

LA RSE DES MULTINATIONALES CONTRIBUE-T-ELLE AU PROCESSUS DE PAIX DANS UN PAYS POST-CRISE ? LE CAS DE LA COLOMBIE

Auteurs

Hamza ASSHIDI, Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble, France
Anne BARTEL-RADIC, Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble, France
Mathilde DESSAIGNE, Sciences Po Grenoble, 38000 Grenoble, France

Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) multinationales occidentales a-t-elle réellement un impact significatif dans les pays émergents ? Cet article vise à comprendre les actions RSE des multinationales françaises dans le contexte du processus de paix en Colombie. Nous avons étudié les cas de 21 entreprises multinationales françaises installées en Colombie, à travers des entretiens semi-directifs et des données secondaires. Les cas ont été comparés à l'aide de la méthode QCA. Les résultats montrent la persistance d'un calcul coût/bénéfice, mais aussi de réels efforts d'intégration des parties prenantes à travers un panel d'actions. L'impact des pratiques RSE est plus ou moins significatif selon les entreprises.

Mots clef : RSE ; Multinationales ; Pays émergents ; QCA ; Colombie

Introduction

La Colombie connaît actuellement un processus de paix après des décennies de conflit armé entre l'État et des milices armées (dont les FARC). L'ELN, l'une des dernières guérillas du pays, a signé récemment un accord de cessez-le-feu ouvrant la voie à la négociation d'un accord de paix (LeVif.be, 5 septembre 2017). La pacification devrait donc bientôt concerner l'ensemble des protagonistes en Colombie. Parmi les parties prenantes œuvrant à ce processus de paix, les entreprises, et notamment les plus grandes, ont un rôle important à jouer.

La RSE des multinationales fait l'objet d'études depuis plusieurs décennies, montrant notamment la nécessité et la difficulté pour les grandes entreprises de maintenir leur culture d'entreprise malgré la globalisation de leurs investissements (Talaucar, 2009). La diversité des environnements culturels et légaux peut entraîner des difficultés dans la mise en place d'actions RSE par les entreprises, dont certaines d'ordre éthique. Des chercheurs ont montré les mécanismes par lesquels les entreprises multinationales mettent en œuvre leurs stratégies RSE à différents niveaux, locaux, globaux et transnationaux (Pestre, 2014).

Néanmoins, ce thème reste insuffisamment étudié, notamment parce que la notion de RSE est difficile à définir pour ce type d'organisations (Rodriguez, Siegel, Hillman et Eden, 2006). En conséquence, il n'existe pas de définition précise et communément admise de la RSE (Yin et Jamali, 2016). Les recherches sur ces questions sont fragmentées et insuffisantes (Lindgreen, Swaen et Maon, 2009). Par ailleurs, l'impact des multinationales sur les pays dans lesquels elles s'installent est peu mis en lumière par la littérature (Meyer, 2004 ; Wells, 1998 ; Caves, 1996 ; Rodrick, 1999). Les manques de la littérature sont encore plus grands concernant le contexte des pays en situation de crise, ou post-crise, a fortiori lorsqu'il s'agit de pays émergents.

Cet article vise à étudier la manière dont des entreprises multinationales interviennent, en matière de RSE, en Colombie, pays d'implantation émergent se trouvant en contexte post-crise. Ce sujet questionne particulièrement la dimension sociale de la RSE. Nous cherchons à comprendre à travers quelles pratiques les multinationales déploient des dispositifs économiques et sociaux de RSE dans un pays émergent post-crise, et quel impact ces pratiques ont sur le processus de paix colombien. Nous étudions les cas de 21 multinationales françaises. Les données qualitatives recueillies sur le terrain sont quantifiées et comparées à l'aide de la méthode QCA (Quantitative Comparative Methodology).

Nous présenterons dans un premier temps une revue de la littérature, avant de détailler notre méthodologie puis les résultats qui seront ensuite discutés.

La littérature relative à la RSE des multinationales dans les pays émergents et instables

La littérature sera revue ici en trois sections abordant trois dimensions clés de ce sujet : la composante sociétale de la RSE, la RSE dans le contexte des pays d'implantation émergents, et en contexte d'un pays en phase de post-crise.

Le versant sociétal de la RSE : entre effet cosmétique et dimension stratégique

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une notion ambivalente, riche, et difficile à cerner (Chapple et Moon, 2007). On peut faire remonter l'une de ses principales origines aux années 1970 et au modèle pyramidal de Carroll (1979), une référence particulièrement citée dans ce domaine qui recouvre de manière particulièrement exhaustive les différents domaines de la RSE (Biwolé Fouda, 2014). L'un des débats fondateurs de la RSE peut être situé dans la confrontation des thèses de M. Friedman (1970) et M. E. Freeman (1984, 1994) au cours des années 1970 et 1980. Alors que le premier considère que les entreprises n'ont pas à se plier aux exigences de la RSE et défend la primauté quasi exclusive de la recherche du profit, le second considère la RSE comme la manifestation d'un devoir envers les parties prenantes des organisations (internes à l'entreprise, externe, l'environnement). Aujourd'hui encore, la RSE suscite des débats quant à sa définition, plurielle et riche, dans la mesure où elle peut englober des réalités très différentes (Martinet et Payaud, 2007 et 2013) ; Pesqueux (2009).

La création récente de la norme ISO 26000 marque une forme de « consécration » de la RSE (Pereira, 2014), dans la mesure où elle institutionnalise et harmonise une conception internationale du concept de RSE dans un contexte de globalisation toujours plus poussée.

Plusieurs articles ont cherché à décrire les stratégies développées par les entreprises multinationales au niveau international. C'est le cas par exemple dans l'article d'Acquier et al. (2016), qui se sont intéressés à une multinationale japonaise et au phénomène d'hybridation. Les stratégies que les multinationales peuvent mettre en place en termes de RSE sont d'ailleurs nombreuses, riches et complexes, et par conséquent difficile à appréhender (Polonsky et Jevons, 2009). A titre d'exemple, Pinkse, Kuss et Hoffmann (2010) ont analysé l'implémentation globale d'une stratégie environnementale par la multinationale allemande BASF. Pestre a cherché à montrer comment les entreprises multinationales élaborent leur stratégie RSE à travers le prisme des relations entre le siège et les filiales internationales, illustrant ainsi le processus de mise en œuvre par une analyse des actions de lutte contre le sida en Afrique par le groupe Lafarge, qu'il voit comme une construction hybride entre siège, zone et filiale (Pestre, 2011). Ce même auteur étend cherche à comprendre les logiques locale/globale/transnationale de la construction des stratégies RSE des multinationales, focalisant cette fois sa recherche sur cinq multinationales françaises, dégageant l'idée que ces trois logiques sont complémentaires et présentent des avantages et inconvénients propres à chacune (Pestre, 2014).

La littérature a également mis en avant diverses classifications de la RSE. Garriga et Melé (2004) ont notamment classé les différentes théories relatives à la RSE en quatre grandes approches : les théories instrumentales, politiques, intégratives et éthiques. Les premières concernent la littérature RSE exclusivement focalisées sur l'activité économique : la RSE est un moyen parmi d'autres de faire du profit. Les secondes, qui voient dans la RSE un moyen d'être acteurs dans « l'arène politique ». Les théories intégratives quant à elles considèrent que la RSE permet de satisfaire la demande sociale. Enfin, les théories éthiques de la RSE se fondent

sur la responsabilité éthique des entreprises vis-à-vis de la société (Garriga et Melé, 2014). Ces distinctions sont intéressantes dans la mesure où elles interrogent les fondements de la RSE, ainsi que les motivations qui amènent les organisations à agir dans ce domaine. Werther et Chandler (2005) évoquent quant à eux l'idée que la RSE est une manière pour les multinationales de lutter contre les écarts de conduite, sorte d'assurance ou d'outil de contrôle. A terme, cela doit leur permettre de maximiser leurs profits tout en prenant en considération le point de vue des parties prenantes (Werther et Chandler, 2005).

Les recherches existantes sur la RSE se sont beaucoup focalisées sur la performance des entreprises multinationales dans les économies développées. Bondy, Moon et Matten (2012) étudient 38 entreprises cotées en bourse au Royaume-Uni, et Doh et Guay (2006) comparent l'impact de l'environnement institutionnel sur la RSE en Europe et en Amérique du Nord. De la même manière, Strike, Gao et Bansal (2006) étudient le lien entre diversification internationale et RSE sur le seul terrain des entreprises multinationales américaines.

La RSE des multinationales dans le contexte singulier des pays émergents

Bien souvent, les spécificités liées au contexte du pays d'implantation ne sont que peu, ou pas prises en compte dans les études de la RSE des entreprises (Biwolé Fouda, 2014). Les marchés des pays développés étant de plus en plus saturés, les entreprises multinationales se tournent considérablement vers les marchés émergents, sources potentielles d'une croissance à venir (London et Hart, 2004). Ces multinationales provenant des pays riches, notamment, jouent un rôle très important dans les pays émergents, et impactent nécessairement les parties prenantes de ces économies (Meyer, 2004).

Notamment depuis le début des années 2000, des recherches sur les stratégies des entreprises multinationales dans les pays émergents ont été menées (Wright, Filatotchev, Hoskisson et Peng, 2005). Cela a pu être le cas concernant des entreprises multinationales espagnoles et leurs activités RSE en Colombie (Pulido et Ramiro, 2008). En 2000, Hoskisson et collègues identifient 64 pays émergents répartis sur quatre continents : la Colombie fait partie du groupe Amérique Latine, et est donc considérée de longue date comme pays émergent. Par la suite, plusieurs travaux ont analysé la stratégie des entreprises multinationales et leur développement dans les pays émergents (Wright et al., 2005), parmi lesquels Cavusgil, Ghauri et Agarwal (2002), Estrin et Meyer (2004), Hooke (2001), Mathews (2002) et Peng (2000).

