
Patricia DAVID

**LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES
COMME OUTIL DE PROGRESSION DE LA
COMPETITIVITE DES ENTREPRISES AU SEIN DES
TERRITOIRES EUROPEENS.
LE CAS DE LA REPUBLIQUE TCHEQUE**

La réflexion est structurée par deux ensembles d'interrogations. Peut-on parler de nouvelles MSE dans le contexte difficile de la transformation post-socialiste? Si oui, dans quel type d'entreprises? Après avoir incité les ex-entreprises socialistes à abandonner de nombreuses fonctions sociales au début de la transition, en vue d'améliorer leur rentabilité et se recentrer sur leurs «vrais métiers», n'est-il pas paradoxal de s'attendre à ce qu'elles jouent aujourd'hui un rôle social plus actif?

Alors même qu'il semble difficile aujourd'hui de déceler un modèle «européen» (au sens de l'Europe des 15) de MSE, peut-on considérer qu'il existe une proximité au niveau de l'existence ou de l'absence des pratiques socialement responsables au sein des entreprises est-européennes? Au premier abord, cette hypothèse semblerait justifiée, compte tenu de l'héritage commun que partagent les PECO (anciennes entreprises socialistes aux fonctions sociales «paternalistes») et des politiques économiques similaires appliquées dans ces pays au cours des années 1990 (décentralisation et privatisation des entreprises, ouverture aux investissements étrangers).

Responsabilité sociale des entreprises et développement durable

Si l'on admet le terme de «développement durable» comme synonyme de «croissance durable», on peut voir dans les nouvelles théories de la croissance que l'innovation véhiculée par le progrès technique et le capital humain lié à l'éducation et à la qualification sont les moteurs du

développement durable des entreprises et des économies. La durabilité est fondée sur la capacité d'une société à maintenir et à transmettre un capital (physique, humain, technologique) constant.

La notion de la solidarité entre différents acteurs au sein de l'entreprise est souvent absente de l'analyse, ce qui s'explique par le caractère macroéconomique des théories qui ont nourri le concept du développement durable au tournant des années 1990. Certains auteurs (Férone et alii, 2001) proposent alors d'introduire le terme de «développement durable élargi» afin de souligner la double dimension de la durabilité: temporelle et «spatiale»⁴. Sur le terrain, l'intégration du principe de RSE par les managers des pays occidentaux peut être résumée par trois étapes (cf. Gabriel & Gabriel, 2004). Durant la première qui correspond au début des années 1990, la RSE semble refléter les croyances et les valeurs personnelles des managers et la prise en considération des opportunités de positionnement commercial original. La seconde étape qui recouvre la seconde moitié de la décennie se traduit par la perception par les managers de la perméabilité entre sphère économique et sphère sociale, sous l'influence des parties prenantes externes à l'entreprise (ONG, opinion publique) ou des concurrents. Elle se caractérise notamment par une instrumentalisation de l'éthique au profit de multiples codes et chartes de bonne conduite. Enfin, la période actuelle semble marquée par la prise de conscience que le lien entre l'action économique et la sphère sociale a des répercussions non seulement sur l'image de l'entreprise mais aussi sur la viabilité même de l'entreprise.

D'autres études sur la RSE n'adoptent pas un critère chronologique et préfèrent établir une typologie qualitative de ses diverses manifestations. Ainsi Johnson et alii (2000) estiment qu'il existe quatre types de stratégies

⁴«Spatiale» au sens d'intégration dans la stratégie de l'entreprise des préoccupations de l'ensemble de ses partenaires.

en matière de RSE. La première que nous pouvons qualifier de «minimaliste» considère la maximisation à *court terme* des revenus des actionnaires comme mission exclusive de l'entreprise. Cette dernière doit se contenter de respecter les contraintes minimales fixées par l'Etat en matière de gouvernement d'entreprise mais sans aller au-delà. Cette vision découle de la doctrine néolibérale. Comme l'affirmait Milton Friedman (1962): «Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est?

Des individus autodésignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société?». Une autre stratégie consiste à admettre la responsabilité mais sans l'assumer. Les actions des dirigeants sont ainsi toujours soumises aux intérêts des actionnaires mais elles sont attentives également aux autres parties prenantes dans la mesure où les «bonnes» relations avec ces dernières sont cruciales pour servir les intérêts des premiers à *long terme*. La troisième stratégie de RSE se caractérise par l'intégration ex ante des attentes de l'ensemble des parties prenantes (et non prioritairement des actionnaires), ce qui suppose souvent d'aller au-delà du strict minimum légal en matière sociale ou environnementale.

