrique. La première étape consiste à rassembler et à collecter les initiatives et les actions existantes grâce à des questionnaires envoyés aux filiales africaines. Ensuite, le groupe décide d'évaluer les coûts engendrés par la maladie dans ses filiales africaines comme l'indique le communiqué suivant : *« L'Ecole de Santé Publique de l'Université de Boston a rétrospectivement analysé la répartition des coûts engendrés par un collaborateur atteint du VIH/sida, dans la filiale de Lafarge en Ouganda, avant le lancement du plan d'action intégrant l'accès aux tri-thérapies. L'estimation du coût annuel engendré par une personne vivant avec le VIH/sida, non soignée, est de 4600 euros environ. Outre les coûts visibles que sont l'absentéisme pour 7%, les dépenses de santé pour 3% et les frais liés aux funérailles pour 5%, l'étude a mis en lumière les coûts cachés : la baisse de la productivité pour 29%, la formation et le recrutement pour 29%, et le temps mobilisé pour s'occuper du sujet pour 27% »*⁹. A partir de ce référentiel, la direction générale de Lafarge demande à chacune de ses filiales d'évaluer et de mesurer précisément les coûts induits du sida sur leurs activités.

De son côté, la filiale sud-africaine met en place un comité chargé des problèmes de VIH/sida placé sous l'autorité du directeur des ressources humaines. Ce comité regroupe le directeur de la communication ainsi que des directeurs opérationnels. Le pré-requis est que chaque directeur, qui peut être confronté au problème du sida, doit être préparé à gérer ses employés directement touchés par la maladie et à intégrer ces préoccupations dans le fonctionnement quotidien de ses opérations. Le comité définit la politique, planifie les actions et rend des comptes au directeur général. Le directeur des ressources humaines fait aussi partie du comité santé Afrique ; à l'échelle de la région, il est ainsi en contact avec les autres filiales africaines du groupe.

La période 2002-2003 fait apparaître un phénomène de cristallisation marqué par la transformation de l'enjeu éthique que représente le VIH/sida en enjeu économique. Gérer le

⁹ Source : Dossier de presse de Lafarge « *Presskit Lafarge Against HIV/AIDS* », 11 Mai 2005, www.lafarge.com

VIH/sida devient un facteur clé de succès dans l'activité. La direction de la région Afrique joue un rôle prépondérant lorsqu'elle s'approprie véritablement le problème et s'aperçoit que le sida devient un enjeu économique. La direction générale de Lafarge décide de renforcer et d'étoffer ses ressources consacrées à la lutte contre le sida en embauchant à temps complet un chargé de mission VIH/sida. La nomination de ce 'champion interne' se fait en juin 2002 au sein du département des politiques sociales. Un comité santé Afrique est créé à la même époque et constitue le fer de lance du programme de lutte contre le sida. Avec, à sa tête, le président de la région Afrique, le comité regroupe un représentant du département des politiques sociales, les dirigeants des filiales africaines, un médecin et un représentant de l'ONG Care.

Les initiatives de la filiale sud-africaine se poursuivent avec le développement de campagnes de dépistage. En effet, pour obtenir un indicateur du taux de prévalence du VIH au sein de la filiale, une grande campagne de dépistage a d'abord lieu en 2001 et se répète les années suivantes. La connaissance du statut sérologique des employés est en effet la première étape du programme. Pour des raisons de confidentialité, la campagne de test VCCT (*Voluntary Confidential Counselling and Testing*) est réalisée par un prestataire de services, *Lifeworks*. Le directeur général participe lui-même au test. De manière similaire, des études « KAP » (*Knowledge, Attitude, Practice*) sont réalisées régulièrement et portent sur l'ensemble des employés. Ces enquêtes évaluent et mesurent les progrès réalisés ou à réaliser et servent à bâtir les actions conséquentes. Les stratégies sont adaptées selon les résultats de ces enquêtes et selon l'évolution des chiffres de la prévalence du virus.