Du fait de l'ambivalence de la notion de RSE, cette dernière peut être appréhendée de diverses manières, notamment selon que l'on se place du point de vue des pays développés ou des pays émergents. Cette différence, les multinationales y sont directement confrontées quand elles étendent leurs activités à de nouveaux pays (Yin et Jamali, 2016). Des travaux ont ainsi analysé le développement de la RSE par des multinationales dans des filiales situées dans des pays ou régions émergents, tels que le Liban (Jamali, 2010), l'Asie (Hah et Freeman, 2014). Dans la même perspective, en s'intéressant aux entreprises multinationales opérant au Mexique, Husted et Allen (2006) affirment que ces acteurs agissent en termes de RSE davantage à cause des pressions institutionnelles que du fait d'analyses stratégiques des questions sociales ou de parties prenantes.

Globalement, les entreprises multinationales jouent un rôle très important dans la manière dont elles mettent en relation les pays riches et les pays émergents (Meyer, 2004). S'agissant des pays émergents, des travaux ont analysé la RSE de différentes manières (Kolk et Van

Tulder, 2010). D'autres recherches ont montré à quel point la question de l'environnement devrait être une priorité pour les entreprises multinationales ayant des filiales dans des pays en développement, opérant en l'occurrence en Afrique (Biwolé Fouda, 2014). Uhlenbruck, Rodriguez, Doh et Eden (2006) ont cherché à comprendre en quoi la corruption dans les pays émergents influe sur les choix stratégiques des multinationales et la manière dont elles appréhendent stratégiquement ces contextes. Ils montrent notamment que les multinationales privilégient les contrats à court terme et les joint-ventures pour s'adapter à ce type de pressions dans les pays émergents.

La RSE en contexte post-crise : un domaine de recherche encore en friche

La littérature consacrée à la thématique de la RSE dans les pays en crise reste rare. On peut néanmoins évoquer une recherche portant sur le Liban (Jamali et Mirshak, 2010), qui analyse le lien entre multinationales et conflits pour montrer si et comment les entreprises peuvent participer positivement à la construction de la paix en zone de conflit, mettant en lumière théoriquement et empiriquement les nombreuses difficultés que cela génère. L'ouvrage collectif de Lozano et Prandi (2010) et leurs travaux sur la sensibilité au conflit appliquée à la RSE montre que les actions des entreprises ont des effets positifs et négatifs sur la violence sur un territoire, qui peuvent impacter leur propre réputation. En conséquence, elles doivent nécessairement s'adapter à ces environnements complexes et instables (Lozano et Prandi, 2010).

Alluri (2010) montre comment les entreprises implantées dans des pays en conflit ont conscience de leur devoir d'éviter à tout prix d'avoir un impact négatif, cherchant notamment les facteurs de connexion et de division au sein du pays d'implantation pour les augmenter ou les diminuer. Arevalo (2014) met en avant l'importance de comprendre le conflit, ses acteurs et ses enjeux pour offrir des alternatives relevant du monde des affaires, générant des relations solides avec les parties prenantes et assurant une réelle responsabilité face à l'instabilité. Dès lors, l'entreprise peut accéder au statut de vecteur de pacification. Autrement dit, elle peut clairement avoir un rôle à jouer dans la résolution du conflit. Ce rôle prend alors la forme, de la RSE : cette dernière est la formalisation de l'engagement de l'entreprise à contribuer à la paix. La RSE devient quelque chose de concret, aux implications bien réelles, et a des effets sur l'environnement de l'entreprise, et non simplement un artifice de communication. Ce qui justifie par conséquent, et à bien des égards, l'implication des multinationales dans des actions de RSE générant une amélioration de leur environnement (Porter et Kramer, 2003).

Méthodologie

L'objectif de cet article est d'étudier les pratiques RSE d'entreprises multinationales occidentales dans un pays émergent en situation post-crise. Ici, nous nous focalisons sur le cas des multinationales françaises en Colombie, où depuis plusieurs années un processus de paix avec des factions armées est engagé.

Le contexte du processus de paix en Colombie

Le groupe des Forces Armées Révolutionnaires Colombiennes (FARC), sous influence communiste, est créé en 1966, aussi dans un contexte d'importants problèmes agricoles. L'Armée de Libération Nationale (ELN), suivant un courant révolutionnaire international guévariste, naît dans les années 1970 pour défendre les ouvriers des exploitations pétrolières alors que l'Armée Populaire de Libération (EPL), d'influence maoïste, voit le jour en 1967 et devient le bras armé du Parti Communiste. Enfin, ces actions, gagnant l'approbation des masses populaires dans les campagnes s'étendent aux zones urbaines sous le nom « Movimiento 19 de Abril », plus connu comme « M-19 » (CNMH, 2013). Les guérillas se développent particulièrement dans les années 1980, avec l'introduction d'une stratégie de combats armés, d'actions politiques et de radicalisation de leurs mouvements pour accéder au pouvoir et se confronter aux élites. Pour se protéger, les gouvernements, les élites ainsi que les narcotrafiquants créent des groupes de paramilitaires. L'État se retrouve dépassé par l'ampleur de ces oppositions et par l'émergence des cartels de la drogue de Medellin puis de Cali, qui l'affaiblit tout en le militarisant (CNMH, 2013). L'escalade de violence continue tout au long de la décennie 1990, notamment. Les entreprises multinationales occidentales ont ainsi été prises dans des engrenages quasiment inévitables dans leurs activités en Colombie. En effet, la pression des narcotrafiquants d'une part, et des guérillas de toutes sortes d'autres part, les obligeaient parfois à répondre aux injonctions de factions violentes dans le pays. Des travaux l'ont bien étudié, notamment concernant les entreprises américaines (Barnett, 1991).

Juan Manuel Santos, élu en 2010, entame des négociations de paix avec l'idée d'une amnistie, d'un droit à l'oubli et au pardon pour les combattants des forces armées. Ce demi-siècle de combats, d'assassinats, d'enlèvements, de terrorisme a coûté la vie à plus 220.000 personnes dont 80% de civils (soit onze personnes par jour pendant 50 ans) et ont laissé de graves dommages physiques, émotionnels, psychologiques, sociaux et politiques. Le 24 novembre 2016, l'Accord de paix signé avec les FARC porte sur cinq grands points :

- Une réforme agraire garantissant le respect des droits fondamentaux de communautés rurales et un plus large accès à la terre, en favorisant le retour et la réinstallation des déplacés du conflit,
- La participation politique des groupes FARC,
- La lutte contre la drogue et les trafics illicites,
- La justice et la réparation pour les victimes,
- L'arrêt du conflit et la démobilisation des 7.000 combattants des FARC encore actifs (étapes de désarmement, démobilisation, réintégration, selon les termes utilisés par l'ONU, 2010).

Les leviers d'action pour l'implication des entreprises se situent notamment dans les points 1, 4 et 5, à travers le développement économique et l'intégration des victimes et des ex-guérilleros dans la société civile par l'emploi. Des travaux ont montré la manière dont les

grandes entreprises agissent à l'égard des victimes du conflit colombien (Mariño-Arévalo et Valencia-Toro, 2015). Ces derniers estiment notamment que les entreprises ont une faible connaissance des politiques publiques consacrées aux victimes du conflit colombien et de leurs orientations dans le contexte post-crise. D'ailleurs, leur conclusion est bien celle de la nécessité d'axer les recherches sur les politiques RSE des multinationales pouvant favoriser une approche globale du contexte social : économique, mais aussi politique et social, voire culturel (Mariño-Arévalo et Valencia-Toro, 2015).

Plus de 700 firmes multinationales ont choisi d'investir en Colombie jusqu'en 2016, notamment parce que le pays représente le 3^e marché d'Amérique Latine avec 47 millions d'habitants, une stabilité macroéconomique qui lui a permis de signer 19 accords bilatéraux et de se présenter comme l'une des plateformes de production et d'export de la région (Ministerio del Comercio, de la Industria y del Turismo, 2016). Du fait de sa situation géographique, la Colombie a su se hisser au 4^e rang des receveurs d'Investissements Directs Étrangers de sa région selon la CEPAL, avec un montant qui s'élevait en 2011 à 13,2 Milliards de dollars (Direction Générale du Trésor, 2012). Elle est d'autant plus attractive que de nombreux accords ont été signés et lui accordent une fiscalité plus avantageuse à l'implantation de filiales. Le rapport Doing Business de 2017, établi par la Banque Mondiale, la classe 53^e mondiale grâce à l'amélioration des conditions de sécurité, de son cadre juridique mais aussi de sa volonté d'améliorer les infrastructures (BNP Paribas, 2017).

La France, 14^e investisseur étranger dans le pays, est particulièrement présente en Colombie. D'après une enquête du Service Économique de l'Ambassade de France en Colombie, 120 filiales de groupes français dont 29 de groupes du CAC40 sont implantées sur ce territoire, et ce, dans une multitude de secteurs (Direction Générale du Trésor, 2016). Elle est également le 1^{er} employeur étranger, générant 90.000 emplois directs et plus de 200.000 indirects (Direction Générale du Trésor, 2014).

C'est aussi au niveau économique que la pacification représente un enjeu majeur pour la Colombie. Le processus de paix retient l'attention de tous les acteurs du pays, privés comme publics. L'enjeu de la réinsertion des guérilleros dans la société est central. Il passe notamment par une intégration dans les entreprises et le retour à une vie « normale » de ces personnes. Or, pour y arriver, il faut également obtenir le soutien des populations civiles et notamment des victimes directes et indirectes. Les entreprises jouent ainsi clairement un rôle dans l'acception et le retour à la confiance entre individus qui ont aujourd'hui un rapport à l'autre biaisé par un long manque d'identité collective, de crainte et de perte de dignité.

Collecte des données : 21 études de cas réalisées auprès de filiales colombiennes de multinationales françaises

Cette recherche vise à comprendre comment les entreprises françaises présentes en Colombie contribuent au processus de paix, à travers leurs pratiques de RSE. Elle mobilise pour ce faire un design de recherche abductif, opérant par allers et retours entre mondes théorique et empirique, en tirant « de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993).

Grâce à la collecte d'un grand nombre de données secondaires sur les entreprises françaises présentes en Colombie (sites internet, brochures, articles de presse), nous avons identifié les entreprises déclarant posséder un programme de RSE. Sur 25 entreprises

contactées, nous avons retenu 21 cas ; les autres n’avaient en réalité pas de programme RSE ou qu’un très faible effectif sur place. Parmi les 21, trois entreprises opèrent dans le secteur primaire, cinq dans le secondaire, dix dans les services, et trois mélangent le secondaire avec les services. Le tableau 1 liste les cas étudiés.