Enfin, la quatrième stratégie identifiée par Johnson et alii (2000) consiste à inverser les rapports entre logique sociale et logique financière de l'entreprise, cette dernière devenant ainsi non plus une fin mais un moyen ou une contrainte.

En Europe centrale et orientale, le débat sur la transformation des missions sociales des entreprises a pris une tournure différente et en quelque sorte opposée aux évolutions notées précédemment au sujet des pays occidentaux. Au moment où une prise de conscience sur la nécessité d'une vision plus large de l'entreprise – comme intégrant des fonctions sociétales au-delà des simples fonctions économiques et financières – s'opérait à l'Ouest, les réformes organisationnelles est-européennes ont clairement visé

à séparer le rôle économique et social des entreprises. Plutôt que la prise en compte «des héritages», c'est la stratégie de la *tabula rasa* qui a prévalu pendant environ quinze ans. Avec l'intégration à l'UE, la nécessité d'une mise en place du management responsable au sein des entreprises est apparue indispensable.

Des entreprises socialistes aux entreprises socialement responsables?

Dans le système socialiste, une certaine forme de RSE existait, notamment au niveau de la GRH (les crèches, camps de vacances, services médicaux, etc). Les réformes mises en place au début des années 1990 ont introduit des bouleversements profonds dans l'organisation des relations entre les parties prenantes internes et externes de l'entreprise, dans la mesure où elles ne reposaient sur aucune des formes héritées de l'organisation préexistante.

En effet, les politiques de libéralisation, de privatisation et de restructuration appliquées dans les PECO visaient à séparer le rôle économique et social des entreprises et à opérer une distinction claire entre les responsabilités sociales publiques et les politiques de ressources humaines des employeurs. Beaucoup d'employeurs, devenus acteurs du marché ont été incités à se recentrer sur leurs «vrais» métiers et ont vendu des bâtiments et des sites de leurs infrastructures sociales, supprimant les services sociaux intégrés à l'entreprise. Progressivement, le thème de la RSE a réapparu dans les discours des responsables politiques et dans les milieux économiques et académiques⁵. D'où le paradoxe suivant: si de nombreuses fonctions sociales

⁵La création des Business Leaders Forums (associations de grandes entreprises multinationales représentées dans les PECO) en Pologne, République tchèque et Bulgarie à la fin des années 1990, la promotion de multiples codes de bonne conduite, la campagne de l'initiative Global Compact de l'ONU et les premières études sur la RSE dans les PECO, réalisées à la veille de l'élargissement de l'UE en 2004, participent de cette tendance. En outre, notons qu'il a fallu attendre 2003 (soit près de 15 ans après le début de la transition) pour voir se dérouler le premier séminaire sur les restructurations responsables en Europe!

au début de la transition ont été abandonnées par les entreprises, (objectif de rentabilité), aujourd'hui on s'intéresse à nouveau à la façon dont les firmes privatisées ou créées *ex nihilo* pourraient jouer un rôle social plus actif. D'après une vision répandue (cf. Simpson, 2003), les premiers pas en direction des pratiques socialement responsables dans les PECO auraient été le fait des firmes multinationales, seules à même d'exporter une tradition d'engagement vis-à-vis de la communauté (acquise dans leur pays d'origine) et une expérience en termes de solution de problèmes.

Cette vision conçoit la RSE comme le simple résultat des actions de certains «diffuseurs de règles institutionnelles»⁶ et semble ignorer le fait que cette diffusion s'opère – et interagit avec – un contexte organisationnel existant. En fait, elle en ignore en quelque sorte l'existence et l'histoire. Les missions sociétales des entreprises (MSE), loin d'avoir réellement disparu, ont survécu sous des formes diverses.

L'une des caractéristiques des MSE serait ainsi la hiérarchisation des éléments qui la composent, en fonction des stratégies et des priorités des dirigeants d'entreprise.

Trois approches des missions sociétales de l'entreprise: exemples de terrain

Nous avons réalisé entre 2005 et 2006 une série d'entretiens auprès des entreprises tchèques selon des critères suivants: appartenance à différents secteurs d'activité, de taille différente, avec une structure du capital nationale ou multinationale, et avec une implantation géographique répartie sur le territoire.