L'année 2003 correspond à un intense travail de formalisation de la part de la direction générale de Lafarge des politiques générales définissant la lutte contre le VIH/sida du groupe. Ce travail est réalisé avec les partenaires extérieurs à l'entreprise (l'ONG Care, les syndicats, les fédérations, les organisations internationales, les réseaux professionnels), et trois documents principaux sont publiés en octobre 2003: les directives 'santé publique' du groupe ; les directives VIH/sida du groupe ; les directives VIH/sida de la région Afrique. L'entreprise insiste dans ces documents sur les principes de non-discrimination et de confidentialité. Lafarge affirme que « *la santé publique est principalement la responsabilité du gouvernement* » mais aussi que Lafarge agira en cas d'urgence, notamment si « *la contribution de l'entreprise est une partie intégrante des initiatives de la communauté locale* ».

En Afrique du sud, les efforts s'orientent vers la communication. Celle-ci se doit d'être créative afin de remettre en cause et de changer les attitudes, les croyances et les pratiques. En 2004, le directeur de la communication dispose d'un budget de \$160 000 pour mener des actions innovantes et organiser des événements. Dans le but d'éveiller les consciences, on demande aux employés d'assister à un certain nombre d'activités tels que les « *industrial theaters* », ce sont des animations fondées sur la mise en scène de la maladie. Des témoignages de personnes séropositives et des ateliers sont également organisés. Des préservatifs sont distribués et Lafarge promeut leur utilisation grâce à différentes actions pédagogiques.

Au niveau du siège, Lafarge crée progressivement des systèmes de gestion pour mettre en application la politique VIH/sida. La direction de la région Afrique conçoit, au début 2004, une feuille de route qu'elle élabore à partir des meilleures pratiques locales. Elle décrit les principales étapes à suivre pour mettre en place un programme VIH/sida. Les filiales font face à des enjeux typiquement locaux mais on leur demande de mettre en application tous les aspects de la politique VIH/sida globale du groupe. Les expériences des autres entreprises participant au PIA ou à la CME sont très utiles dans l'élaboration de la feuille de route. Pendant les réunions du comité santé Afrique, un tableau de bord est utilisé pour comparer et encourager les filiales sur la base de plusieurs critères. Des visites multi-experts sont organisées et certains directeurs de filiales voient leur bonus indexés sur la réalisation des objectifs du programme VIH/sida. Un site Intranet est créé et mis à la disposition du comité santé Afrique. Régulièrement mis à jour, il répertorie les comptes-rendus des réunions, regroupe les ressources sur la maladie, indique les meilleures expériences et les rend accessibles à chaque filiale africaine.

En 2005, la filiale sud-africaine compte 70 'pairs éducateurs'. Ces employés représentent un maillon clé du programme de lutte contre le VIH/sida. Des volontaires de tous les niveaux de l'organisation et de profils différents (directeurs/employés, noirs/blancs, parlant des langues différentes, syndiqués ou pas, hommes/femmes, etc.) reçoivent une formation et du soutien de la part de l'entreprise pour démultiplier l'effort d'éducation, de prévention, d'information, de sensibilisation au sein de l'entreprise. Les pairs éducateurs répondent aux questions des employés. La filiale de Lafarge fournit aussi d'autres structures telles qu'un numéro de téléphone accessible gratuitement par tous les employés. Ce service, géré par un prestataire

extérieur, permet aux employés de trouver de l'assistance et du soutien sur les sujets du VIH/sida. Les pairs éducateurs organisent des ateliers au cours de l'année et ils reçoivent, en fin d'année, un certificat personnalisé de la part directeur général, attestant de leur travail bénévole, et les remerciant. Depuis juillet 2004, Lafarge Afrique du sud prend en charge la totalité des frais de traitements pour les employés et leurs épouses, ou leurs partenaires. Si Lafarge assume les coûts des thérapies anti-rétrovirales, le programme inclut aussi la prise en charge d'interventions importantes telles que les conseils diététiques, la fourniture de compléments alimentaires et de vitamines pour les employés concernés par la maladie. Le coût total du programme VIH/sida représente environ la somme de \$500 000 par an pour la filiale. Mais Frédéric de Rougemont sait pertinemment que le coût de l'inaction dépasserait nettement le coût du traitement.

En 2006, le département des politiques sociales et le département d'audit du groupe Lafarge travaillent ensemble et mettent au point un référentiel afin de rendre le programme VIH/sida 'auditable'. Le groupe cherche également à étendre le programme VIH/sida à d'autres pays (Russie, Inde et Chine). Le groupe tire partie de l'expérience développée dans la lutte contre le sida en l'appliquant à la gestion d'autres maladies chroniques, tel que le paludisme.