Tableau 1 : Les filiales colombiennes de multinationales françaises étudiées

Numéro du cas	Nombre de personnes interrogées	Entreprises étudiées de manière approfondie	Secteur
1	1		Services
2	1		Services
3	2		Services
4	1		Services
5	1		Services
6	2		Services
7	1		Services
8	4		Primaire
9	1		Secondaire
10	1		Secondaire
11	1		Primaire
12	2		Secondaire
13	1		Services
14	1		Secondaire
15	1	x	Secondaire / Services
16	1		Secondaire
17	1		Services
18	1		Secondaire / Services
19	1	x	Secondaire / Services
20	3		Services
21	2	x	Primaire (/ Secondaire)

Des entretiens semi-directifs ont été menés, en 2016, en Colombie, avec des représentants de ces 21 entreprises. Les fonctions des interviewés allaient du directeur pays au responsable de développement et RSE. Selon les cas, un à quatre représentants par entreprise ont été interrogés. Pour des raisons de confiance et de confidentialité, les entretiens n’ont pas été enregistrés, mais des notes systématiques ont été prises.

Pour trois entreprises parmi les 21, un second entretien avec les personnes déjà rencontrées a été réalisé quelques mois plus tard. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. L’un des auteurs les a ensuite codés à l’aide du logiciel NVivo, en utilisant un codage axial (Thiétart, 2014) portant sur quatre sous-catégories et visant à étudier « l’impact positif sur le processus de paix » :

- les conditions liées à son occurrence, ou causes amenant le phénomène (40 verbatims),
- le contexte d'apparition du phénomène (27 verbatims),
- les stratégies d'action et d'interaction engagées (37 verbatims),
- les conséquences actuelles ou potentielles liées à ces stratégies (45 verbatims).

Lors d'un deuxième tour de codage, les quatre axes ont ensuite été subdivisés dans un deuxième schème de codage, comme représenté dans le tableau 2 (ci-dessous).

Comparaison des cas à l'aide de la méthode QCA

La méthode QCA a été développée en science politique par Ragin (1987), dans l'objectif de comparer de manière rigoureuse un nombre « intermédiaire » de cas (environ 10 à 50). La démarche de Ragin est de consolider la rigueur de l'analyse comparative des données qualitatives en intégrant des lois statistiques (minimisation de Booléenne, traitement des cas logiques) (Chanson et al, 2005). La méthode QCA permet alors de comparer des cas comprenant des données qualitatives de manière rigoureuse tout en interrogeant toujours les variables choisies, leur combinaison et les écarts par rapport aux résultats attendus (Chanson et al, 2005). Elle permet de comprendre la diversité des phénomènes grâce à l'hétérogénéité causale, à la différence de la linéarité monolithique et causale souvent induite par les méthodes quantitatives (Chanson et al., 2005). Elle permet ainsi de conclure sur les conditions nécessaires ou suffisantes à tel ou tel résultat.

Plusieurs facteurs justifient le choix de la méthode QCA pour analyser nos données empiriques. Premièrement, la méthode QCA est particulièrement appropriée dans des travaux qui interrogent les relations causales complexes et des interactions multiples (Fiss, 2011). La valeur ajoutée de cette méthode est de comprendre la façon dont les causes se combinent pour créer un résultat et propose alors de modéliser des configurations organisationnelles (Fiss, 2011). Deuxièmement, les données recueillies dans cette recherche sont basées sur seulement un ou quelques entretiens par cas. La quantification des données qualitatives et la simplification qu'elle représente ne nuisent donc pas démesurément à la richesse des données. Troisièmement, la méthode QCA a été créée pour l'analyse d'échantillons de taille intermédiaire, idéalement exhaustifs de la population totale (Chanson et al., 2005) – situation proche de notre échantillon de 21 entreprises, comprenant de manière assez complète les filiales colombiennes de multinationales françaises déployant un programme de RSE. Enfin, la méthode QCA convient aussi bien dans le cadre d'un design de recherche déductif, de test d'un modèle, que dans un design de recherche plus inductif et exploratoire, comme c'est notre cas ici.

Tableau 2 : Schème de codage des données qualitatives centré sur la « RSE d'entreprise ayant un impact positif sur le processus de paix »

Intitulé du code (nœud)	Sous-nœud	Nombre de cas (/3)	Occurrence	Verbatims les plus représentatifs
Conditions liées à son occurrence - Motivations	Création de synergies	2	6	Cas 15 - "Nous avons aussi beaucoup appris de la Colombie et c'est la même chose à chaque fois que nous allons dans d'autres pays, nous nous attendons à apprendre beaucoup de lui. C'est merveilleux parce que nous sommes ouverts à d'autres cultures et que la somme de nos savoirs crée des synergies qui peuvent apporter beaucoup à tout le monde, notamment aux peuples et aux cultures."
	Volonté de création d'un environnement pacifié	3	7	Cas 19 - "Notre but ce n'est pas de vendre plus de nos produits mais bien d'aider la société là où l'on opère, là où l'on a des filiales."
	Opportunités du marché	2	8	Cas 21 - "Dans un pays où il y a la paix, les opérations du secteur (auquel appartient CAS 21) sont plus accessibles"
	Responsabilité personnelle de l'entreprise	3	19	Cas 21 - "Ce que nous faisons, nous le faisons avec notre conscience, notre éthique et notre responsabilité sociale."
Contexte d'apparition	Avoir un lien avec sa propre activité	3	10	Cas 19 - "« NOM DU PROGRAMME » c'est le programme phare de CAS 19, aussi bien en Colombie que dans le monde. Il est soutenu par la Fondation du groupe et il a pour but d'offrir une formation de METIER EN LIEN AVEC L'ENTREPRISE CAS 19 à des colombiennes en condition de vulnérabilité. Il peut s'agir de mères de famille, de déplacées du conflit armé en condition d'extrême pauvreté ou d'anciennes combattantes du côté des forces armées."
	Avoir une présence historique sur le territoire d'action	2	9	Cas 21 - "nous travaillons là-bas depuis la quasi constitution de NOM DE L'ENTREPRISE CAS 21 en 1975, ça nous paraissait donc important en plus de bien connaître le contexte du conflit socio-politique, de nous impliquer avec eux."
	Avoir le soutien interne du groupe, de l'entreprise	3	7	Cas 15 - "La fondation est très importante et nous aide à mieux gérer les différents projets pour favoriser la paix et le développement."
	Avoir le soutien externe d'acteurs	3	11	Cas 19 - "Nous collaborons avec beaucoup de Fondations : Mata moros, la corporation des héros de la patrie qui regroupe les membres des familles ayant eu un proche mort ou blessé à cause du conflit, d'un point de vue étatique parce que ce sont des militaires ; soit avec l'Agence Colombienne pour la Réinsertion (ACR) qui eux, travaillent sur la partie des paramilitaires et membres des Farcs. On a aussi formé des alliances avec des entités comme l'Agencia Nacional para la Supervision de la Pobreza (ANSPE) et le Servicio Nacional de Aprendizaje, le SENA."

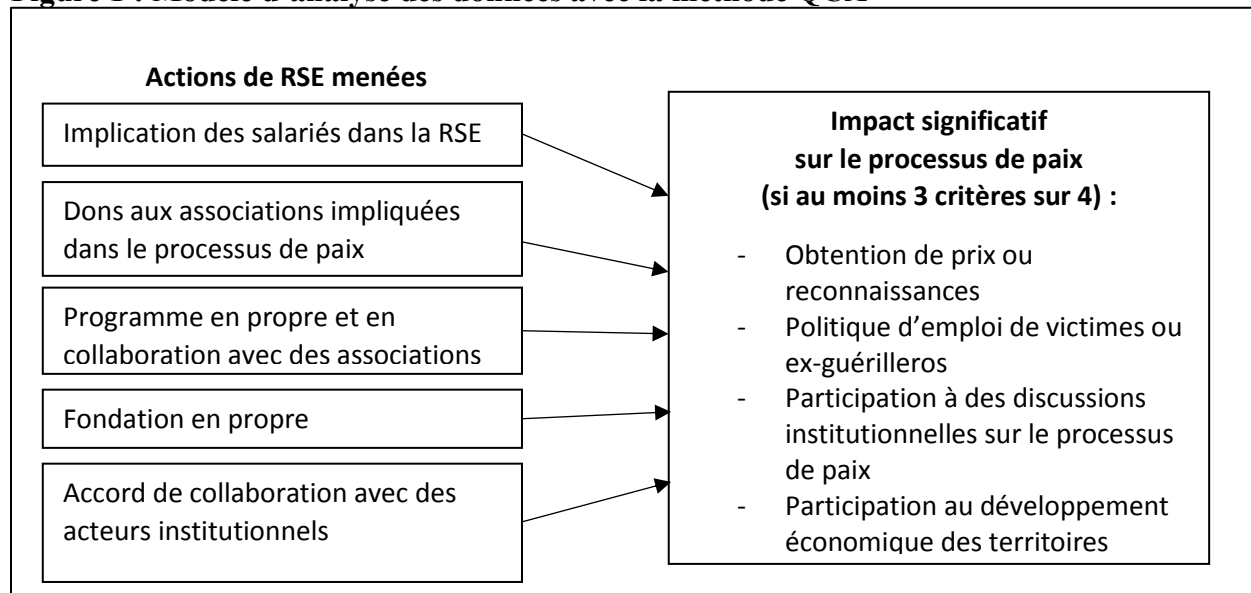
Intitulé du code (nœud)	Sous-nœud	Nom bre de cas (/3)	Occurre nce	Verbatims les plus représentatifs
Stratégies d'actions et d'interactions engagées	Études Préalables	3	9	Cas 21 - "faire une analyse des risques et des impacts : quelle incidence va l'entreprise va avoir en fonction de la mise en opération de ces projets. C'est bien une identification des impacts."
	Stratégie culturelle	3	13	Cas 15 - "Nous avons mis en place une Ecole e Volontariat Juvénile en collaboration avec des écoles de la Comuna et des associations comme MANAPAZ pour donner aux jeunes les clés pour œuvrer eux-mêmes pour la paix. (...). Nos programmes nous permettent de sensibiliser, les jeunes issus du conflit et vivant dans des situations familiales compliquées, à différents thèmes primordiaux comme la paix, le développement durable, la violence familiale. "
	Stratégie environnementale	2	6	Cas 15 - "on a un objectif environnemental qui est essentiel pour que la population prenne en considération les ressources naturelles de son territoire. Et nous voulons contribuer à l'appropriation et à la préservation des ressources naturelles sur les territoires d'intervention"
	Stratégie sociale	2	17	Cas 21 - "apporter des ressources à des programmes spécifiques qu'ils développent, surtout celui de fond de micro-crédit à conditions très avantageuses, voire « molle » (blanda = soft, dans le même sens que soft power) pour venir en aide à des initiatives de petites échelles dans des secteurs populaires de la ville. "
Conséquences actuelles ou potentielles liées à ces stratégies	Pour l'entreprise	3	8	Cas 19 - "Nous, on sait que les nouveaux talents ne veulent plus rester seulement du côté business, parce que ça, ça n'intéresse personne mais bien de donner une valeur ajoutée à leur travail. Les millenials ils veulent vraiment être sûrs de travailler dans une entreprise éthique, qui a des valeurs, qui soutient la société, l'environnement qui va vraiment au-delà du business. Et c'est aussi là-dessus que l'on peut mesurer l'impact de nos actions, après ce n'est pas quantitatif mais c'est représentatif à partir du moment où l'on accède au top of mind des marques employeurs."
	Bénéficiaires directs	3	9	Cas 19 - " On a lancé le programme en 2009 pour le centenaire de la marque et en 2016, on estime qu'environ 1.400 femmes ont obtenu un diplôme reconnu par l'État depuis le début du programme."
	Société colombienne	3	10	Cas 15 - "Nous en sommes fiers, bien sûr nous ne le faisons pas pour ça, mais nous pensons que ça permet d'attirer l'attention et d'inciter de plus petites entreprises, des PME locales à faire de même, à s'impliquer dans de tels projets et à voir l'opportunité de réinsérer et surtout d'accepter les différents groupes de notre société."