Ces différents critères correspondaient à nos hypothèses du départ, concernant les modalités de connaissance, de diffusion, d'acceptation et de

⁶Sur les concepts de «diffuseurs» et «consommateurs» de règles institutionnelles et leur mobilisation dans l'analyse des changements organisationnels est-européens, voir Koleva [2004].

la mise en pratique des éléments constitutifs de la RSE. Dans cette communication nous avons décidé de présenter trois cas sélectionnés au sein de notre échantillon, afin d'illustrer d'une part les différentes attitudes et comportements des managers par rapport aux MSE liées à l'importance du facteur «temps» et d'autre part, à la dimension culturelle et historique de l'environnement de l'entreprise, et enfin, à la volonté et au projet personnel des managers, qui décident ou non d'engager l'entreprise dont ils assument la direction dans la voie de la RSE.

Tableau 1
Présentation schématique des entreprises interrogées

Spécification	République tchèque		
	A	B	C
Année de création	1921 (1990)	1895 (1993)	1991
Secteur d'activité	Electronique	Industrie automobile	Informatique (création de logiciels)
Taille (nombre de salariés)	Grande (> 250)	Grande (> 250)	Moyenne (95)
Evolution de la structure du capital	Entreprise d'Etat Société par actions, actionnariat exclusivement tchèque (les deux dirigeants se partageant 70 % du capital)	Entreprise d'Etat (50 % Renault V.I. + 50 % Filiale d'Irisbus Iveco – Italie)	100 % du capital détenus par le fondateur et actuel président de la société
Localisation géographique	Capitale + implantation régionale	Petite ville	Grande ville + agence dans la capitale

Nous avons choisi de procéder à un classement hiérarchisant l'engagement des entreprises dans le processus des MSE, en commençant par ce que nous pourrions appeler «une approche minimaliste» de la RSE, suivie par la RSE en tant que stratégie consciente ancrée dans une approche «paternaliste» et enfin la RSE appliquée comme un processus d'importation et valorisation de pratiques managériales.

L'approche «minimaliste» de la RSE. Entreprise A

Cette entreprise bénéficie d'une longue histoire industrielle, marquée par plusieurs changements de propriétaire et d'organisation, dont le plus récent (celui des années 1990) a conduit à la disparition de certaines unités productives insuffisamment préparées à la concurrence. L'objectif premier du management est la poursuite du développement à l'international⁷. Si la RSE n'est pas une préoccupation centrale des managers, elle est appréhendée comme un outil participant à la progression de l'entreprise, notamment dans le domaine de la GRH. En effet, l'entreprise, consciente de la relation étroite entre la qualité de la production et la qualité de la vie dans l'entreprise conditionnée par la gestion des ressources humaines (notamment les conditions de travail et les rémunérations) nécessaires pour la maintenir, voire la faire progresser⁸. Le recrutement de nouveaux salariés qualifiés apparaît comme un problème de plus en plus aigu, les jeunes diplômés ayant tendance à s'orienter vers les firmes multinationales, qui proposent, outre des rémunérations attractives, un contexte «d'entreprises apprenantes» participant à la progression de compétence professionnelle des salariés, tant sur le plan de la compétence technique que sur celui de leur future «employabilité».

Dans l'entreprise présentée, un très grand effort est consacré à la formation des salariés, afin de capitaliser sur «le savoir maison», mais également fidéliser les salariés, et notamment les jeunes. En ce qui concerne

⁷Comme le déclare le directeur adjoint de la firme: «Chaque jours il y a des camions qui quittent nos usines. Nous exportons tout ce que nous produisons, essentiellement en Pologne et en Slovaquie. Pour exporter à l'ouest, c'est plus difficile. La réglementation change sans cesse et avec l'entrée dans l'UE cela s'est accéléré. Nous ne disposons pas d'informations nécessaires et fiables. C'est ma première préoccupation. Les entreprises ayant des partenaires étrangers ont pu bénéficier de ces informations et se préparer au changement. Nous, nous devons tout faire nous mêmes. Nous portons tous nos efforts sur ce plan-là, l'entreprise doit pouvoir progresser».