En conclusion, cette narration indique que le programme de lutte contre le VIH/sida s'est bâti de manière progressive. Dans un effort de clarification et de synthèse, il est possible de représenter, à l'aide d'un tableau récapitulatif, les principales phases qui caractérisent l'évolution du programme de Lafarge. Les lignes du tableau 1 distingue ainsi les trois niveaux principaux impliqués dans le programme: la direction générale, la direction de la zone Afrique et la filiale sud-africaine. Les colonnes correspondent au découpage chronologique du processus en quatre phases. Dans chacune des cellules du tableau, les principaux éléments présentés résumés :

- l'événement : cela correspond à la description de la décision ou de l'action réalisée ;
- les acteurs : les participants clés, ainsi que leurs rôles, sont identifiés ;
- les motivations : les causes et les raisons de l'action sont précisées ;
- le type de pressions exercées : le contexte de l'action est présenté ;
- le type de flux : les interactions en présence sont distinguées.

Tableau 1: Tableau récapitulatif de la construction du programme de lutte contre le VIH/sida de Lafarge

	<i>Etape 1 : 2000-2001</i>	<i>Etape 2 : 2001-2002</i>	<i>Etape 3 : 2002-2003</i>	<i>Etape 4 : 2003-2005</i>
Direction Générale	<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Prise de conscience par le président du problème humain du sida en Afrique. Il insiste sur les principes de non discrimination et du respect de la confidentialité à respecter.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>Le président, Bertrand Collomb.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Récente implantation en Afrique.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>Faibles sur le sujet du sida.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Les échanges sont informels entre la direction générale et les collaborateurs les plus impliqués par la problématique du sida.</p>	<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Diagnostic des actions des filiales. Prises de position du groupe. Partenariat avec Care. Audits des coûts en filiales.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>Le Président et la direction des politiques sociales.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Donner une réponse homogène et cohérente au problème du sida au niveau du groupe. Faire en sorte que toutes les filiales africaines prennent conscience de l'enjeu.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>Faibles sur le sujet du sida mais le groupe les anticipe.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Ouverture du groupe vers l'extérieur et recherche d'informations. Premiers retours d'expérience du terrain. Déplacements des dirigeants du groupe dans les filiales engagées dans la démarche.</p>	<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Nomination d'un expert 'sida' au niveau du groupe. Création du site Intranet sur le sujet. Publication des politiques VIH/sida en octobre 2003. Recherche de partenaires.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>La direction des politiques sociales.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Réussir à convaincre les filiales de s'engager dans la lutte contre le sida.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>De plus en plus fortes de la part des parties prenantes du groupe.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Interactions fréquentes entre la direction générale, la zone Afrique et les filiales sur le sujet du sida.</p>	<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Elaboration du tableau de bord et de la feuille de route. Rendre auditable le programme sida. Introduction du sida comme un critère dans les programmes de performance du groupe. Organisation de visites multi experts. Communications et publications sur le sujet.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>La direction des politiques sociales.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Pérenniser le programme.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>De plus en plus fortes de la part des parties prenantes du groupe.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Interactions régulières avec la zone et les filiales.</p>
Zone		<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Lancement d'un projet pilote pour toutes les filiales africaines.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>Le Président de la zone Afrique, Tony Hadley, porte le projet.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Economiques et sociales : le sida fait peser un risque sur la pérennité des activités des filiales africaines.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>Celles des filiales et celles de la direction générale.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Rencontres fréquentes avec les filiales et avec la direction générale.</p>	<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Création du Comité Santé Afrique, organisation des réunions et suivi.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>Le Président de la zone Afrique et le DRH de la zone.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Valoriser les filiales les plus en avance, inciter les autres.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>Economiques et sociales.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Rencontres formelles, organisées par les réunions du comité santé.</p>	<p><u>Evènements</u> :</p> <p>Choix des priorités et du rythme de mise en œuvre. Bonus accordés aux dirigeants de filiales sur le sujet du sida.</p> <p><u>Acteurs</u> :</p> <p>Le Président de la zone Afrique.</p> <p><u>Motivations</u> :</p> <p>Arbitrage entre les priorités.</p> <p><u>Types de pressions</u> :</p> <p>Concilier les pressions économiques de rentabilité à court terme des filiales avec les pressions du groupe.</p> <p><u>Types de flux</u> :</p> <p>Discussions et négociations avec les filiales.</p>

