

LA DIPLOMATIE D'ENTREPRISE AU SERVICE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET POLITIQUE DE L'ENTREPRISE ?

CÉCILE RENOUARD*

Lors de la dernière réunion annuelle des ambassadeurs de France à l'étranger, Laurent Fabius, ministre des affaires étrangères français, a déclaré : « La diplomatie économique est une priorité pour la France. » (*Les Échos*, 23 août 2012). Le ministre évoque la création d'une direction dédiée aux entreprises et souligne que la diplomatie économique est aussi écologique, en insistant sur le fait que les entreprises françaises sont en pointe sur le créneau du développement durable. Un tel discours se situe dans la ligne des perspectives optimistes de Montesquieu et de nombre de penseurs libéraux pour lesquels « le commerce adoucit les mœurs », sinon par vertu, du moins par intérêt. Pourtant, multiples sont les exemples de guerres liées à la volonté d'accaparer des ressources comme l'eau, le pétrole, les minéraux... Si la source de nombreux conflits contemporains est liée à des enjeux économiques, entreprises et États livrent aussi directement des « guerres économiques », afin de gagner des parts de marché, des territoires... À l'intérieur des pays, les *revolving doors* entre dirigeants d'États et d'entreprises illustrent également les ambiguïtés de la collusion entre richesses économiques et pouvoir politique. Comment alors, et à quelles conditions, parler d'une contribution responsable et effective des entreprises au développement des pays où elles sont implantées ? Les stratégies des entreprises sont aujourd'hui paradigmatiques de la tension entre un objectif de développement mondial *via* la croissance économique, les enjeux d'un développement territorial local qui respecte les cultures et les écosystèmes, et le respect des conditions de survie de la planète. La présente contribution part d'une typologie des différentes formes de diplomatie d'entreprise, en fonction de leur contribution au développement local et à la prise en compte de biens communs mondiaux. Elle analyse les conditions d'une diplomatie d'entreprise responsable et souligne en particulier les enjeux relatifs au gouvernement d'entreprise.

* Directrice du programme de recherche Codev (entreprises et développement) à l'ESSEC, Institut Iréné ; maître de conférences, Centre Sèvres (Facultés jésuites de Paris).

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Il faut distinguer diplomatie économique et commerciale, négociation et diplomatie d'entreprise (Asquer, 2009). La diplomatie économique et commerciale est liée à la volonté d'un gouvernement – français, par exemple – de favoriser la croissance et le développement économique par l'attention portée à la pénétration par les entreprises d'origine française de nouveaux marchés, de façon à générer de l'activité et des profits, à favoriser l'emploi... La négociation entre États et firmes porte sur des aspects spécifiques des conditions d'implantation et d'exercice d'une entreprise sur un territoire. L'une des dimensions de la mondialisation a trait à cette extension des rapports de marchandage (*bargaining*) non seulement entre États, mais aussi entre États et firmes et entre firmes (Strange, 1992). La diplomatie d'entreprise concerne la façon dont l'entreprise se donne les moyens d'assurer la stabilité et le développement de son activité grâce notamment à des relations de qualité avec différentes parties prenantes. Elle permet de renforcer sa légitimité et son influence (Ordeix-Rigo et Duarte, 2009). Elle est liée à l'octroi du permis social d'opérer sur un territoire, gage de pérennité (Steger, 2003).

ENGAGEMENT SOCIÉTAL AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

La diplomatie d'entreprise est en quelque sorte une extension de la notion d'engagement auprès des parties prenantes (*stakeholder engagement*), expression dont l'usage a connu une inflation depuis une dizaine d'années. Un rapport du PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement) de 2005, à propos des pratiques des firmes en matière de dialogue avec les parties prenantes, souligne le passage d'une ère de sensibilisation (*awareness era*) dans les années 1980 à une ère d'attention (*attentive era*) dans les années 1990, suivie d'une ère d'engagement depuis le début des années 2000. L'ouvrage de référence de Freeman (1983), destiné à des universitaires ainsi qu'à des praticiens, contribue à essaimer l'idée que l'entreprise, pour pouvoir maintenir une qualité de présence sur un territoire et assurer sa performance économique, ne peut pas ignorer ses parties prenantes, qu'elles soient directement impliquées dans la vie de l'entreprise ou seulement affectées par son activité. Dans les années 1990, la pression sur les entreprises multinationales est accentuée par des scandales comme celui de Shell au Nigeria (l'entreprise étant accusée de complicité à l'égard de violations des droits de l'homme sur le territoire Ogoni où elle menait des opérations) ou Nike en Asie du Sud (dont les usines de sous-traitants avaient recours au travail d'enfants). En 2000, le lancement du Pacte mondial

de l'ONU (Organisation des Nations unies) et en 2002, le sommet de Johannesburg – auquel participent de nombreuses entreprises et ONG à côté des chefs d'État et de gouvernement – voient se renforcer les prises de positions officielles des entreprises en matière de contribution au développement.