⁸«Notre équipe est constituée d'un collectif stable de salariés motivés, hautement qualifiés, qui travaillent chez nous depuis de nombreuses années», déclare le responsable des ressources humaines.

la conscience de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement social, les managers interrogés déclarent qu'elle s'exprime à travers le maintien de l'emploi sur les sites d'implantation des unités de production.

La RSE en tant que stratégie consciente ancrée dans une approche paternaliste. Entreprise B.

Pour introduire l'approche paternaliste de certaines entreprises, nous avons choisi de présenter très rapidement l'exemple de l'entreprise BATA. Nous pourrions citer le management mis en place par l'entreprise BATA comme exemple de la tradition paternaliste vers la valorisation des MSE. Aujourd'hui, l'entreprise BATA est présente dans plus de 68 pays dans le monde. Son siège social est au Canada à Toronto, mais personne, en République tchèque, n'a oublié que, dès les années 30, BATA avait mis en pratique l'approche globale du management de l'entreprise en intégrant la construction de logements pour ses salariés, les écoles, les activités récréatives, sportives, caritatives, etc. (cf. Koleva & David, 2004).

Il nous semble intéressant d'évoquer ici une initiative du groupe BATA qui dépasse largement des initiatives de la RSE des entreprises interrogées. Ce type d'investissement matériel, immatériel, et, nous semble-il, également symbolique ne peut être rapproché des pratiques aux quotidien des MSE des entreprises, mais plutôt des grandes actions de mécénat telles qu'elles existaient traditionnellement en Amérique du Nord (ex. construction des écoles, des musées, création des fondations). Il s'agit de la création à Zlin, le berceau de la firme, de l'Université T.BATA (UTB).

La conscience de la répercussion des modalités du management de l'entreprise sur l'ensemble du territoire qui l'accueille persiste et peut être appréhendé dans l'exemple qui suit qui nous permet de voir les limites du transfert «mécanique» du modèle culturel externe ainsi que le poids de «past dependency».

L'entreprise B est fortement ancrée dans son territoire, dans une petite ville de 12 000, à 180 km au NE de la capitale du pays. Deux entreprises ont été présentes au moment des changements d'après 1989, la première, dans le secteur de la pharmacie a considérablement réduit ses activités et a licencié la plupart de ses employés, la deuxième, Entreprise B, bénéficiant de son historique industriel, non seulement continue ses activités, mais a été transformée à tous les niveaux, depuis la structure du capital, le management la conception et la production des produits, jusqu'à l'orientation de son marché d'exportation⁹. Une réorganisation complète de la production, avec des répercussions sur la GRH (deux directeurs l'un français, l'autre tchèque ont été nommés pour manager la société) a suivi le processus de la privatisation¹⁰.

Les transformations de l'entreprise, et l'intervention des investisseurs étrangers ont ainsi participé à la sauvegarde de l'emploi dans la ville et son environnement proche, touché par le chômage. Un ensemble d'actions participant à la progression de l'entreprise dans le cadre d'une approche privilégiant l'attachement à l'entreprise a été mis en place. Un plan de formation pluriannuel, complet a été mis en place à tous les niveaux de la

⁹L'entreprise traditionnelle de production des équipements de transports en commun. A été créée en 1895 avec les activités de production de voitures. C'est en 1928 que sa production s'est orientée vers la fabrication des premières séries de carrosseries d'autobus, montées sur des modèles de Skoda, Praga, Tatra et Walter. En 1940, la production de l'usine a été diversifiée par la production des trolleybus en collaboration avec les entreprises Man et Siemens (jusqu'à 1961). En 1948 l'entreprise a été nationalisée. Le changement politique en 1989 a placé l'entreprise devant l'obligation de repositionner ses activités. En effet, les marchés de l'Est et plus particulièrement le marché soviétique ne constituaient plus une solution rentable pour l'exportation de la production annuelle qui est passée de 3400 autobus à 1000. Les marchés de l'Europe occidentale constituaient une alternative, nécessaire à la survie de l'entreprise.

¹⁰En 1993 l'entreprise a été privatisée, privatisation suivie par l'entrée dans le capital de Renault V.I. (34%) et de la Banque européenne (17%). Au début de 1999, apparaît IRISBUS Holding S.L., avec 94 % d'actions du capital. Son objectif est de coordonner la stratégie de production ainsi que l'évolution de la société. Enfin, le 31.12.2002, Renault V.I. a cédé à Iveco sa part d'actions dans la société Iribus.

structure hiérarchique. Les cours de langues (français et tchèque) ont été organisés au sein même de l'entreprise. Les cadres tchèques participaient aux stages de formation sur le site de Renault V.I.