<p>Filiales</p>	<p><u>Evènements</u> : Actions disparates de lutte contre le sida au sein de certaines filiales africaines.</p> <p><u>Acteurs</u> : Le dirigeant de la filiale.</p> <p><u>Motivations</u> : Perte de main d'œuvre, le moral des équipes se dégrade, enjeu moral.</p> <p><u>Types de pressions</u> : Faibles pressions RSE de la part du contexte local. Fortes pressions au niveau économique.</p> <p><u>Types de flux</u> : Très peu de contacts avec la direction générale sur le sujet du sida.</p>	<p><u>Evènements</u> : Expérimentations : la filiale cherche à définir son plan d'actions. Campagne d'information et de sensibilisation. Testing et étude sur les comportements des employés en Afrique du sud.</p> <p><u>Acteurs</u> : Fort leadership du dirigeant de la filiale qui soutient le projet et qui participe aux opérations.</p> <p><u>Motivations</u> : Volonté d'apporter une réponse concrète au problème du sida.</p> <p><u>Types de pressions</u> : Forte prise en compte des caractéristiques locales : croyances locales, obstacles culturels et historiques, etc.</p> <p><u>Types de flux</u> : Les filiales développent leurs projets de manière autonome. Forte interaction avec l'environnement local.</p>	<p><u>Evènements</u> : Actions de plus en plus structurées. Innovation et créativité dans les actions ('<i>industrial theaters</i>', etc.) Importante opération de communication et de sensibilisation en Afrique du sud. Mise en place du système de 'pairs éducateurs'.</p> <p><u>Acteurs</u> : Fort leadership du dirigeant de la filiale. Constitution d'une équipe locale dans la filiale en charge du programme sida.</p> <p><u>Motivations</u> : Définir la bonne méthode de combattre le sida pour obtenir des résultats localement.</p> <p><u>Types de pressions</u> : Forte prise en compte des caractéristiques locales.</p> <p><u>Types de flux</u> : Interactions avec la direction générale et les autres filiales (partage d'expérience).</p>	<p><u>Evènements</u> : En juillet 2004, prise en charge des traitements des employés séropositifs, par la filiale sud-africaine.</p> <p><u>Acteurs</u> : Le comité exécutif de la filiale est impliqué dans ce type de décisions.</p> <p><u>Motivations</u> : Etendre l'expérience acquise à d'autres problématiques (le paludisme par exemple).</p> <p><u>Types de pressions</u> : D'autres problématiques locales émergent.</p> <p><u>Types de flux</u> : La marge de manœuvre des filiales est moins forte sur le sujet du sida qu'au début du processus.</p>
------------------------	---	--	---	---

Ce tableau est construit à partir de la description de la construction de la stratégie de lutte contre le sida de Lafarge. Il présente un aperçu du processus suivi ; il apparaît clairement que différentes phases s'enchaînent : de l'identification d'un enjeu moral au déploiement d'une réponse. Ce tableau est donc particulièrement instructif puisqu'il met en lumière la trajectoire suivie par l'entreprise pour construire sa stratégie de RSE. Il convient maintenant d'analyser et de caractériser plus en détail le type de processus dont il s'agit.

3. UN PROCESSUS HYBRIDE DE CONSTRUCTION DE STRATEGIES DE RESPONSABILITE SOCIALE DANS L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

La problématique de cette communication s'attache à comprendre comment se forment les stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. Les premiers résultats qui ressortent de la présentation du matériau empirique mobilisé, montrent l'intérêt de suivre une approche processuelle pour répondre à la question. Dans cette troisième partie, il s'agit d'introduire d'une part les fondements de l'analyse de processus stratégiques, et d'autre part de conceptualiser le processus observé afin d'en extraire un sens générique qui dépasse le simple contexte du cas Lafarge et de la lutte contre le sida.