La méthode QCA s'appuie sur un processus itératif entre les cas et les variables. L'analyse des données implique des retours sur les données qualitatives et les cas étudiés (Legewie, 2013) et correspond donc bien à un design de recherche abductif.

Nous avons suivi les différentes étapes de la méthodologie QCA (Rihoux et Ragin, 2009) : 1) sélection et codage des informations sur les cas sélectionnés, 2) construction du tableau de vérité en utilisant la dichotomisation des données, 3) vérification de la robustesse des données (résolution des cas contradictoires, processus de minimisation booléenne et prise en compte des combinaisons dites « logiques ») et 4) interprétation des résultats.

Cette recherche vise à comprendre dans quelle mesure les politiques et actions de RSE des entreprises (causes) impactent réellement le processus de paix (conséquence). Afin de sélectionner les variables, nous avons identifié les actions de RSE mises en œuvre dans les 21 cas d'entreprises, ce qui a permis d'établir une liste de neuf actions ou caractéristiques du programme RSE. Parmi celles-ci, quatre étaient présentes dans l'ensemble des cas : « directive émanant du siège », « existence d'un code éthique interne », « existence d'un programme d'actions environnementales » et enfin, « existence d'un programme d'actions sociales ». Non distinctives entre les cas, nous les avons donc écartées de la suite de l'analyse. Cinq autres types d'actions ou d'éléments des programmes RSE ont en revanche été retenues comme « causes » dans le modèle : « l'implication des salariés dans les actions RSE de l'entreprise », « dons à des associations orientées vers la résolution du conflit », « l'existence d'un programme RSE en propre, mis en œuvre en collaboration avec des associations ou fondations extérieures », « la création d'une fondation en propre » et « les accords avec des acteurs institutionnels comme l'ACR - Agence Colombienne pour la Réinsertion -, mairie, régions, CEO, les régions, les municipalités, ou encore SENA ». La « conséquence » de ces actions, à savoir l'impact de l'entreprise dans le processus de paix, a été déterminée par la présence d'au moins trois conditions parmi les quatre suivantes : « l'obtention de prix ou de certificats de reconnaissance », « l'existence d'une politique d'emploi de victimes du conflit armé ou d'ex-guérilleros », « la participation à des discussions institutionnelles sur le thème du processus de paix », et « la participation au développement économique des territoires sur lesquels l'entreprise opère ». La figure 1 résume le modèle retenu avec les différents indicateurs.

Figure 1 : Modèle d'analyse des données avec la méthode QCA



Chacune des neuf variables indiquées dans le modèle a ensuite été renseignée pour chacun des 21 cas dans un codage binaire (présent / absent ; 1 / 0). En regroupant les cas dans les dix configurations de facteurs qu'ils présentent, on obtient la « table de vérité » du tableau 3.

Tableau 3 : Indicateurs de l'impact des entreprises sur le processus de paix

N° de cas	Emploi d'anciens guérilleros, combattants, paramilitaires ou victimes	Participation directe à la résolution du conflit par amélioration économique du territoire	Prix / reconnaissance	Participation à des discussions institutionnelles	Impact sur le processus de paix
1	0	0	0	0	Faible
2	0	0	0	0	Faible
3	0	0	0	0	Faible
4	0	0	0	0	Faible
5	0	0	0	0	Faible
6	0	0	0	0	Faible
7	0	0	0	0	Faible
8	0	0	0	0	Faible
9	0	0	1	0	Faible
10	0	0	1	1	Faible
11	0	0	0	0	Faible
12	0	0	1	0	Faible
13	0	0	0	1	Faible
14	0	1	1	1	Fort
15	1	1	1	1	Fort
16	0	1	1	1	Fort
17	1	1	1	0	Fort
18	1	1	1	1	Fort
19	1	1	1	1	Fort
20	1	1	1	1	Fort
21	0	1	1	1	Fort

Tableau 4 : Table de vérité

N°	Cause 1 : Implication des salariés	Cause 2 : Dons aux associations	Cause 3 : Programme en propre	Cause 4 : Fondation en propre	Cause 5 : Accord avec acteurs institutionnels	Nombre d'actions (causes) présentes	Conséquence : impact sur le processus de paix	Cas concernés
1	0	0	0	0	0	0	Faible	1 à 4
2	0	1	0	0	0	1	Faible	6
3	0	0	1	0	0	1	Faible	5
4	1	1	0	0	0	2	Faible	9
5	1	0	1	0	0	2	Faible	7
6	0	0	1	0	1	2	Faible	8
7	1	0	1	1	0	3	Faible	12
8	0	1	1	0	1	3	Faible	10, 11, 13
9	1	1	1	0	1	4	Fort	14, 15
10	1	1	1	1	1	5	Fort	16 à 21

Résultats

Comme expliqué dans la partie méthodologie, neuf pratiques de RSE mises en œuvre par les multinationales étudiées en Colombie ont été identifiées.

Les quatre premières pratiques – directives groupes, normes éthiques internes, programmes d'action environnementale et d'actions d'aides sociales - sont présentes dans l'ensemble des multinationales étudiées. En conséquence, comme ces critères ne sont pas discriminants, nous ne les avons pas prises en compte par la suite. Ils ne sont donc pas inclus dans l'analyse QCA, mais sont néanmoins un résultat important car révélateur de sens et d'informations sur les pratiques RSE des multinationales étudiées en contexte post-crise dans un pays émergent.

Les cinq pratiques suivantes - implication des salariés dans des actions de RSE, délégation des actions par dons aux associations, existence d'un programme propre appliqué en collaboration avec des associations locales ou fondations, possession d'une fondation propre, et existence d'accord avec des acteurs institutionnelles -, sont quant à elles les causes retenues pour l'analyse QCA car non systématiquement présentes dans les entreprises étudiées.

Nous présenterons les résultats en commençant par décrire brièvement les indicateurs d'impact des multinationales sur le processus de paix colombien. Nous évoquerons ensuite les pratiques RSE développées par toutes les multinationales étudiées au niveau globale, et appliquées en Colombie. Puis seront évoquées les pratiques, ancrées dans le contexte colombien qui ne sont l'apanage que de quelques entreprises, qui se distinguent dans l'échantillon. Nous finirons en revenant sur les résultats les plus marquants de cette étude.

Description des indicateurs d'impact sur le processus de paix colombien

Les pratiques des multinationales en matière de RSE entraînent des effets, et impactent plus ou moins positivement le contexte post-crise colombien. Leur influence positive sur le processus de paix prend plusieurs formes qui illustrent comment des organisations françaises jouent un rôle important en Colombie. Les conséquences, l'impact de ces pratiques RSE sont évoquées dans les entretiens selon trois principales catégories : l'entreprise elle-même (calcul coût/bénéfice), les bénéficiaires directs et la société colombienne (voir tableau 2). Comme l'indiquent les responsables interrogés, la paix est souhaitable pour de nombreuses raisons, et entre autres parce que « dans un pays où il y a la paix, les opérations du secteur (économique auquel l'entreprise appartient) sont plus accessibles » (entreprise 21). Certaines entreprises vont même jusqu'à dire que le « but ce n'est pas de vendre plus de nos produits mais bien d'aider la société là où l'on opère, là où l'on a des filiales » (entreprise 19).

Le premier de ces indicateurs d'impact est **l'emploi d'anciens guérilléros, de combattants ou de paramilitaires repentis par les multinationales françaises**. Il peut également s'agir de l'emploi de **victimes du conflit**. Une politique d'inclusion et de recherche de talents parmi les anciens combattants et les victimes du conflit a pu être constatée chez certaines entreprises, permettant leur réinsertion et leur acceptation par la société (entreprise 15). Cela peut prendre diverses formes. Ainsi, évoquant un programme lié à sa fondation, une multinationale décrit une initiative qui « a pour but d'offrir une formation de métier [...] à des colombiennes en condition de vulnérabilité [qui peuvent être des] déplacées du conflit armé en condition d'extrême pauvreté ou d'anciennes combattantes du côté des forces armées » (entreprise 19).