Malgré tous les investissements en formation, il existerait encore aujourd'hui un décalage entre la culture de management importée et la culture traditionnelle d'origine locale. Depuis l'arrivée de Renault V.I., avec sa culture d'entreprise et ses modalités de management en 1993 à son départ et la transmission du capital à Iveco, société italienne avec ses spécificités propres dans le domaine du management, fin 2002, l'entreprise, c'est à dire ses salariés ont été sans cesse confrontés aux changements auxquels ils n'ont pas été préparés, et cela dans le contexte des bouleversements de l'ensemble de la société. Malgré la sauvegarde des avantages acquis, la vitesse des changements a freiné l'acceptabilité des nouveaux courants de pensée managériale.

Nous pouvons ainsi constater une certaine césure entre la vision managériale de l'évolution de l'entreprise, positive et progressant sur ses marchés et la vision des salariés, même des cadres¹¹. La réussite de l'entreprise ne semble pas suffisante pour compenser ce qui devient petit à petit une «légende urbaine» d'une région enclavée».

RSE en tant que processus d'importation et valorisation de pratiques managériales. Entreprise C.

L'entreprise C a été créée «ex nihilo» en 1992 avec un capital de départ de 210 000 KC, (environ 70 000 euros). Son activité principale est la création et la production de logiciels destinés à la gestion globale des organisations. L'entreprise emploie actuellement 95 salariés, répartis en deux unités complémentaires, ayant procédé en 2002 à l'achat d'une firme

¹¹«Vous savez, ici, ce n'est pas Prague. Les gens sont habitués à travailler dur, mais à leur façon. Ils ont dû mal à accepter que l'on leur dise ce qu'il faut faire, et surtout, quand c'est les étrangers. Mais il faut travailler, lorsqu'on voit le chômage tout autour, on est content d'avoir un emploi».

concurrente. Les administrations et les ministères constituent une partie importante de la clientèle de l'entreprise. Le directeur de l'entreprise connaît très bien le concept de la RSE sur le plan conceptuel sur celui des pratiques managériales. Cette connaissance serait liée, selon lui, à son expérience professionnelle au sein d'une entreprise américaine dans les années 1990, qui lui aurait permis d'acquérir non seulement les compétences techniques, mais également un savoir faire indispensable à la réussite de toute entreprise. Il s'agit des techniques du «management responsable» qu'il a pu mettre en pratique dès la création de son entreprise¹². Le manager considère que la mise en pratique des MSE participe non seulement au développement, mais également à la pérennité de son entreprise, car ces pratiques lui permettent d'optimiser son recrutement, en participant à l'élaboration d'une image très positive de l'entreprise sur un marché de plus en plus concurrent, et cela dans un contexte des entreprises extrêmement spécialisées, sans cesse à la recherche des compétences en permanente évolution. Au delà du recrutement, les outils des MSE contribuent à la fidélisation des salariés ainsi qu'à leur motivation. Parmi les différentes modalités des MSE mis en pratique dans l'entreprise, nous en avons sélectionné trois qui concernent successivement la durée des congés, les «benefits» et les «séjours au vert».

Le directeur a décidé d'octroyer à l'ensemble du personnel une semaine supplémentaire de congés payés, au delà de la réglementation sociale en vigueur. Cette action est très attractive. «Les benefits» mis en place dans l'entreprise constituent à notre avis une manifestation intéressante de la mise en place des MSE. Cette mesure consiste en la création d'un

¹²«Malgré mon expérience, j'étais ingénieur et à l'époque j'avais presque 40 ans, j'ai découvert tout un monde. On nous demandait d'être efficace et responsable à chaque heure de la journée. Et les journées étaient plus que longues, mais cela valait la peine, j'ai énormément appris à tous les niveaux, la collaboration avec les autres, l'importance de l'engagement vis-à-vis de la firme, et bien sûr, la gestion «capitaliste» telle que l'on n'enseignait pas dans les écoles ou les formations

«fond d'épargne» financé par le directeur-proprétaire de l'entreprise sur ses bénéfices propres¹³.