La littérature stratégique admet généralement un découpage des processus stratégiques en trois ou quatre phases principales. Que ce soit les travaux qui portent sur la réflexion stratégique et sur les processus stratégiques (Bower, 1970 ; Noda et Bower, 1996 ; Torset, 2002), sur les processus de décision (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976), sur les processus d'innovation (Burgelman, 1983, 1991) ou sur les processus de redirection stratégique et de changement stratégique (Doz et Prahalad, 1987 ; Vandangeon-Derumez, 1998), tous ces travaux expriment une même séquence : un projet est d'abord initié, puis développé, avant d'être rationalisé et enfin mis en œuvre dans l'entreprise. En ce qui concerne l'innovation, Burgelman (1983), propose un processus de l'intraprise construit autour de quatre phases : il distingue ainsi les phases de « *définition* », de « *poussée* », de « *contexte stratégique* » et de « *contexte structurel* ». La question est de savoir si les stratégies de RSE suivent une même logique de construction.

A la lecture de la monographie du cas Lafarge, et notamment du tableau récapitulatif, le lecteur peut suivre la trajectoire de construction du programme de lutte contre le sida, laquelle fait apparaître, de manière dynamique, quatre phases principales qui s'enchaînent. Il est ainsi possible de distinguer d'une part la formulation de la stratégie et, d'autre part, sa mise en œuvre. La formulation correspond aux deux premières phases du tableau 1, que l'on peut nommer le 'déclenchement' et la 'conception' de la stratégie, tandis que la mise en œuvre correspond aux deux dernières phases, la 'structuration' et la 'généralisation' de la stratégie. On retrouve alors la même logique du découpage en quatre phases présentée dans les travaux de Burgelman (1991).

A ce stade de la recherche, il est possible d'aller plus en profondeur dans l'effort de conceptualisation du processus de construction de la stratégie de RSE et de décrire les significations conférées à chacune des quatre phases identifiées. Il est alors possible de s'échapper du contexte spécifique de la lutte contre le sida et de proposer un processus potentiellement générique de construction de stratégie RSE. Le tableau 2 nomme ainsi les actions de chaque phase et offre une présentation simplifiée du processus.

Tableau 2: Processus de construction de stratégie de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale

	<i>Formation</i>		<i>Mise en œuvre</i>	
	<i>Déclenchement</i>	<i>Conception</i>	<i>Structuration</i>	<i>Généralisation</i>
<i>Direction Générale</i>	<p>IMPULSION</p> <p><i>Identification d'un enjeu moral global</i></p> <p><i>Le leader</i></p>	<p>REFLEXION</p> <p><i>Collection des initiatives des filiales</i></p> <p><i>Le champion</i></p>	<p>FORMALISATION</p> <p><i>Construction d'une valeur ajoutée</i></p> <p><i>Le sponsor</i></p>	<p>ANCRAGE</p> <p><i>Intégration de la stratégie</i></p>
<i>Zone</i>	<p>-----</p>	<p>CRISTALLISATION</p> <p><i>Transformation en enjeu économique</i></p> <p><i>Le champion</i></p>	<p>EMULATION</p> <p><i>Organisation d'un climat de stimulation</i></p>	<p>MISE EN ŒUVRE</p> <p><i>Organisation du rythme et des priorités</i></p>
<i>Filiale</i>	<p>DECOUVERTE</p> <p><i>Identification d'un enjeu moral local</i></p> <p><i>L'entrepreneur responsable</i></p>	<p>EXPERIMENTATION</p> <p><i>Amplification d'actions locales hétérogènes</i></p>	<p>ACTION</p> <p><i>Innovation et expression de créativité</i></p>	<p>HOMOGENEISATION</p> <p><i>Pérennisation des actions</i></p>

Le 'déclenchement' du processus se caractérise simultanément par une **impulsion** de la direction générale et par la **découverte**, par les filiales, d'un enjeu local nouveau. La direction de la zone ne joue pas encore, durant cette phase initiale, de rôle majeur. Le rôle de 'leadership' exercé au sommet de la hiérarchie apparaît comme étant essentiel au démarrage du processus. Le dirigeant local est qualifié 'd'entrepreneur responsable' car c'est lui seul qui choisit d'impliquer ou non son entreprise dans le développement d'une stratégie.