L'évolution même de la référence à cette notion indique combien l'approche est sujette à des interprétations multiples : comme le souligne Greenwood (2007), rien n'assure que l'engagement auprès des parties prenantes correspond à l'exercice d'une véritable responsabilité sociétale.

DIPLOMATIE D'ENTREPRISE ET FINALITÉ

Le terme diplomatie d'entreprise fait directement écho à la dimension politique – et pas simplement sociétale – de l'activité économique (Renouard, 2007). La notion de diplomatie d'entreprise fait l'hypothèse qu'une conciliation est possible entre divers intérêts de façon à permettre un accord et une stabilité tant sociale que politique, gage d'engagement économique pérenne d'une entreprise sur un territoire.

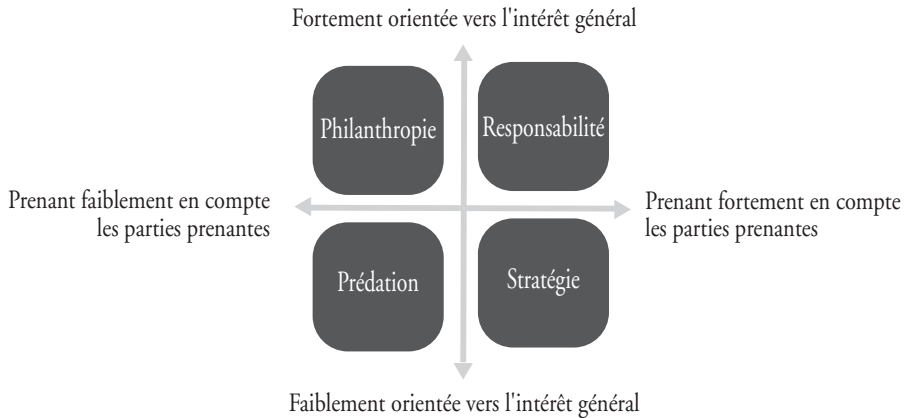
Nous voulons montrer que cette diplomatie d'entreprise n'est pas forcément au service de la mise en œuvre d'une véritable responsabilité sociétale et politique d'entreprise. Nous proposons une typologie des relations entre diplomatie d'entreprise et responsabilité sociétale et politique et nous nous interrogeons sur les conditions pour une convergence durable entre ces approches.

Typologie

L'axe horizontal est celui de la diplomatie d'entreprise plus ou moins active vis-à-vis des différentes parties prenantes et plus ou moins attentive à leurs intérêts particuliers. L'axe vertical concerne la finalité plus ou moins orientée vers l'intérêt général. Nous entendons par intérêt général ce qui a trait à la préservation de biens communs ou publics mondiaux (ces biens et ces services auxquels tout homme devrait pouvoir avoir accès en tant que moyens d'un développement humain durable, comme l'eau, la biodiversité...).

Il s'agit ici d'une adaptation de la typologie établie par Greenwood (2007) sur le *stakeholder engagement*.

Schéma 1 Typologie des formes de diplomatie d'entreprise



Source : Renouard (2012).

La *prédation* est caractérisée par l'absence de prise en compte, par une entreprise, à la fois de l'intérêt général et des intérêts et des attentes propres aux parties prenantes et par une faible interaction avec ces dernières. Elle correspond assez largement aux pratiques résultant du pouvoir structurel renforcé des entreprises dans un contexte de droit international lacunaire ; les entreprises sont capables de mettre en compétition les droits des États de façon à obtenir des conditions d'implantation préférentielles au mépris des intérêts des parties prenantes, comme les salariés locaux, et des enjeux de long terme (Robé, 1997). Ce modèle apparaît également dans certaines formes de *lobbying* qui visent à préserver des intérêts économiques en minimisant les risques sanitaires et sociaux liés à l'activité (Robin, 2008).