La spécificité de cette démarche nous semble apparaître à deux niveaux: d'une part, il ne s'agirait pas d'une simple redistribution d'une partie des bénéfices sous forme de primes (qui existe également dans l'entreprise), mais d'un processus ayant pour objectif de mobiliser les salariés dans la gestion de leur avantages sociaux.

En effet, les avantages auxquels ce fond donnerait l'accès seraient structurés en deux domaines: d'une part les avantages «classiques» tels les billets gratuits pour différents types d'activités culturelles, sportives et autres, les bons gratuits d'achat pour les familles, et d'autre part, l'accès à tout type de la formation que le salarié souhaite, avec l'accent mis par la direction sur les cours de langues et la progression dans les métiers de l'entreprise.

«Séjours au vert» Afin de motiver les salariés, «prendre la température des troupes» selon le manager interrogé, et faire progresser la cohésion du groupe, l'entreprise organise deux à trois fois par an des séjours de trois jours à la montagne. Cette approche, bien connue dans les grands groupes et les entreprises anglo-saxonnes serait très appréciée par les salariés, non seulement pour sa dimension conviviale (activités sportives, soirées, éventuelles visites culturelles), mais également pour sa dimension «remise à niveau des informations à partager au sein de l'entreprise». Selon le directeur, l'entreprise ne pourrait pas progresser si une partie importante des informations stratégiques pour l'avenir de la firme n'était pas partagée et surtout comprise par l'ensemble des membres de la société. Si, comme nous

¹³En 2004 ce financement représentait 750 000 KC. Ces fonds sont redistribués aux salariés au prorata de leur présence dans l'entreprise, du poste qu'ils occupent ainsi que de leur implication dans la progression de l'entreprise. Le fond n'est pas directement «formalisé financièrement», mais communiqué en nombre de points détenus par chaque salarié. Cette approche participerait, selon le manager interrogé à « la lisibilité du dispositif».

venons de le voir, la direction considère comme éminemment stratégique la dimension humaine de l'entreprise et investit dans la GRH qu'elle juge déterminante dans la progression de l'intelligence collective et participant à la pérennisation des activités de l'entreprise, les deux autres dimensions constitutives de la RSE ne constituent pas des priorités de ses actions.

En ce qui concerne la dimension environnementale, le manager interrogé affirme ne pas se sentir réellement acteur dans ce domaine sur le plan professionnel, tout en s'en préoccupant sur le plan personnel¹⁴. Enfin, en ce qui concerne la dimension externe de l'entreprise, elle ferait partie intégrante de la stratégie de développement global, selon les dires de son manager.

C'est ainsi que l'une des raisons justifiant l'ouverture d'une antenne dans la capitale serait non seulement la volonté de progresser, mais également de se rapprocher de ses clients actuels et potentiels. La proximité des administrations et des centres décisionnels apporterait indiscutablement un plus à l'entreprise, notamment dans le domaine de «l'intelligence économique». Par ailleurs, le directeur de l'entreprise participe activement à des activités des groupements et associations professionnels, et fait partie de différents réseaux (par exemple Rotary dont il évoque la devise «Servir la communauté».

Une convergence vers un «modèle européen» de RSE?

Nous sommes en présence de plusieurs modèles, multiformes, qui semblent émerger sur la base du modèle anglo-saxon., avec des spécificités liées à l'entreprise et à son environnement socio-économique et culturel.

¹⁴Je ne vois vraiment pas notre boîte comme polluante. Compte tenu de notre secteur d'activité, nous ne sommes pas réellement concernés. Nous faisons attention, bien entendu, mais cela fait partie des préoccupations écologiques des individus, des obligations des citoyens. Nous sommes plusieurs à pratiquer la montagne, anciens ou actuels sportifs confirmés. Cela fait partie de ma culture personnelle que j'essaie de transmettre, entre autre pendant nos regroupements à la montagne.

La prédominance constatée du modèle anglo-saxon s'expliquerait par l'historique du concept de la RSE et par l'importance de la présence dans les PECO des entreprises multinationales dans lesquelles certains managers interrogés ont commencé leurs «nouvelles» carrières professionnelles. Si les grandes entreprises ont les moyens de proposer, voire d'imposer leur approche de management responsable à leurs managers, il semblerait que la RSE a apporté les preuves de son efficacité, notamment dans le domaine de la GRH ainsi qu'au niveau de la motivation et de la fidélisation des salariés. L'analyse des résultats des entretiens nous amène vers le constat d'un modèle «complémentaire», intégrant les spécificités des entreprises qui cherchent à le mettre en pratique. Ce modèle «ouvert», flexible et dynamique s'enracinerait dans la réalité objective de l'entreprise pour se développer en fonction du contexte dans lequel elle se trouve.