La ‘conception’ de la stratégie se réalise par le biais d’un travail de **réflexion** de la part de la direction générale qui s’accompagne d’**expérimentations** menées dans les filiales. La direction de zone joue alors un rôle capital de **crystallisation** et de transformation de l’enjeu social et humain en enjeu économique. Le dirigeant de la zone, qui est nommé ‘champion’ de la stratégie, sert ainsi de relais et d’intermédiaire entre les préoccupations concrètes des filiales et l’ambition de la direction générale. Cette rencontre s’organise grâce au dirigeant de la zone, ce qui est particulièrement important dans la mesure où c’est souvent cet acteur qui possède le pouvoir exécutif. L’entreprise multinationale est en effet un lieu où s’exercent des antagonismes, où s’expriment des tensions et se ressentent des conflits (Dörrenbächer et Geppert, 2006). C’est un espace politique où les individus, ou les groupes d’individus, peuvent revendiquer des intérêts potentiellement divergents : les filiales reçoivent parfois des injonctions contradictoires ou paradoxales de la part de la direction générale et/ou de la part de la direction de zone ; cela rend la formulation et la mise en œuvre de stratégies d’autant plus difficile (Birkinshaw et Ridderstrale, 1999). Le ‘champion’ apparaît ici comme celui qui réduit ces divergences et facilite la déclinaison de la politique de lutte contre le sida au niveau local ; il rapproche notamment la préoccupation de comportement socialement responsable avec les objectifs et exigences de rentabilité.

Ensuite, la ‘structuration’ de la stratégie s’effectue grâce aux efforts de **formalisation** de la stratégie opérés à la direction générale alors que la zone organise un climat d’**émulation** entre les filiales, qui, elles-mêmes entreprennent des **actions** locales concrètes. La direction générale renforce son expertise vis-à-vis des filiales en étoffant ses ressources et en recrutant une personne ressource que l’on peut qualifier de ‘sponsor’ de la stratégie.

Finalement, la ‘généralisation’ de la stratégie correspond à un **ancrage** dans le contexte structurel plus traditionnel de l’entreprise et la **mise en œuvre** de la stratégie est organisée directement par la zone alors que les actions des filiales suivent une tendance d’**homogénéisation**.

Il ressort, tout au long de ce processus, un fort degré d’interaction entre les trois niveaux principaux : le siège, la zone et la filiale. La stratégie ne résulte ni de l’initiative d’une filiale, ni d’une volonté délibérée de la direction générale. Autrement dit, il ne s’agit ni d’un processus ascendant (*bottom-up*), ni descendant (*top-down*), tels qu’ils sont présentés dans la première partie de cette communication. Le processus observé s’apparente plutôt à une

construction hybride, mixte, interactive, de co-construction qui fait intervenir, simultanément, les différents niveaux de l'organisation.

Cette recherche confirme ainsi l'existence de stratégies de RSE hybrides, ou transnationales comme le nomme Arthaud-Day (2005). Cette communication met en avant l'intérêt et la nécessité de dépasser le clivage entre RSE locale et RSE globale. De manière plus théorique, ce résultat est en concordance avec les travaux portant sur l'éthique des affaires internationales. Dans le but de dépasser le débat fondamental entre le relativisme éthique et l'impérialisme éthique (De George, 1993 ; Donaldson et Dunfee, 1994), le processus présenté propose un chemin de construction de stratégies où ne prédominent ni les intérêts locaux de la filiale, ni les intérêts globaux du groupe. Le consensus est atteint grâce à une succession de phases de tâtonnement, d'expérimentation locale, d'incitation et de structuration ; chaque niveau joue un rôle indispensable dans le processus et quatre acteurs apparaissent comme clés de succès de la construction de la stratégie.

CONCLUSION

L'effort entrepris dans cette communication vise à combler un vide dans la littérature actuelle portant sur la construction de stratégies de responsabilité sociale dans l'entreprise multinationale. A cet égard, le processus hybride proposé fournit une première brique dans la conceptualisation de ces phénomènes. Compte tenu de la démarche de recherche suivie, la principale limite de ce travail concerne le recours à l'étude de cas unique ; l'objet de ce travail n'est toutefois pas la généralisation. Ce travail s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste et invite les chercheurs à poursuivre la théorisation en répondant à la question suivante : existe-il, dans les entreprises multinationales, des processus de construction de stratégies de RSE descendants, c'est-à-dire impulsés par la direction générale, et ascendants, c'est-à-dire initiés par la filiale ?