L'emploi de victimes ou d'ex-combattants du conflit revêt même une volonté d'exemplarité, car cela « permet d'attirer l'attention et d'inciter de plus petites entreprises, des PME locales à faire de même, à s'impliquer dans de tels projets et à voir l'opportunité de réinsérer et surtout d'accepter les différents groupes de notre société » (entreprise 15). La politique d'emploi des victimes comme des repentis est gérée par les entreprises avec l'ACR (Agence Colombienne pour la Réinsertion), qui prend le relai lorsque la situation devient trop compliquée et que la réinsertion pose problème. Selon les entreprises, il est plus ou moins aisé d'employer des personnes ayant peu de qualification. Une des multinationales étudiées a ainsi employé, après des épreuves psychotechniques et des entretiens individuels et de groupe, une centaine de personnes (20% de victimes, 80% de démobilisés repentis). Ces derniers signent un contrat initial de formation et doivent intégrer des compétences d'apprentissage pour soi, de développement personnel et d'autonomie. Un certain nombre d'initiatives existe également en concertation avec les mairies et collectivités locales.

Une autre de ces indicateurs est la **participation directe des multinationales à la résolution du conflit par une amélioration de la situation économique du territoire**. Concrètement, il peut s'agir de la mise en place d'une politique de microcrédits (entreprise 5). Ces micro-crédits peuvent « venir en aide à des initiatives de petites échelles dans des secteurs populaires de la ville » (entreprise 21). Il est également question d'alliance avec des fournisseurs locaux, permettant une dynamisation économique des territoires permettant l'emploi et l'enrichissement des populations concernées (entreprise 19). Globalement, cela peut générer des synergies « qui peuvent apporter beaucoup à tout le monde, notamment aux peuples et aux cultures » (entreprise 15).

L'obtention d'un prix ou d'une quelconque reconnaissance par les multinationales peut être évoquée comme un effet sur le processus de paix. Une dizaine d'entreprises de notre échantillon est concernée. Ainsi, certaines d'entre elles ont reçu des reconnaissances liées à leur programmes environnementaux (entreprise 17). D'autres entreprises ont été récompensées par des institutions œuvrant davantage dans le domaine du social (entreprise 15). Le plus souvent, les prix de reconnaissance sont décernés par une fondation ou l'État colombien. Les récompenses ne sont pas financières, exceptés les fonds qui peuvent être allouées à la cause défendue et primé. Les distinctions peuvent être locaux (mairie, ville, conseil régional...) ou nationaux. On peut citer quelques prix célèbres existent, tels que le prix ANDESCO (Asociacion Nacional de Empresas de Servicios Publicos y Comunicacion – Association National des Entreprises de Service Publics et de Communication) pour la RSE, le Prix Portafolio, le Certificat et Distinction Fenalco Solidario. On peut souligner qu'au-delà de la dimension gratifiante de ces récompenses, celles-ci sont souvent relatées dans des revues nationales (Portafolio, Semana, Dinero) et permettent à la fois de faire connaître ce qu'il est possible de faire, mais génèrent également une certaine publicité pour les entreprises.

Enfin, la **participation à des discussions institutionnelles** peut aussi être considérée comme une reconnaissance d'un impact positif le contexte post-crise colombien. Cela permet à l'entreprise d'être incluse dans la prise de décisions qui peuvent impacter leur environnement social, politique et bien sûr économique. C'est un moyen nécessaire pour avoir voix aux chapitres des discussions et autres négociations institutionnelles. Cela explique en partie la participation des entreprises à ce type de dialogues officiels sur le processus de paix. Ainsi, par exemple, l'une des entreprises étudiées a participé à des congrès du Global Compact de l'ONU, précisément créée pour inciter les entreprises à s'engager dans des actions socialement responsables. On peut aussi évoquer comme exemples les discussions avec des parlementaires, les tables rondes pour expliquer leurs actions et inciter le gouvernement à agir en faveur de l'intégration et de l'aide aux entreprises dans le cadre du processus de paix.

Des pratiques RSE des MNC françaises en Colombie largement répandues mais au faible impact sur le processus de paix

Les actions RSE constatées dans toutes les entreprises étudiées sont de trois ordres : l'existence de normes éthiques internes, l'existence de programmes d'actions environnementales et celle de programmes d'actions d'aides sociales. En règle générale, du fait d'évolutions juridiques et réglementaires, les entreprises cotées en bourse incluent dans leur rapport d'activité une section RSE clairement identifiée. Ces actions ont été constatées pour l'ensemble des entreprises étudiées. Assez abstraites, il est difficile d'en évaluer l'impact dans le cadre de cette étude consacrée au processus de paix colombien. En effet, ces dispositifs étant quasi systématiquement adoptés par les multinationales, ils n'ont que peu d'intérêt dans la mesure où elle ne permet pas de distinguer les entreprises les unes des autres. Il est important de les décrire, dans la mesure où elles donnent des illustrations concrètes de ce qu'est la RSE dans les entreprises multinationales.

Ces actions sont systématiquement impulsées par la maison-mère de chaque multinationale. Les documents de référence des entreprises dont nous avons pu prendre connaissance révèlent que des programmes globaux de RSE sont élaborés et diffusés par les sièges internationaux des groupes à leurs différentes filiales à l'étranger. Par la suite, ces filiales ont plus ou moins de marge de manœuvre pour les adapter au contexte politique, social, culturel et environnemental du pays où elles sont implantées. Cette idée d'une diffusion par le haut de la RSE au sein des multinationales est donc une constante dans le cadre d'un échantillon.

Les dispositifs RSE développés par les multinationales étudiées portent sur plusieurs dimensions. La première dimension concerne les **normes éthiques internes**. En effet, on trouve dans l'ensemble des entreprises l'édiction par la maison-mère de codes de conduites, plan de RSE (entreprise 13) et autres chartes éthiques (entreprise 2). Les dénominations varient, mais le contenu est généralement le même : ces documents visent à exprimer les valeurs et l'éthique de l'entreprise pour montrent ses engagements dans le domaine. Ces principes sont souvent répétés dans les documents de référence des entreprises, à l'échelle mondiale.

L'autre catégorie de dispositifs globaux de RSE des entreprises réside dans la **dimension environnementale**. L'ensemble des entreprises étudiées a pris des engagements mondiaux liés à l'environnement. Certaines lient même les résultats de l'entreprise à la problématique environnementale, parlant de « performance environnementale » avec des objectifs chiffrés d'émissions de CO₂ ou d'investissements verts (entreprise 1). Des engagements similaires ont été pris par d'autres entreprises, dont certaines associent la notion de durabilité à tous les domaines de fonctionnement de leur organisation : consommation, production et innovation (entreprise 19). L'accent est parfois mis sur les territoires mêmes où l'organisation intervient, pour en préserver notamment les ressources naturelles (entreprise 15), ou pour ne pas lui porter préjudice (entreprise 21). Certaines entreprises évoquent même une « stratégie environnementale » (entreprise 9). En revanche, au-delà de notre échantillon de multinationales françaises, d'autres entreprises peuvent avoir des comportements très discutables à l'égard de l'environnement. L'entreprise américaine Anglo-American - c'est le nom de l'entreprise - qui travaille dans l'exploitation des mines, menace l'environnement naturel de milliers de mineurs. L'accès à un climat sain ou à une eau pure est très difficile pour ces villageois. Ces multinationales participent en conséquence à une dégradation de l'environnement des populations locales, pouvant conduire à des conséquences tout à fait dramatique, tels que la maladie ou la mort (Le Monde.fr, 7 décembre 2015 ; Multinationales.org, 12 novembre 2015).

Notre propos n'est pas d'idéaliser le comportement des multinationales implantées en Colombie, dont souvent les comportements écologiques nécessitent encore bien des efforts.

La dernière catégorie est celle du **programme d'aides sociales**. Ces programmes varient d'une entreprise à l'autre, cette catégorie étant particulièrement large, pouvant englober des domaines aussi divers que l'aide à la gestion familiale d'un point de vue social, des actions éducatives (entreprise 9), la lutte contre la pauvreté, des aides médicales et ou des aides financières (entreprise 19).

Ces programmes RSE prennent cette forme en Colombie. Mais généralement, la configuration précise que prennent ces programmes varie en fonction du lieu d'implantation. En effet, l'éthique, l'environnement ou l'aide social sont de grands principes qui sont souvent tellement larges (par nature) qu'on peut ne pas être surpris qu'elles n'aient pas d'impact précis dans un contexte donné. Ainsi, l'impact de ces pratiques sur le processus de paix n'est pas particulièrement significatif.

Des pratiques RSE inégalement réparties mais à fort impact

On trouve toute une série de pratiques susceptibles de permettre à l'entreprise multinationale d'avoir un impact positif sur le contexte post-crise colombien. Mais il apparaît que ces pratiques ne concernent que quelques entreprises sur l'échantillon total étudié.

Ainsi, l'**implication des salariés dans des actions de RSE de l'entreprise** est un premier point important. En effet, c'est un vecteur d'appropriation de ces actions par ces derniers, qui se sentent par conséquent impliqués dans la pacification concrète de la Colombie. Cela peut revêtir des formes diverses à travers les onze entreprises qui agissent dans ce domaine. On peut par exemple évoquer la promotion de l'équité sociale en interne, au sein même de l'entreprise (entreprise 6), la promotion de l'intégration des salariés (entreprise 3), ou encore les dispositifs visant à l'amélioration de la motivation et de la santé au travail (entreprise 4 ; 14). Cela peut aussi passer par la promotion et le soutien au volontariat auprès des salariés, pour les encourager à accomplir des actions liées à la RSE, comme par exemple parrainer des personnes embauchées dans l'entreprise et liées au conflit (entreprise 21). Cela peut aller jusqu'à décerner des prix aux salariés dont les actions sont considérées comme les plus remarquables et en phase avec les valeurs de la multinationale (entreprise 17). L'idée est à chaque fois d'impliquer les salariés pour qu'ils soient acteurs des politiques RSE de leur entreprise. Cela permet aux salariés de prendre conscience du conflit et de ses conséquences (comme l'exclusion de la société des anciens guérilleros), et de participer à la pacification du pays tout en cristallisant une **culture d'entreprise** solide autour de ces problématiques. Certaines entreprises, à travers ces actions, agissent davantage en termes de RSE en général que dans le cadre précis du processus de paix (entreprises 7, 9 et 12). Dans ce sens, la RSE devient un outil pour l'entreprise, visant à forger son identité organisationnelle : cela cimente la cohésion des salariés et leur implication dans une entreprise dans l'immense organisation que représente la multinationale. Ils se reconnaissent un peu plus en cette dernière grâce aux actions RSE.