Il s'agirait d'une approche moins conceptuelle que la RSE telle qu'elle existe dans le modèle anglo-saxon, plus pragmatique. Ces manifestations de la RSE apparaissent comme des actions concrètes du management, plus qu'un concept théorique. Les MSE seraient ainsi le résultat des relations entre la volonté des entrepreneurs dans les PECO à les développer et les incitations éventuelles de l'UE définissant clairement des référentiels tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

La RSE pourrait participer de façon progressive au développement des entreprises et à l'évolution des mentalités vers une coopération ouverte entre l'ensemble de leurs partenaires internes et externes. Nous pourrions nous demander si nous n'assistons pas à l'émergence d'un modèle européen de la RSE? Dans un avenir proche, il semble difficile d'envisager un alignement mécanique des pratiques socialement responsables dans le nouvel espace européen élargi, ce pour trois raisons. La première a trait aux résistances dans les pays nouveaux membres et candidats à l'adhésion, la seconde renvoie à l'hétérogénéité du modèle européen lui-même, enfin la dernière

concerne une caractéristique du capitalisme actuel qui semble transcender les modèles nationaux de RSE.

Pour que l'on puisse parler d'une convergence au niveau des *pratiques* responsables, il faut qu'il y ait une harmonisation des *réglementations* sociales par rapport auxquelles se définissent ces pratiques. Or c'est loin d'être le cas. Une fois l'objectif de l'adhésion atteint, on doit s'attendre, selon certains experts, à une «lassitude réglementaire» en ce qui concerne la mise en œuvre de la législation (Woolfson, 2004). Au-delà des incertitudes concernant l'harmonisation réglementaire, c'est le manque d'uniformité au niveau des pratiques réelles de la RSE dans l'Union des quinze qui conduit à contester l'hypothèse de la convergence. En effet, parler d'un modèle européen de la RSE semble exagéré, dans la mesure où la perception des pratiques socialement responsables varie fortement d'un pays à l'autre. L'homogénéité des modèles nationaux européens de RSE a été remise en cause par l'internationalisation croissante des économies et les mises en réseaux de toute nature, tant réels que virtuels (Petit, 2003).

Alors que les firmes multinationales font de l'intégration sociale interne un paramètre important de leur structure et de leur stratégie, de nouvelles distinctions apparaissent entre leurs salariés et les autres travailleurs, qui pourraient s'avérer difficilement conciliables avec l'idée continentale d'égalité des droits de «citoyenneté industrielle» quelle que soit la situation d'emploi.

Conclusion

Nous constatons que la RSE existe bien en tant que pratique «MSE» plus que comme concept stabilisé dans les PECO. Les managers se positionnent plus souvent dans une approche pragmatique de résolution des problèmes, approche qui privilégie la hiérarchisation des solutions. Nous pourrions nous interroger sur la validité des grilles d'évaluation conçues

pour et avec les grandes entreprises en Europe, dans le contexte spécifique des PECO et plus particulièrement dans les PME/PMI.

Enfin, il faut constater que dans une période de changements économiques et sociaux de grande ampleur comme ceux observés en Europe centrale et orientale depuis quinze ans, la RSE n'est pas une priorité pour toutes les entreprises et ne le sera probablement pas avant plusieurs années. Or il nous semble que cette situation ne comporte pas que des désavantages. Dans un contexte où l'étude de la RSE est restée trop axée sur les opérations (qui fait quoi et comment est-ce contrôlé) et pas assez sur les objectifs (pour qui et pour quelles raisons), le temps est sans doute venu de procéder à un «réinvestissement de sens» (Petit, 2003) du concept lui-même avant de pousser plus loin la réflexion sur l'extension de ses différentes manifestations.