La *philanthropie* décrit un mode de diplomatie d'entreprise marqué par le souci de l'intérêt général, mais dans le cadre d'un bas niveau d'interaction avec les parties prenantes (au risque de manquer d'informations sur elles, leurs attentes et leurs besoins prioritaires ou leurs possibles conflits...). Il s'agit de se faire octroyer – par l'État notamment – un permis social d'opérer en contribuant au développement de projets servant l'intérêt général, notamment par le biais de fondations d'entreprise. On peut dire qu'il existe une double philanthropie : celle qui est inscrite dans la loi et qui permet à des entreprises contribuant à des œuvres sans lien avec leur cœur de métier de jouer un rôle de mécène, d'une façon qui peut contribuer à améliorer leur réputation, tout en bénéficiant d'avantages fiscaux liés au montant des donations. Une autre forme de philanthropie existe au niveau local quand l'entreprise construit des routes, des dispensaires et des écoles, finance des formations au sein des communautés locales, d'une façon qui vise à favoriser son acceptabilité sociale, mais sans forcément correspondre à sa responsabilité directe et en laissant éventuellement de côté une analyse précise des effets directs et indirects de son activité sur son environnement et ses différentes

parties prenantes. L'action philanthropique peut alors remplacer ce qui relèverait de la responsabilité sociétale directe.

La *stratégie* consiste à multiplier les relations avec les parties prenantes, en vue d'une réalisation de leurs intérêts en même temps que les intérêts privés de l'entreprise, sans prise en compte des intérêts collectifs plus larges et à long terme. Cette approche est relayée dans les conceptions dominantes de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) qui fait référence à l'engagement auprès des parties prenantes comme étant un élément essentiel de la responsabilité d'entreprise. Elle est sous-tendue par l'idée que l'entreprise trouve un intérêt à dialoguer avec les parties prenantes et à intégrer leurs attentes et leurs points de vue. Mais rien n'assure que cette attitude favorise les intérêts des plus mal lotis ou des plus vulnérables et qu'elle soit convergente avec les biens communs mondiaux. Par exemple, l'attitude est aujourd'hui typique des industries extractives qui multiplient les processus de rencontre et d'écoute des parties prenantes, mais sans prendre les moyens de vérifier qu'elles ne renforcent pas en même temps les *benefit captors*, ceux qui captent la manne à leur profit. De plus, ces industries ont tendance à privilégier une approche court-termiste à l'égard de l'exploitation la plus importante possible des ressources du sous-sol, sans forcément prendre en compte les contraintes écologiques et climatiques globales, voire en faisant du *lobbying* pour empêcher un débat public sur ces questions.

La *responsabilité* est le résultat d'un engagement proactif vis-à-vis de diverses parties prenantes potentiellement en conflit (entre elles et vis-à-vis de l'entreprise) et d'une volonté de servir l'intérêt général (celui-ci pouvant être compatible ou non avec l'intérêt particulier). La mise en œuvre de cette responsabilité suppose d'anticiper les conséquences négatives directes et indirectes des actions de l'entreprise sur son environnement naturel et humain et, selon le principe du double effet, de mesurer le caractère proportionnel ou pas des dommages vis-à-vis des bienfaits attendus, et de tout mettre en œuvre pour empêcher et minimiser ces dommages (Bomann-Larsen et Wiggen, 2004 ; Renouard, 2007). Cela peut justifier de différer ou de renoncer à une implantation dans un lieu au regard des conséquences dramatiques pour les populations locales. De surcroît, la prise en compte des biens communs mondiaux – l'avenir de nos écosystèmes comme la lutte contre le changement climatique – implique une réorientation radicale des *business models* afin d'intégrer ces dimensions extra-comptables dans la mesure de la valeur financière.

Le discours des entreprises va dans le sens d'un intérêt porté aux différentes parties prenantes. Mais il minimise les conflits possibles entre (1) la visée du bien commun et de l'intérêt collectif, (2) le souci des intérêts particuliers autres que les siens et (3) son propre intérêt économique et commercial. De ce fait, le discours présuppose une conjonction – voire une assimilation – très problématique entre philanthropie, stratégie et engagement responsable. C'est vrai en particulier des approches anglo-saxonnes qui invitent à intégrer la prise en compte des enjeux sociétaux au cœur de l'activité économique et de la recherche du profit. Il s'agit

bien, à travers l'idée de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011), de critiquer la maximisation du profit à court terme pour les seuls actionnaires. Toutefois, si les notions de maximisation du profit et de compétition sont revisitées et relativisées, elles sont tout de même maintenues et l'impasse est faite sur les tensions entre les intérêts des parties prenantes et entre activité économique et biens communs. Cette perspective, typique de l'éthique des affaires instrumentale (Renouard, 2009), est contestable : rien n'assure que la dimension sociale soit effectivement honorée en cas de conflit avec l'impératif financier. Rien n'assure que les *business models* visant à faire des populations pauvres des consommateurs de produits de marque – selon les approches BOP (*bottom of the pyramid* ou « au bas de la pyramide ») (Prahalad, 2005) – soient compatibles avec les contraintes écologiques à long terme qui rendent insoutenable l'extension du modèle occidental de consommation à l'ensemble de la planète.