Une autre pratique pouvant être considérée comme ayant un impact positif sur le contexte colombien est la **délégation des actions par dons aux associations** orientée vers la résolution du conflit. Il s'agit souvent de dons octroyés à des Organisations Non Gouvernementales (ONG), pour leur permettre d'agir efficacement grâce à leur connaissance du terrain et des problématiques dont elles s'occupent. C'est souvent une pratique qui permet à des grandes

multinationales, conscientes du caractère incontournable de la RSE dans ce type de contexte, de confier à des associations des moyens d'agir avec pertinence. En outre, cela permet aux multinationales de communiquer à ce sujet pour se féliciter de leur investissement en RSE sans avoir elles-mêmes à élaborer et mettre en œuvre des actions (entreprise 6 ; 9 ; 10 ; 11 ; 13).

Certaines multinationales ont leur **propre programme** appliqué en collaboration avec des associations locales ou des fondations. Cette pratique est primordiale car elle suppose une très forte implication de la multinationale, qui va faire l'effort de générer un programme d'elle-même et de se coordonner avec des ONG, des associations locales ou des fondations.

Ainsi, des entreprises s'appuient sur « les associations, les organisations et les institutions déjà existantes pour mettre en place ses actions » en matière de RSE en Colombie (entreprise 15). D'autres entreprises, sans avoir de fondation, font des dons à des fondations préexistantes ou à des banques alimentaires pour œuvrer indirectement dans le domaine de la RSE (entreprise 10). On peut d'ailleurs évoquer que deux des entreprises étudiées appuient une même fondation dédiée à l'aide aux enfants malades en Colombie (entreprises 4 et 7).

On peut également évoquer une entreprise qui a organisé des interventions dans des régions reculées de la Colombie pour proposer de l'aide dans son domaine d'expertise, en collaboration avec d'autres acteurs (entreprise 12).

Les **fondations** constituent en soi un outil propre à encourager la pacification de la Colombie. Cela constitue une étape supérieure, une avancée et de fait une meilleure gestion et allocation des ressources, générant un impact plus grand sur le territoire en termes de RSE. Ainsi, les fondations ont un budget et un personnel dédiés, ce qui accroît l'efficacité de l'action des entreprises. Celles-ci sont nombreuses à en avoir créée une (15 sur 21, soit près des trois quarts). Qu'elle porte le nom de l'entreprise (entreprises 17 et 18) ou non, les fondations semblent être un outil important des actions RSE en Colombie des entreprises concernées. Comme l'affirme une entreprise, « la fondation est très importante et nous aide à mieux gérer les différents projets pour favoriser la paix et le développement » (entreprise 15).

Certaines multinationales françaises prévoient en outre de créer une fondation de manière conjointe avec des entreprises privées colombiennes, en l'occurrence une banque et une entreprise multinationale (entreprise 20), ce qui ne peut qu'accroître leur implantation dans le pays.

Enfin, des **accords avec des acteurs institutionnels** permettent à certaines entreprises d'impacter positivement le processus de paix. Ces accords permettent d'inciter les entreprises à agir efficacement et de manière pertinente, orientant en quelque sorte leurs actions RSE. Cela permet un échange de bons procédés : les entreprises ont accès à des acteurs institutionnels qui sont gages du sérieux de leurs engagements RSE ; et les acteurs institutionnels bénéficient par la même occasion de relais de choix – des entreprises étrangères de rang mondial - pour promouvoir concrètement leurs actions. La relation entreprise/acteurs institutionnels peut passer par un soutien financier voire par une participation active au sein de l'institution en question. Les acteurs institutionnels sont divers. Ainsi, certaines entreprises ont fait le choix de s'affilier à l'Agence Colombienne pour la Nationalisation (anciennement appelée ACR – Agence Colombienne pour la Réinsertion), notamment pour la réintégration des démobilisés du conflit armé (entreprise 18 ; 20), ce qui dit quelque chose de la coloration qu'elles souhaitent donner à leur engagement sociétal en Colombie. Ces accords sont bien décrits par les entreprises elles-mêmes, qui évoque leur collaboration avec « Mata moros, la corporation des héros de la patrie qui regroupe les membres des familles ayant un proche mort ou blessé à cause du conflit ;

avec l'ACR qui eux travaillent sur la partie des paramilitaires et membres des FARC, [ou encore] avec des entités comme l'ANSPE [l'Agence Nationale pour la Supervision de la pauvreté] ou la SENA [Service National d'Apprentissage] » (entreprise 19).

Des pratiques RSE cumulées pour un impact avéré sur le processus de paix

La comparaison des cas à l'aide de la méthode QCA a permis d'identifier, sur les 21 étudiées, 7 entreprises multinationales ayant un impact positif significatif sur le processus de paix colombien. Comme l'explique le modèle d'analyse des données (figure 1), les entreprises remplissent au moins trois des quatre critères d'impact positif. Il s'agit, pour rappel, de l'obtention de prix ou certificats de reconnaissance concernant la contribution au processus de paix ; du fait d'avoir ou non une politique d'emploi de victimes du conflit armé ou d'ex-guérilleros ; de la participation à des discussions institutionnelles sur le thème du processus de paix ; de la participation à une amélioration économique notable des territoires sur lesquels l'entreprise opère.

Le tableau 3 récapitulatif des résultats montre la QCA a permis de mettre en lumière l'existence d'un effet de seuil. Autrement dit, c'est à partir de la présence de quatre actions type RSE sur les cinq prises en compte que les entreprises arrivent à avoir un impact positif significatif sur le processus de paix colombien, d'où l'idée d'un effet cumulatif des pratiques RSE. Concrètement, huit cas d'impact positif significatif ont été mis en lumière : deux multinationales réalisant quatre types d'action RSE sur les cinq, et six multinationales réunissant les cinq types d'actions. Il est à souligner que dans tous les cas, les entreprises n'ont qu'un rôle d'appui indirect au processus de paix, quelles que soient les pratiques RSE qu'elles déploient. Ce qui n'enlève rien à leur importance finalement essentielle.

Il ressort en outre de cette étude qu'aucune pratique RSE ne semble se distinguer des autres par son aspect décisif, ni par son ampleur. Il apparaît que ce soit l'effet cumulé des actions RSE qui génèrent un impact positif observable sur le processus de paix colombien. Ces pratiques montrent un investissement réel des entreprises pour stabiliser et apaiser le contexte des affaires dans ce pays émergent, et plus globalement les aspects sociétaux et politiques.

Discussion

La question centrale est donc bien celle des pratiques RSE et de leur impact sur le contexte post-crise d'un pays émergent, qui soulève des débats sur lesquels il convient à présent de revenir.

Réelle stratégie ou simple communication : quelles motivations des multinationales pour leur investissement en RSE ?

La question de connaître la motivation profonde des multinationales dans la mise en place d'outils éthiques est posée depuis de nombreuses années par la littérature. On l'a vu, les entreprises voient pour plusieurs d'entre elles l'éthique et la RSE comme un élément intégré à leur stratégie. Des auteurs comme Hosmer (1994) estiment en effet que dès l'avènement du management stratégique comme champ de la littérature, l'éthique et les obligations morales de l'entreprise en ont été considérées comme parties intégrantes. L'idée est de susciter la confiance

des parties prenantes dans l'entreprise, générant un engagement de sa part, et donc un effort et une relation de coopération : tout cela étant stratégiquement dirigée par l'entreprise-même (Hosmer, 1994). Un raisonnement similaire est mis en avant par Key et Popkin (1998), qui considère comme central et indispensable à l'accroissement de la performance de l'entreprise, la question de l'intégration des considérations éthiques dans l'élaboration de la stratégie. Plus globalement, une partie non négligeable de la littérature en éthique des affaires s'accorde sur la nécessité d'intégrer l'éthique dans la stratégie globale des entreprises pour viser le succès de cette dernière et bénéficier très clairement aux parties prenantes (Noland et Phillips, 2010).

Cette gestion stratégique de la RSE peut notamment être liée à une appréhension particulière des risques par l'entreprise. En effet, au-delà de l'impact positif sur la performance, la confiance et la coopération avec les parties prenantes, une intégration de la RSE d'un point de vue stratégique permet de mieux prévenir les éventuels risques éthiques et environnementaux, mais également sociaux comme s'est attaché à le montrer cette étude consacrée au contexte post-crise colombien. Le non-respect de l'éthique peut en effet conduire au non-respect des règles, voire de la loi, et engendrer des effets de pouvoir qui pourraient être sanctionnés (Adelstein et Clegg, 2016). Les risques constituent par conséquent un autre prisme permettant d'appréhender l'éthique comme un domaine clairement constitué, bien compris par les entreprises, concret et efficace (Flippo, 2007).

Dans la même veine, la RSE peut être considérée comme ayant beaucoup à voir avec l'assurance de l'entreprise contre les écarts de conduite qui pourraient ternir l'image de marque des entreprises dans un contexte croissant de globalisation (Werther et Chandler, 2005). La réputation est essentielle à préserver, et la RSE, si elle n'est pas prise en considération, peut conduire à des scandales dont la nature et les conséquences, par définition imprévisibles, peuvent avoir de terribles conséquences pour les entreprises (Fombrun, Gardberg et Barnett, 2000 ; Bartlett et Preston, 2000 ; Tian et Slocum, 2016).

A l'opposé, la littérature a parfois pris le parti de considérer la RSE des multinationales, notamment dans les pays émergents, comme un élément de pure communication. En ce qui concerne cette étude, qui concerne essentiellement le volet social et politique de la RSE, on peut parler en quelque sorte de « greenwashing » social, qui consisterait pour une multinationale à orienter sa communication vers un positionnement écologique. Certains auteurs vont même jusqu'à évoquer et étudier la RSE washing (CSR washing, Corporate Social Responsibility – RSE en anglais), à l'instar de Pope et Wæraas (2016).

L'enjeu peut être ici de savoir si, dans la mesure où les pratiques RSE d'une entreprise sont exclusivement à visée de communication, elles peuvent malgré tout avoir des conséquences positives et finalement revêtir une importance toute aussi essentielle que si elles étaient élaborées et mises en œuvre de manière stratégique et sincère par l'entreprise.