RESUME

La RSE - appréhendée comme le rapprochement entre la satisfaction de l'ensemble des partenaires de l'entreprise (collaborateurs, clients/fournisseurs, actionnaires et société civile) et le respect de l'environnement naturel – peut être perçue comme la manifestation micro (i.e. au niveau des entreprises) du concept de développement durable initialement formulé dans un cadre macroéconomique. Nous regroupons ces deux types de responsabilités sous le terme de responsabilité sociétale des entreprises. Pour éviter la confusion avec la responsabilité sociale des entreprises (RSE), nous retenons pour les besoins de l'exposé l'expression «missions sociétales des entreprises» (MSE). La contribution comprend trois parties. Dans la première, nous rappelons brièvement le lien entre MSE et développement durable lequel intègre la dimension temporelle et cumulative des répercussions des actions des entreprises sur les espaces qui les accueillent (sociaux, économiques et écologiques). Ensuite, nous présentons le contexte d'émergence de la problématique de la RSE dans les PECO. Dans la deuxième partie, nous présenterons les manifestations de la RSE, à partir d'études de cas que nous avons réalisées en République tchèque en 2005-2006. Enfin, dans notre troisième partie, nous nous interrogeons sur les implications en matière de convergences/divergences des MSE dans l'espace de l'Europe des 27.

BIBLIOGRAPHIE

1. CZECH BUSINESS LEADERS FORUM (2004), «Survey of Reporting on Corporate Social Responsibility by Listed Companies in the Czech Republic», Prague.
2. DAVID P.(2003), «Un management responsable», *Economie&Humanisme*, N°365, juin/juillet 2003.
3. EUROPEAN MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR (2004), «Final Results and Recommendation», Rapport final, Bruxelles, 29 juin 2004.

4. FRIDMAN M. (1962), *Capitalisme et liberté*, éd. fr. 1971, Paris, Robert Laffont
5. GABRIEL P., GABRIEL P. (2004): «Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel», *Revue française de gestion*, vol. 30, n°152.
6. JOHNSON G., SCHOLES K., FRERY F. (2000), *Stratégie*, Paris, Public Union.
7. KOLEVA P. (2004a), *Système productif et système bancaire en Bulgarie (1990-2003)*, Paris, l'Harmattan, coll. «Pays de l'Est».
8. KOLEVA P. (2004b), «La responsabilité sociale des entreprises dans les pays en transition européens: réalité et limites», *Revue des sciences de gestion*, n°209, octobre 2004.
9. KOLEVA P., DAVID P. (2004), «Les missions sociétales des entreprises en Europe centrale et orientale: état des lieux et perspectives. Le cas de la République tchèque et de la Bulgarie», conférence internationale du MEDEE *L'élargissement de l'UE: enjeux, effets et perspectives*, Lille, 9-10.12.2004.
10. KORNAI J. (1996), *Le système socialiste: l'économie politique du communisme*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
11. OIT (2003), *Turin-Info* (lettre d'information du Centre international de formation de Turin), n°12, juin 2003.
12. PAOLI P., PARENT-THIRION A. (2003), *Conditions de travail dans les pays adhérents et candidats*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
13. PETIT P.(2003), «Responsabilité et transparence dans les économies fondées sur le savoir: une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains», *Economie appliquée*, tome LVI, n°3, pp.229-253.
14. SEGAL J.-P., SOBCZAK A., TRIOMPHE C.-E. (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
15. SIMPSON S. (2003), «From transition to accession: the experience of corporate social responsibility in Central and Eastern Europe», document de travail de l'*International Business Leaders Forum*.
16. STREEK W., «La transformation de l'organisation de l'entreprise en Europe : une vue d'ensemble», in J.-P. Touffut, D. Marsden, G. Schmid, O. Favereau et alii, *Institutions et croissance. Les chances d'un modèle économique européen*, Paris, Albin Michel, 2001, pp.175-230.
17. TEUBNER G.(2001),«Legal irritants: how unifying law ends up in new divergences», in P. Hall&D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
18. UTTING P. (2004), «Engaging SMEs in corporate social responsibility: towards a fair agenda», l'*Expert Meeting on Good Governance for SME* organisé par la Commission économique pour l'Europe des Nations-Unies, 1-2.04.2004.
19. VASSILEVA V., TISHEV T., STOYANOVA K., KIROVA A. (2001), *Social environment standards at work place in the garment industry in Bulgaria*, Sofia, Bulgarian Gender Research Foundation.
20. WOOLFSON C. (2004), «La réglementation de l'environnement du travail dans les nouveaux Etats adhérents de l'Union élargie», *Newsletter du BTS*, n°22-23, avril 2004, pp.8-14.