REFERENCES

- Ackerman, R.W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Arthaud-Day, M.L. (2005). "Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research". *Business Ethics Quarterly*, 15(1): 1-22.
- Birkinshaw, J. & Ridderstrale, J. (1999). "Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations", *International Business Review*, 8(2): 149-180.
- Bower, J.L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brundtland, G.H. (ed.) (1987), *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford: Oxford University Press.
- Burgelman, R.A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223-244.
- Burgelman, R.A. (1991). "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, 12(3): 239-262.
- Capron, M. & Quairel, F. (2007). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Repères, La Découverte.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization", *Academy of Management Journal*, 47(5): 747-760.
- Commission Européenne (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert.
- Davis, G.F., M.V. Whitman & Zald, M.N. (2008). "The responsibility paradox!", *Stanford Social Innovation Review*, Winter: 31-37.
- De George, R.T. (1993). *Competing with integrity in international business*, New York, NY: Oxford University Press.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994). "Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, 19(2): 252-284.
- Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2006). "Micro-politics and conflicts in multinational corporations: current debates, re-framing, and contributions of this special issue", *Journal of International Management*, 12(3): 251-265.
- Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1987). "A process model of strategic redirection in large complex firms: The case of multinational corporations". In A. Pettigrew (Eds.), *The management of strategic change*, 63-88, Oxford, England: Basil Blackwell.
- Dyer, W.G. Jr., & Wilkins, A.L. (1991). "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Epstein, E.M. & Roy, M.-J. (2001). "Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers", *Long Range Planning*, 34(5): 585-604.
- Garriga, E. & Mele, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71.
- Gioia, D.A. (1999). "Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing", *Academy of Management Review*, 24(2): 228-232.

- Gnyawali, D.R. (1996). "Corporate social performance: An international perspective". In Prasad, S.B. & Boyd, B.K. (eds.), *Advances in international comparative management*, 11: 251-273, Greenwich, CT: JAI Press.
- Griffin, J.J. (2000). "Corporate social performance: Research directions for the 21st century", *Business and Society*, 39: 479-491.
- Hart, S.L. (1992). "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, 17(2): 327-351.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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): 838-849.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 24(1): 64-81.
- Logsdon, J.M., & Wood, D.J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 155-187.
- Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2003). "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268-305.
- Martinez, J.I., & Jarillo, J.C. (1989). "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 20(3): 489-514.
- Martinet, A-C & Reynaud, E. (2004). *Stratégie d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.
- Martinet, A.-C. & Payaud, M.A.. (2008). "Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique: Un cadre théorique intégrateur", *Management International*, 12(2): 13-25.
- McWilliams, A., & Siegel, D.S. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127.
- Meyer, K.E. (2004). "Perspectives on multinational enterprises in emerging countries", *Journal of International Business Studies*, 35(4): 259-276
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). "The structure of 'unstructured' decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275.
- Noda, T. & Bower, J.L. (1996). "Strategy-making as iterated processes of resource allocation", *Strategic Management Journal*, 17(summer): 159-192.
- Pasquero, J. (2004). "Responsabilité sociale de l'entreprise: Les approches nord-américaines". In Igalens, J. (Ed.), *Tous responsables*, 257-272, Paris : Editions d'Organisation.
- Pestre, F. (2008). *Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises*. Thèse de doctorat, Paris: Université Paris-Dauphine.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 85(12): 1-14.
- Reed, D. (2002). "Employing normative stakeholder theory in developing countries: A critical theory perspective", *Business and Society*, 41(2): 166-207.
- Smith, N.C. (2003). "Corporate social responsibility: Whether or how?" *California Management Review*, 45(4): 52-76.
- Torset, C. (2002). *La décentralisation de la réflexion stratégique*. Thèse de doctorat, Paris : Université Paris-Dauphine.

- Van Tulder, R. & Kolk, A. (2001). "Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry", *Journal of International Business Studies*, 32(2): 267-283
- Vandangeon-Derumez, I. (1998). *La dynamique des processus de changement*. Thèse de doctorat, Paris : Université Paris-Dauphine.
- Waddock, S.A., Bodwell, C. & Graves, S. (2002). "Responsibility: The new business imperative", *Academy of Management Executive*, 16(2): 312-147.
- Wood, D.J. & Pasquero, J. (1997). "International business and society: A research agenda for social issues in management". In Toyne, B.& Nigh, D. (eds.), *International business: An emerging vision*, 139-165, Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Wood, D.J. (2000). "Theory and integrity in business and society". *Business and Society*, 39(4): 359-378.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.