Comportements non responsables et impact négatif de certaines multinationales

Parmi les différents volets de la RSE, nous nous intéressons au volet social. Pour autant, il convient de souligner ici que cela ne doit pas occulter les problèmes environnementaux et ressources naturelles, de corruption, voire d'interventionnisme politique par l'intermédiaire de multinationales étrangères. On peut en l'espèce notamment évoquer le cas emblématique de l'entreprise américaine Chiquita, sur lequel nous reviendrons plus loin. Même si le cœur de cet

article demeure le volet social, ces autres domaines intrinsèquement inclus dans le concept de RSE seront quelque peu évoqués.

Pour remettre en perspective cette recherche et ces résultats, qui concernent exclusivement des multinationales françaises ayant à cœur d'améliorer le contexte sociétal colombien, il faut avoir à l'esprit le cas de multinationales moins scrupuleuses. Même si la RSE prend une importance croissante pour les multinationales occidentales implantées dans les pays émergents, et que nos résultats donnent une image assez positive des entreprises étudiées et de leur impact, d'autres entreprises multinationales font parfois montre de comportements très déviants. L'entreprise américaine Chiquita, impliquée dans plusieurs scandales, donne un exemple tristement célèbre du fossé entre la RSE promue par l'entreprise et son comportement effectif. Même si Chiquita a mis en œuvre des évolutions positives dans des domaines comme les conditions de travail des salariés et la réduction des pesticides (Maurer, 2009), l'entreprise aurait supervisé et autorisé les crimes perpétrés par des paramilitaires colombiens (Justice info.net, 18 mai 2017). Il est aujourd'hui avéré que Chiquita a directement financé des paramilitaires colombiens entre 1997 et 2004 (Le Monde.fr, 16 mars 2007). Le pendant de ce soutien aux paramilitaires, souvent d'extrême-droite, est la menace constante des droits syndicaux des Colombiens, qui conduisent hélas parfois à des meurtres de syndicalistes dont certaines multinationales ont été, par leur silence, complices (Amnesty, août 2006).

Moins dramatique, mais plus courant, les entreprises multinationales font souvent travailler leurs employés colombiens de manière convenable, mais sont très peu regardantes sur le contexte de violence latent qui peut demeurer tout près de leurs sites. La multinationale canadienne Gran Colombia Gold traite bien ses salariés travaillant dans ses mines d'or, mais des groupes paramilitaires encore présents à proximité en 2014 faisaient régner une tension et des menaces persistantes (Le Parisien, 23 mai 2014). De la même manière, le cas de Nike, entreprise multinationale américaine, dans l'affaire Kasky est intéressant (Bastianutti, 2010). En effet, il est une illustration de l'importance du discours des multinationales en matière de RSE, et de la nécessité de le faire concorder avec la réalité de leurs relations avec leurs parties prenantes à l'étranger (McIntyre, 2004 ; Bastianutti, 2010).

La corruption est également un fléau qui n'apparaît pas dans cette recherche, mais qui demeure une réalité en Colombie. On peut en l'espèce évoquer l'entreprise pétrolière Petrotiger, accusé de trafic d'influence dans le pays. La multinationale américaine aurait versé des pots-de-vin en vue d'obtenir de nouveaux marchés auprès de la société étatique colombienne Ectopetrol (Romandie.com, 22 mai 2015). Les États-Unis ont largement promu leurs entreprises multinationales en Colombie, en échange d'un soutien aux autorités colombiennes contre les groupes violents et autres trafiquants de drogue. La Colombie était en 2009 le troisième pays en matière d'aide militaire reçue de la part des États-Unis (Manero, 2009). Cela explique les relations ambivalentes que peuvent avoir ces multinationales avec les différentes parties prenantes du pays. Pour autant, des entreprises américaines ont également à leur actif des actions RSE des plus louables, à l'image de Coca-Cola qu'on peut largement comparer aux entreprises étudiées dans cette recherche (González, Lozano et Layrisse, 2013).

Pour résumer, même si la RSE prend de l'ampleur et de l'importance aux yeux des multinationales, il convient d'avoir à l'esprit que les dérives de grands groupes occidentaux demeurent bien réelles. Les multinationales américaines, notamment, ont été accusées de complaisance vis-à-vis des groupes paramilitaires et autres guérillas rebelles à de multiples reprises. Le processus de paix en cours ne fait que commencer de résoudre ces problèmes.

Quel degré d'autonomie des filiales des multinationales en matière de RSE ?

Il se pose la question de savoir dans quelle mesure les filiales des multinationales sont autonomes dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs pratiques RSE. Comme on l'a vu, les directives relatives à la RSE émanent d'abord du siège des multinationales. Les maisons-mère de ces très grands groupes ont par conséquent un rôle moteur dans ce domaine. La littérature est plutôt riche concernant les moyens concrets les plus efficaces des sièges pour contrôler leurs filiales à l'étranger de manière générale (Jaussaud et Schaaper, 2006), mais elle l'est moins dans le domaine de la RSE. Notre étude nous a montré clairement que les filiales ont un rôle à jouer, mais nous éclaire finalement peu sur l'implication et le degré d'autorité dans le domaine de la part de la maison-mère. Il n'en demeure pas moins que l'interprétation des directives globales en RSE par les différentes filiales laisse une marge de liberté non négligeable sur le terrain (Barmeyer et Davoine, 2013).

Le degré d'autonomie des filiales a donné lieu, dans la littérature, à la définition de typologies, de cadres d'analyse des relations entre maison-mère et filiales au sein des multinationales. On peut notamment évoquer deux d'entre eux. Le modèle EPRG (Ethnocentrique, Polycentrique, Régiocentrique et Géocentrique) de Perlmutter (1969) est un premier modèle très intéressant. Il décrit les différentes options possibles pour les entreprises multinationales dans les relations entre maison-mère et filiales à l'étranger, allant d'un pouvoir total du siège de l'entreprise multinationale (approche ethnocentrique) à une liberté intégrale de la filiale (approche polycentrique). Un second modèle, qui prend davantage en compte l'étude de la RSE, est celui de Taylor, Beechler et Napier (1996). Ces derniers abordent la tension entre local et global grâce à un modèle assez proche, avec des stratégies globales, multidomestiques ou transnationales.

Il semble que l'influence du siège soit variable d'une entreprise multinationale à l'autre. La question intéressante devient dès lors de savoir dans quelle mesure cette variabilité a des conséquences, positives ou négatives, sur le déploiement des pratiques RSE des multinationales. La question de l'impact des différents rapports siège/filiale dans les multinationales sur les politiques de RSE mérite non seulement d'être posée, mais elle peut en définitive nous éclairer significativement sur les motivations et le processus d'élaboration et de mise en œuvre des pratiques RSE.

Quelles possibilités de généralisation ?

Dans quelle mesure notre étude peut-elle contribuer à une compréhension plus générale de l'impact des pratiques de RSE des multinationales dans les pays émergents ? Il s'agit ici d'un contexte particulier, et le choix des critères a été réalisé en fonction de ce contexte : un pays émergent d'Amérique latine, connaissant le dénouement d'un conflit pluri-décennal, et constituant en soi un contexte post-crise très intéressant. De facto, les critères définis ici comme participant à la construction de la paix en Colombie ne seront pas nécessairement les mêmes pour un autre contexte post-crise, et encore moins dans un pays émergent stable et pacifié.

Mais la généralisation de cette recherche demeure possible. En effet, le contexte colombien conduit à orienter les pratiques RSE vers les victimes du conflit, mais également vers les ex-guérilleros, de manière à favoriser leur réinsertion par le biais du monde

professionnel. Mais quel que soit le conflit, il est évident que ces deux types d'acteurs (victimes et ex-bourreaux repentis) pourront être identifiés comme des destinataires privilégiés des pratiques RSE des multinationales. De la même manière, les fondations et les partenariats avec les associations locales et nationales, éléments centraux en Colombie concernant les entreprises étudiées ici, seront dans toutes les zones de conflits (ou post-conflits) des moyens incontournables dans la mise en œuvre des pratiques RSE. En effet, les partenaires locaux, surtout en période d'instabilité, sont des relais de choix pour les multinationales, et le meilleur moyen de s'insérer dans les territoires.

S'agissant du contexte post-crise, qui peut recouvrir des réalités très différentes, on peut identifier trois catégories. Les pays en guerre et en guerre civile, pour lesquelles nos critères d'impact sont assez aisément transposables. Les pays qui connaissent une catastrophe naturelle et/ou sanitaire (la seconde pouvant être la conséquence de la première), nos critères d'impact peuvent être partiellement transposés, dans la mesure où on trouve des victimes mais pas réellement de bourreaux. Une troisième catégorie de contexte national post-crise peut être une catastrophe industrielle (marée noire, accident nucléaire), pour lequel nos critères sont peu opérant étant donné la nécessaire implication d'une ou plusieurs entreprises dans le déclenchement de cette crise.

Conclusion

En définitive, il apparaît que les entreprises françaises sont non seulement nombreuses à opérer en Colombie, mais que leur engagement RSE est particulièrement riche. La diversité des actions RSE, leur approfondissement au fil des ans, et la volonté apparente d'appuyer le processus de paix en Colombie montrent à quel point ces organisations ont investi dans l'intégration des parties prenantes, ex-guérilleros et victimes notamment. Pour autant, les motivations à l'origine de ces pratiques RSE restent difficiles à mettre précisément en lumière, oscillant entre des questions d'image, d'assurance et de stratégie proprement dite, le calcul coût-bénéfice restant au centre du raisonnement des entreprises étudiées. L'impact sur le processus de paix varie d'une multinationale à l'autre, notamment du fait que certaines entreprises privilégient des actions RSE plus classiques, génériques, et par conséquent moins adaptées au très singulier contexte colombien.

Les limites de cet article résident dans le fait que les données sont largement basées sur le point de vue des entreprises étudiées, qui présentent nécessairement les choses de manière biaisée. En outre, ces dernières ne souhaitent presque jamais évoquer les difficultés de mise en œuvre des pratiques RSE étudiées. Les parties prenantes n'ont pas été interrogées, ce qui ne permet pas d'ancrer et de contextualiser très précisément les pratiques RSE évoquées, et donc la notion même de contribution à la paix.

