

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

Florent Pestre

*Article en cours de révision dans la Revue Management International (CNRS, catégorie 3 ;
AERES, catégorie B).*

Résumé :

Les tensions qui s'exercent au sein d'une entreprise multinationale mettent en opposition les stratégies de RSE développées localement, par les filiales, de celles construites au niveau global et transnational de l'entreprise. Cet article prend le contre-pied de cette approche et montre comment peuvent coexister les trois types de stratégies de RSE (locale, globale et transnationale) dans l'entreprise multinationale. La recherche s'appuie sur cinq études de cas d'entreprises multinationales françaises et l'observation porte tant sur le pilotage de ces stratégies par les directions générales que sur leur concrète réalisation sur le terrain, dans les pays des filiales visitées (Pologne et Afrique du Sud). Nous examinons les phases de construction des politiques RSE, identifions les rôles du siège et des filiales tout au long de ces processus et présentons quelques pistes de réflexions portant sur la présence de ces différentes stratégies au sein des entreprises multinationales.

Mots clés :

RSE, éthique des affaires internationales, processus stratégiques, entreprise multinationale, relations siège-filiales

Introduction

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

La question centrale que se posent les dirigeants internationaux et les chercheurs porte ainsi sur le degré d'intégration globale ou de réactivité locale des réponses à apporter aux enjeux sociétaux et éthiques. Le débat met en opposition et en tension les logiques locales ou globales de la RSE sans, toutefois, concevoir leur possible complémentarité. Ainsi, les auteurs expliquent les avantages et inconvénients de chacune de ces stratégies et détaillent les facteurs qui pressent l'entreprise multinationale à développer l'une ou l'autre des deux stratégies opposées (Muller, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Jamali, 2010). D'autres auteurs présentent une voie intermédiaire qui dépasse la dichotomie traditionnelle local/global : Logsdon et Wood (2002) distinguent la stratégie hybride d'une stratégie globalement intégrée et d'une stratégie multidomestique, Arthaud-Day (2005) présente un modèle transnational de la RSE et Persais (2010) développe une logique de 'glocalisation' des pratiques de RSE au sein de l'entreprise multinationale. Mais, si elle est présentée par certains auteurs comme une solution

alternative, la stratégie de RSE 'transnationale' est également décriée par d'autres comme un idéal utopique difficilement atteignable (Barkemeyer et Figge, 2013).

Dans cette recherche, nous développons l'idée selon laquelle les approches locales, globales et transnationales peuvent se combiner et coexister au sein d'une même entreprise multinationale. Nous proposons d'examiner le fonctionnement interne à ces organisations en analysant le type de relations entretenues entre le siège et les filiales lors de la construction de leurs stratégies de RSE.

Dans la première partie de cet article, nous présentons les dimensions institutionnelles et stratégiques des concepts de RSE à l'international. Sont ainsi discutées les forces qui s'exercent au sein de l'entreprise sur le choix de sa stratégie ainsi que les principaux risques auxquels elle est confrontée. Nous exposons ensuite la démarche méthodologique et les cinq études de cas menées au sein de grandes entreprises françaises par le biais d'entretiens semi-directifs effectués tant au siège de ces entreprises qu'en filiales, dans des pays émergents. La troisième partie de l'article expose les principaux résultats issus de l'analyse de ces cas. Trois types de stratégies de RSE (locale, globale et transnationale) sont proposés, définis et analysés de manière processuelle : quatre phases de construction de ces stratégies sont identifiées (de leur naissance à leur généralisation au sein de l'entreprise) et le type d'interactions entre le siège et les filiales est étudié tout au long du processus de manière à caractériser précisément chacune des trois stratégies présentées. Enfin, la dernière partie de l'article offre une discussion sur les implications de la coexistence de ces trois types de stratégies sur le management international.