En résumé, deux enjeux apparaissent donc pour une diplomatie d'entreprise responsable : la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et l'intérêt général, d'une part, et la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et les intérêts particuliers (eux-mêmes potentiellement contradictoires) des différentes parties prenantes sur un territoire, d'autre part. La stratégie consiste à satisfaire les intérêts des parties prenantes afin de servir les intérêts propres à l'entreprise en contradiction avec l'intérêt général (par exemple, vis-à-vis des générations futures). La philanthropie consiste à respecter un intérêt général (à soutenir notamment, *via* des fondations, des actions environnementales, culturelles...), mais sans faire attention aux rapports de force dissymétriques et aux intérêts spécifiques des parties prenantes.

L'objectif est donc de définir les critères et les conditions d'une diplomatie responsable : comment concilier le respect de l'intérêt général (biens communs mondiaux) avec la stabilité (nécessaire à l'activité économique) née de la prise en compte des intérêts particuliers possiblement contradictoires ?

Les conditions et les moyens d'une diplomatie d'entreprise responsable

À l'échelle locale, différents moyens peuvent être mis en œuvre. Nous en nommons six.

Premièrement, établir la cartographie des parties prenantes et l'attention aux parties prenantes affectées – et pas seulement intéressées – permet de considérer les effets dans la durée de l'activité économique en incluant également les générations futures et les écosystèmes (Freeman *et al.*, 2011).

Deuxièmement, l'analyse de toute la chaîne de valeurs doit être menée par l'entreprise en prenant particulièrement en compte les sous-traitants, les fournisseurs, les clients, les consommateurs... Par exemple, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) a élaboré des normes

concernant toute la chaîne de l'offre des minéraux, normes qui ont été retenues par la SEC (Securities and Exchange Commission) américaine comme instruments de contrôle des agissements des entreprises cotées en Bourse aux États-Unis.

Troisièmement, il est important de reconnaître les rapports de force et les contradictions possibles entre les intérêts des parties prenantes : l'entreprise agit parfois comme si chaque catégorie de *stakeholders* était homogène. En réalité, il n'en est rien. Par exemple, dans les pays du Sud, les communautés locales touchées par l'activité industrielle connaissent une certaine organisation politique ; les entreprises ont pu contribuer à détériorer ces instances en s'appuyant sur des personnes et des groupes influents, parfois autoproclamés et représentant des communautés, sans s'interroger sur les effets pervers de telles relations. Dès lors, la question politique de la juste représentation des populations (ou d'autres parties prenantes) doit être considérée et demande une réflexion menée avec des tiers (connaisseurs des structures socioculturelles et politiques, et impartiaux).

Quatrièmement, face à la puissance économique de l'entreprise, le renforcement des capacités de négociation de toutes les parties (Colson et Lempereur, 2008) est nécessaire. Force est de reconnaître que les rapports de force déséquilibrent toute tentative d'accord à l'amiable. Pour favoriser une implantation durable sur un territoire, il est indispensable de prendre les moyens d'une ouverture de l'entreprise à l'implication des parties prenantes non dans la gestion quotidienne, mais dans la détermination des finalités partagées et des moyens justes de les mettre en œuvre.

Cinquièmement, l'établissement de procédures et de critères publics de participation des parties prenantes au dialogue avec l'entreprise est sans doute la condition d'une véritable implication sociétale de long terme. Cette dimension de la gouvernance – approfondie plus loin – touche au cœur de la définition de l'entreprise dans nos sociétés.

Sixièmement, l'internalisation des effets négatifs de l'activité de l'entreprise dans la durée est une condition *sine qua non* d'une action économique de long terme : certains secteurs, comme les industries chimiques, extractives, polluantes en général, ont à cet égard une responsabilité évidente.