Les travaux à venir devraient essayer de mettre en lumière la singularité des pays émergents, notamment pour donner des grilles d'analyses aux multinationales souhaitant y exercer des activités et développer des dispositifs RSE. Les contextes de crise et post-crise sont également des domaines trop peu explorés, qui mériteraient un regain d'intérêt de la part de la littérature, tant l'activité des grandes multinationales peut représenter une dynamique de stabilisation des pays en crise.

Bibliographie

Acquier, A., Carbone, V., Moatti, V. (2016), "Teaching the Sushi Chef": Hybridization Work and CSR Integration in a Japanese Multinational Company, *Journal of Business Ethics*, p. 1-21.

Adelstein J., Clegg S. (2016), Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance, *Journal of Business Ethics*, 138 (1), p. 53–66

Alluri R. M. (2010), Los gorilas y el genocidio: el turismo y la creación de paz en Rwanda, in Lozano, J., Prandi, M., 2010, *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*, Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE), Barcelone, Espagne.

Amnesty (août 2006), « Ces multinationales qui profitent du crime », Amnesty – Section suisse d'Amnesty International, N° 46 (<https://www.amnesty.ch/fr/sur-amnesty/publications/magazine-amnesty/2006-3/ces-multinationales-qui-profitent-du-crime>)

Arevalo Marino A. (2014), *La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans un contexte de conflit armé et de construction de la paix : succès et échecs en Colombie*, 32e Université d'Été IAS Aix-en-Provence, France

Barmeyer C. I. et Davoine E. (2013), "Traduttore, Traditore" ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18 (1), p. 26-39

Bartlett, A., Preston, D. (2000), Can ethical behaviour really exist in business? *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 199–209

Barnett, J., J. (1991), The American Executive and Colombian Violence: Social Relatedness and Business Ethics, *Journal of Business Ethics*. 10 (11), p. 853-86

Bastianutti J. (2010), Complexité organisationnelle et responsabilité : que nous apprend Gunther Teubner? *Le Libellio d'Aegis*, 6 (1), pp.36-52. <hal-00546117>

Biwolé Fouda J. (2014), Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ?, *Revue française de gestion*, 7 (244), p. 11-32

Bondy K., Moon J., Matten D. (2012), An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications, *Journal of Business Ethics*, 111 (2), p. 281-299

Carroll A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4 (4), p. 497-505

Caves R. E. (1996), *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge: Cambridge University Press (Seconde édition)

Cavusgil S. T., Ghauri P. N., Agarwal M. R. (2002), *Doing Business in Emerging Markets*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Chapple W., Moon J. (2007), Introduction: CSR Agendas for Asia, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14 (4), p. 183–188

Doh J. P., Guay T. R. (2006), Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective, *Journal of*

Management Studies, 43 (1), p. 47-73

Estrin S., Meyer K. E. (Eds) (2004), *Strategies for Foreign Investors in Emerging Economies*, Cheltenham: Elgar

Flipo J.-P. (2007), L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ?, *Revue française de gestion*, 180 (11), p. 73-88

Fombrun, C. J., Gardenberg, N. A., Barnett, M. L. (2000), Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, *Business and Society Review*. 105 (1), p. 85-106

Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, London: Pitman Publishing.

Freeman, R. E. (1994), « The politics of stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409–421

Friedman, M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, SM17

Garriga E., Melé D. (2004), Corporate social responsibility theories: mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53 (1–2), p. 51-71

González, R. A., Lozano, G., Layrisse, F. (2013), La contribución de Coca-Cola Femsa a la paz en Colombia, *Debates Iesa*, 18 (4), p. 63-65

Hah K., Freeman S. (2014), Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: a conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies, *Journal of Business Ethics*, 122 (1), p. 125-136

Hooke J. (2001). *Emerging Markets*, New York: Wiley.

Hoskisson R. E., Eden L., Ming Lau C., Wright M. (2000), Strategy in Emerging Economies, *Academy of Management*, 43 (3), p. 249-267

Hosmer, L. T. (1994), Strategic planning as if ethics mattered, *Strategic Management Journal*, 15, p.17-34

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

Jamali D. (2010), The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93 (2), p. 181-200

Jamali D., Mirshak R. (2010), Business-conflict linkages: revisiting MNCs, CSR and conflict, *Journal of Business Ethics*, 93 (3), p. 443-464

Jaussaud J., Schaaper J. (2006), Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective, *Journal of International Management*, 12 (1), p. 23–45

JusticeInfo.net (18.05.17), « Paramilitaires en Colombie / Chiquita mis en cause devant la CPI » (<https://www.justiceinfo.net/fr/justice-reconciliation/33348-paramilitaires-en-colombie-chiquita-banana-mis-en-cause-devant-la-cpi.html>)

Key S., Popkin S. J. (1998), Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good, *Management Decision*, 36 (5), p. 331-338

Kolk A., Hong P., Van Dolen W. (2010), Corporate social responsibility in China: an

analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions, *Business Strategy and the Environment*, 19 (5), p. 289–303

Le Monde.fr (16.03.2007), « La multinationale américaine Chiquita a financé les milices paramilitaires colombiennes » (http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2007/03/16/la-multinationale-americaine-chiquita-a-finance-les-milices-paramilitaires-colombiennes_883922_3222.html)

Le Parisien (23.05.14), « Le boom minier de Colombie, entre multinationales et groupes armés » (<http://www.leparisien.fr/flash-actualite-economie/le-boom-minier-de-colombie-entre-multinationales-et-groupes-armes-23-05-2014-3864837.php>)

Le Vif (05.09.2009), « L'ELN, dernière guérilla de Colombie » (<http://www.levif.be/actualite/international/l-eln-derniere-guerilla-de-colombie/article-normal-717331.html>)

Lindgren A., Swaen V., Johnston W. J. (2009), Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations, *Journal of Business Ethics*, 85 (2), p. 303-323

London T., Hart S.L. (2004), Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model, *Journal of International Business Studies*, 35 (5), p. 350–370

Lozano J., Prandi M. (2010), *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*, Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE), Barcelone, Espagne

Manero E. (2009), Géostratégie américaine et intégration régionale en Amérique latine : la monnaie de fer, *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 2 (N° 30), p. 125-145

Maurer V. G. (2009), Corporate Social Responsibility and the "Divided Corporate Self": The Case of Chiquita in Colombia, *Journal of Business Ethics*, 88 (Supplement 4: A Tribute to Thomas W. Dunfee a Leader in the Field of Business Ethics), pp. 595-603

McIntyre V. (2004), Nike v. Kasky: Leaving Corporate America Speechless, *William Mitchell Law Review*, 30 (4), Article 8, p. 1531-1569

Mathews, J. (2002), *Dragon Multinational*, Oxford: Oxford University Press.

Meyer K. E. (2004), Perspectives on multinational enterprises in emerging economies, *Journal of International Business Studies*, 35 (4), p. 259-76

Multinationales.org (12.09.2005), « Prix Pinocchio. Colombie : la plus grande mine de charbon à ciel ouvert du monde maltraite les communautés et l'environnement », (<http://multinationales.org/Colombie-la-plus-grande-mine-de-charbon-a-ciel-ouvert-du-monde-maltraite-les>)

Noland J., Phillips R. (2010), Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), p. 39-49

Peng M. W. (2000), *Business Strategies in Transition Economies*, Thousand Oaks, CA and London: Sage

Pereira B. (2014), ISO 26000, due diligence, sphère d'influence et droits de l'homme », *Revue de l'organisation responsable*, 9 (2), p. 60-75

Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), p. 9-18

Pestre, P. (2011), « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme

multinationale. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion*, 212, p. 109-125

Pestre F. (2014), « Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale », *Management International*, 18 (Numéro spécial), p. 21-41

Pinkse J., Kuss M.J., Hoffmann V.H. (2010), On the implementation of a 'global' environmental strategy: the absorptive capacity, *International Business Review*, 19 (2), p. 160–177

Polonsky Y M., Jevons C. (2009), Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity, *International Marketing Review*, 26 (3), p.327-347

Pope, Waeraas (2016), CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique, *Journal of Business Ethics*, 137 (1), p.173–193

Porter M. E., Kramer M. R. (2003), « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », In *Harvard business review on corporate responsibility*, Harvard Business School Pub, Boston, US., p. 27-64

Pulido A., Ramiro P. (2008), “La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia”, *Lan Harremanak*, 19 (2), p. 223-250

Rodrik, D. (1999), *The New Global Economy and Developing Countries: Making Openness Work*, Johns Hopkins University Press: Washington, DC Overseas Development Council, Policy Essay 24, Baltimore, The Johns Hophins University Press, 168 p.

Rodriguez P., Donald S. S., Hillman A., Eden L. (2006), Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility, *Journal of International Business Studies*, 37 (6), p.733-746

Romandie (22.05.2015), « Corruption/pétrole: un ex-patron de multinationale arrêté en Colombie »(<https://www.romandie.com/news/Corruptionpetrole-un-expatron-de-multinationale-arrete-en/595705.rom>)

Strike V. M., Gao J., Bansal P. Being (2006), Good While Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US Firms, *Journal of International Business Studies*, 37 (6), p. 850-862

Talaulicar T. (2009), Barriers Against Globalizing Corporate Ethics: An Analysis of Legal Disputes on Implementing U.S. Codes of Ethics in Germany, *Journal of Business Ethics*, 84, p. 349–360

Taylor S., Beechler S., Napier N. (1996), Toward an integrative model of strategic international human resource management, *Academy of Management Review*, 21 (4), p. 959-985

Tian X., Slocum J. W. (2016), Managing corporate social responsibility in China, *Organizational Dynamics*, 45 (1), p. 39-46

Uhlenbruck K., Rodriguez P., Doh J., Eden L. (2006), The Impact of Corruption on Entry Strategy: Evidence from Telecommunication Projects in Emerging Economies, *Organization Science*, 17 (3), p. 402-414

Wells L.T. (1998), Multinational and the developing countries, *Journal of International Business Studies*, 29, p. 101-114

Werther W. B. Jr., Chandler D. (2005) Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, *Business Horizons*, 48 (4), p. 3174-3324

Wright M., Filatotchev I., Hoskisson R.E., Peng M.W. (2005), Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom, *Journal of Management Studies*, 42 (1), 1–33

Yin J., Jamali D. (2016), Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China, *Long Range Planning*, 49, p. 541-558