

LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE : UN PARADIGME POUR LES PAYS EN TRANSITION

Adriana SCHIOPOIU BURLEA¹

Professeur à l'Université de Craiova (Roumanie).

Mirela CIOBANU

Doctorant en Sciences Economiques l'Université de Craiova (Roumanie).

Introduction

Le but principal de cet article est de mettre en valeur le paradigme qui existe entre la théorie néo-institutionnaliste et la perception réelle de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les pays en transition, en particulier en Roumanie.

La méthodologie de la recherche s'avère complexe et repose sur un dialogue entre la littérature spécialisée concernant tant la théorie néo-institutionnaliste que la responsabilité sociale de l'entreprise, et la réalité du monde de l'entreprise.

La réalité des entreprises roumaines a été appréciée par des études de cas basées sur des interviews, complétées par des entretiens avec les cadres et les salariés.

La liaison existant entre les organisations et les institutions dans la théorie néo-institutionnaliste.

L'interconnexion entre la théorie néo-institutionnaliste et la RSE est mise en évidence par l'analyse du processus formel d'organisation. En effet, la rationalisation et la modernisation organisationnelle sont appréciées par le prisme de la relation qui existe entre les formes de la réalisation de la RSE et les pratiques de la RSE.

Dans la littérature spécialisée, plusieurs approches au sein des institutions et des organisations ont été développées notamment par :

- Une série d'auteurs (Meyer et Rowan, 1977, Zucker 1983, Scott 1994) abordent les institutions externes des organisations par rapport aux processus de l'institutionnalisation dans l'environnement organisationnel et leurs effets sur les organisations,
- D'autres spécialistes tels que Hasse et Krücken (1999), ou Powel et DiMaggio (1991), considèrent comme relevante la focalisation d'analyse sur les processus institutionnels qui se déroulent à l'intérieur de l'organisation. Dans ce contexte, les organisations du fait de leurs mécanismes internes adaptatifs et autoadaptatifs, sont considérées comme des institutions.

Dans le contexte de la RSE, l'organisation est une entité qui d'une part, dispose de coutumes, usages, valeurs, règles, tendances sociologiques, et d'autre part crée des normes, valeurs, règles et se soumet aux lois formelles et informelles qui influent sur l'environnement dans lequel l'organisation exerce son activité.

En conséquence, l'action de l'organisation possède à la base un panel de structures rationalisées, des modèles et des schémas culturels – qui conduisent à la définition d'entité sociale.

Pouvons-nous considérer les organisations comme des entités sociales – avec des objectifs sociaux, économiques et environnementaux – incorporées dans les réseaux complexes des

¹ aburlea2000@yahoo.it ; aburlea@central.ucv.ro

créances, des schémas culturels et des conventions qui modèlent leurs objectifs et leurs pratiques ?

Le réponse est affirmative si nous prenons en considération le fait que les institutions constituent des perspectives sociétales et normatives, cognitives et régulatrices – qui peuvent générer directement ou indirectement des effets, et qui sont caractérisées par une stabilité relative au changement.

Du fait de l'impact de leurs caractères exogènes ou endogènes, les institutions sont utilisées pour expliquer la manière dont sont initiées les normes et définis les rôles, de sorte que les résultats obtenus puissent être différents de ceux des entités non-institutionnelles.

Pour analyser la RSE par rapport à la théorie néo-institutionnaliste, nous avons concentrer notre approche sur la mise en valeur de la connexion organisation-institution (figure no.1).