Au niveau du siège de l'entreprise et à l'échelle nationale et internationale, nous proposons de considérer trois conditions d'une diplomatie d'entreprise responsable.

Premièrement, doit être encouragée la participation des entreprises à des forums citoyens et pas seulement à des groupes de pression et d'intérêts à l'initiative du secteur privé. Une telle prise en compte des enjeux sociétaux à court et moyen terme par les acteurs privés pourrait favoriser de réelles délibérations publiques, sur des sujets comme les gaz de schiste, le mix énergétique, les spéculations sur les matières premières. Tout cela peut apparaître comme un vœu pieux étant donné les intérêts financiers en jeu. L'adhésion des entreprises à des déclarations

internationales comme les Principes de l'OCDE à l'intention des multinationales (OCDE, 2011) dessine pourtant un chemin dans ce sens.

Deuxièmement, dans les projets de régulation relatifs à l'engagement économique et sociétal des entreprises, la référence doit être maintenue (comme aiguillon critique) à des critères de justice inter et intragénérationnelle : de ce point de vue, l'adoption par la commission juridique du Parlement européen en septembre 2012 d'un texte exigeant une transparence accrue de différents types d'industries (extractives, bois, BTP, télécoms, banques) sur les montants des impôts et autres versements aux gouvernements des pays hôtes, sur la masse salariale par pays, est un bon moyen pour interroger l'équité dans le partage de la valeur économique créée.

Troisièmement, le soutien pour une innovation économique et sociale responsable doit être renforcé en vue de transformer radicalement les *business models* de façon à favoriser la prise en compte des biens communs et à répartir justement la richesse économique et sociale créée. Par exemple, fixer comme objectif d'augmenter considérablement le nombre de consommateurs de produits de grande consommation en ciblant les pauvres peut se révéler incohérent avec la nécessité de promouvoir une réduction de la quantité des déchets et la baisse de la consommation de certains produits non essentiels, si l'on prend en compte les objectifs de réduction de l'empreinte carbone. Il s'agit d'inventer des *business models* moins énergivores et qui favorisent l'emploi humain (Giraud et Renouard, 2012).

DIPLOMATIE RESPONSABLE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En arrière-fond de ces mesures se pose la question de la gouvernance d'entreprise adaptée. La gouvernance d'entreprise actuelle est un processus fermé et centralisé qui est légitime pour prendre en charge l'organisation interne de l'entreprise et sa valeur comptable, mais qui est mal armé pour prendre en compte la valeur extra-comptable ; un risque accru pour l'entreprise est lié à une faible prise en compte des parties prenantes et à une diminution du capital immatériel, dont la réputation. Pour valoriser la valeur extra-comptable qui représente une part importante de la valeur financière de l'entreprise, un autre modèle de gouvernance doit être préféré, une gouvernance ouverte, élargie et partagée : il s'agit d'inclure les parties prenantes dans la gouvernance de façon à assumer la responsabilité autant vis-à-vis des intérêts légitimes des citoyens à court terme que des biens communs mondiaux à long terme. La mise en œuvre concrète d'une telle organisation interne pourrait être laissée à l'engagement volontaire des entreprises, mais elle demande à être un processus normalisé par l'État, dans le cadre de réglementations.

Cela suppose de reconnaître à l'entreprise le caractère d'institution politique et pas uniquement d'organisation régie par la seule rationalité instrumentale. Comme le souligne Ferreras (2012), la domination actuelle du modèle des entreprises de services, qui font intervenir de façon structurante la relation du salarié au client et impliquent une contribution des salariés au succès de l'activité économique, plaide dans le sens d'une considération des deux rationalités à l'œuvre dans l'entreprise, la rationalité politique et la rationalité instrumentale. Pour favoriser une gouvernance partagée et ouverte à cette rationalité politique, il s'agit de revisiter nos modèles juridiques : la politologue imagine un gouvernement d'entreprise par des dirigeants devant rendre des comptes à deux chambres, la chambre des représentants des apporteurs en capital et celle des représentants des investisseurs en travail ; cette proposition – inspirée du bicamérisme politique libéral – permet d'insister sur la nécessité d'équilibrer les différents intérêts, dans la recherche d'un compromis permettant d'articuler efficacité et équité. La cogestion allemande en paraît le modèle le plus proche, mais il s'agirait d'aller plus loin de façon à donner un même poids aux deux chambres, en les acculant à négocier des compromis, sans donner le dernier mot aux détenteurs du capital. Il nous semble qu'il faut penser, en même temps que la reconnaissance de l'apport spécifique des travailleurs, la prise en compte des parties prenantes concernées à titres divers par l'activité de l'entreprise. Il faudrait alors donner une voix spécifique non seulement à des représentants de salariés, mais aussi à des représentants de ces parties prenantes tierces. Ferreras (2012, p. 248) envisage la prise en compte des représentants des sous-traitants, mais il faudrait, selon nous, aller plus loin dans la prise en compte d'autres acteurs, notamment dans le cas d'activités industrielles ayant un impact territorial fort. En tout état de cause, il s'agirait de favoriser ce gouvernement à différents niveaux de l'activité entrepreneuriale, en insistant sur le gouvernement des filiales locales impliquant effectivement aussi bien les investisseurs que les autres parties prenantes locales dans les décisions favorisant les intérêts des uns et des autres et le respect durable des biens communs mondiaux. Soulignons l'ambiguïté du terme de gouvernance, qui peut aussi bien aller dans le sens d'une subordination des parties prenantes à une logique de gestion que dans le fait de dessiner les conditions d'un véritable gouvernement d'entreprise au service de l'intérêt général. Une diplomatie d'entreprise responsable ne doit-elle pas chercher à favoriser les conditions d'un tel gouvernement, fondé sur la reconnaissance de la dimension politique de l'activité économique ?

La perspective consistant à défendre la mise en œuvre de la responsabilité sociétale et politique de l'entreprise peut apparaître bien utopique au regard des rapports de force mondiaux. C'est pour cette raison même que la transformation urgente de nos modèles économiques pour assurer la transition écologique et énergétique ne sera pas assurée par les seuls engagements volontaires des

entreprises. L'adoption de règles du jeu contraignantes assorties de sanctions envers les « crimes de marché » est sans doute un moyen nécessaire. Il n'en demeure pas moins que l'implication de tous les citoyens, de la société civile et des entreprises au sein d'espaces publics de délibération sera déterminante pour construire des projets de société durables.

BIBLIOGRAPHIE

- ASQUER A. (2009), « What Is Corporate Diplomacy? », Università di Cagliari, Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali, *Working Papers Series*.
- BOMANN-LARSEN L. et WIGGEN O. (2004), *Responsibility in World Business. Managing Harmful Side Effects of Corporate Activity*, United Nations University Press.
- COLSON A. et LEMPEREUR A. P. (2008), « Un pont vers une paix durable. Réconciliation et médiation post-conflit au Burundi et en République démocratique du Congo », *Négociations*, n° 9, pp. 13-28.
- FERRERAS I. (2012), *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Puf.
- FREEMAN R. E. (1983), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- FREEMAN R. E., HARRISON J. S., WICKS A. C., PARMAR B. L. et DE COLLE S. (2001), *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press.
- GIRAUD G. et RENOARD C. (dir.) (2012), *20 propositions pour réformer le capitalisme*, Champs-Flammarion.
- GREENWOOD M. (2007), « Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, pp. 315-327.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2001), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans le domaine international*.
- ORDEIX-RIGO E. et DIARTE J. (2009), « From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence », *American Behavioral Scientist*, vol. 53, n° 4, pp. 549-564.
- OWEN D., SWIFT L. T. et HUNT K. (2001), « Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting », *Accounting Forum*, vol. 25, n° 3, septembre, pp. 264-282.
- PARTRIDGE K., JACKSON C., WHEELER D. et ZOHAR A. (2005), *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: the Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*, Stakeholder Research Associates, UNEP, AccountAbility.
- PORTER M. E. et KRAMER M. R. (2011), « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, janvier-février.
- PRAHALAD C. K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- RENOUARD C. (2007), *La Responsabilité éthique des multinationales*, Puf.
- RENOUARD C. (2009), « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises », *Études*, avril, pp. 473-484.
- ROBÉ J.-P. (1997), « Multinational Enterprises: the Constitution of a Pluralistic Legal Order », in *Global Law without a State*, Teubner G. (éd.), Dartmouth, pp. 45-77.
- ROBIN M.-M. (2008), *Le Monde selon Monsanto*, La Découverte.
- STALK G., EVANS P. et SHULMAN L. (1992), « Competing in Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 56-68.
- STEGE U. (2003), *Corporate Diplomacy: the Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*, John Wiley & Sons.
- STRANGE S. (1992), « States, Firms and Diplomacy », *International Affairs*, vol. 68, n° 1, janvier, pp. 1-15.