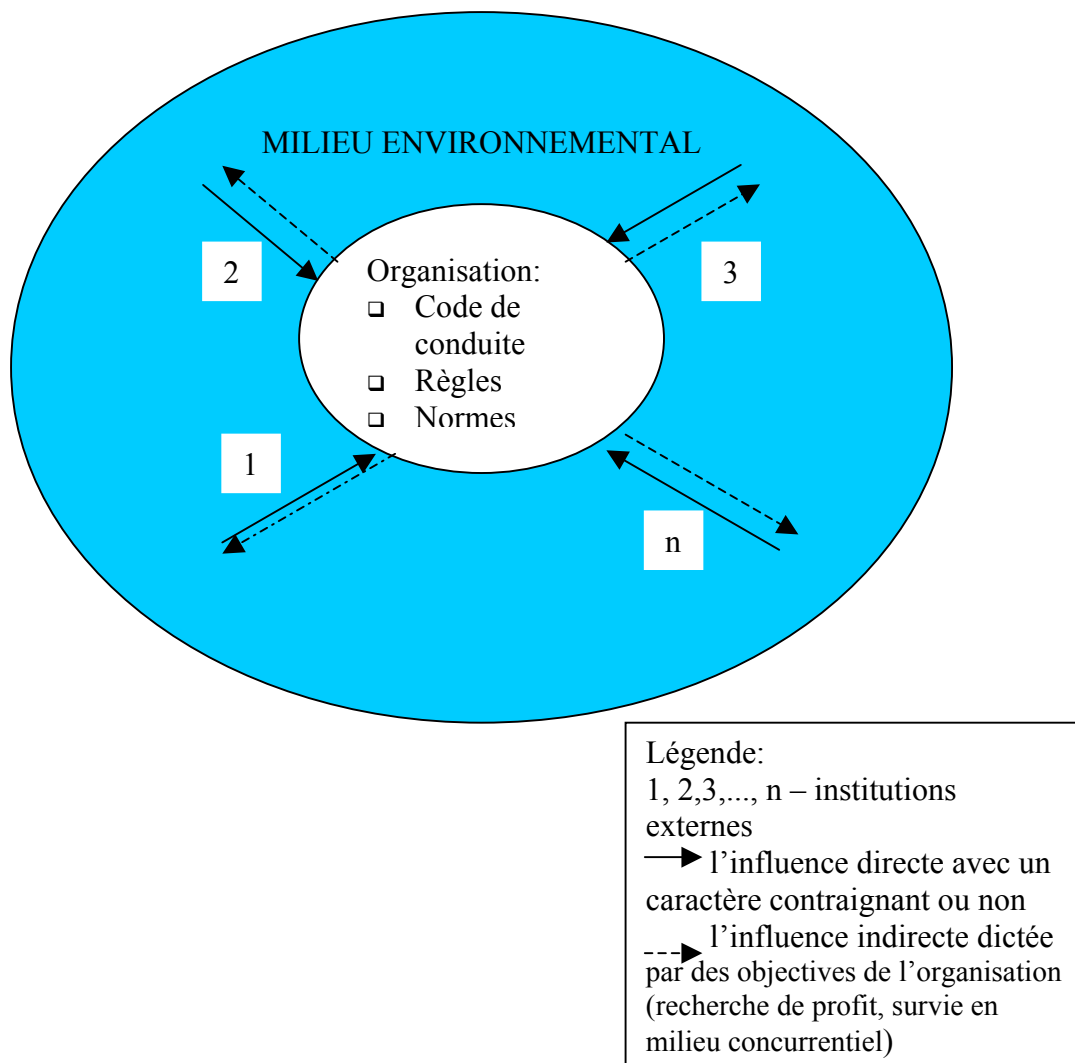


Figure no. 1 – L'interdépendance des institutions externes - organisations (institutions internes)

Dans un souci d'homogénéité, nous extrapolerons la terminologie de la notion d'organisation à la notion d'entreprise (organisation – étudiée par rapport avec la RSE)

L'analyse du contexte des moules rationalisés au sein de l'organisation s'avère difficile et complexe en particulier pour les entreprises roumaines.

Dans la figure no. 2, l'isomorphisme n'est pas perçu comme étant un instrument de la théorie néo-institutionnaliste, mais il est incorporé dans « l'instinct de survie » de l'entreprise – l'échec éventuel sera du, en grande partie, à l'incompréhension du mécanisme de la réalisation d'isomorphisme structurel.

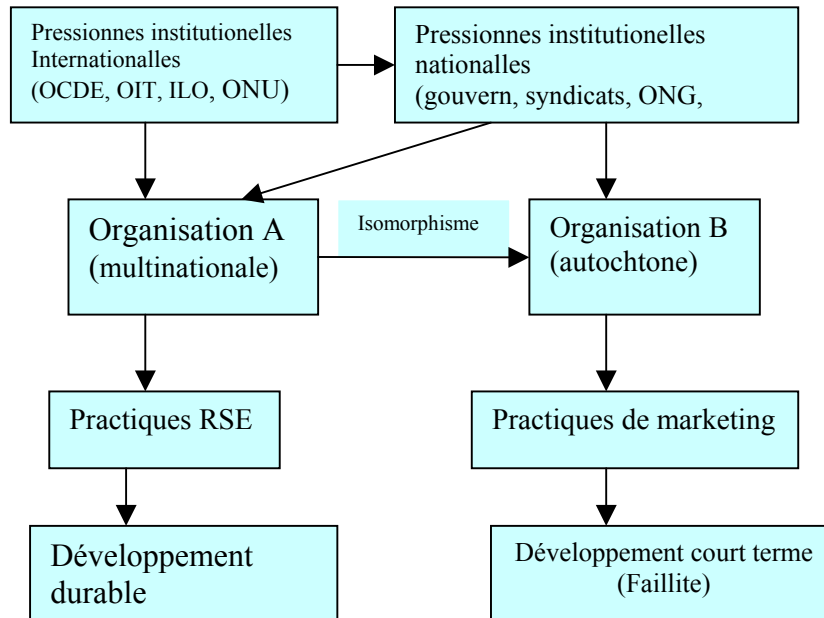


Figure no. 2 - L'impact de la pression institutionnelle sur les organisations autochtones (La Roumanie un ex-pays communiste en voie de développement)

Dans même temps, la figure numéro 2 met en valeur le paradoxe qui existe entre la réalité dans les pays en transition et la théorie néo-institutionnaliste :

- l'entreprise A, qui est soumise à des pressions à la fois en provenance d'institutions internationales et nationales (roumaines), est mieux placée pour survivre que l'entreprise B qui n'est soumise qu'à des pressions nationales roumaines,
- la théorie néo-institutionnaliste considère que l'entreprise qui subit moins de pressions est plus apte à survivre, mais la réalité prouve que la logique de réponse des entreprises aux contraintes de l'environnement est plus complexe que cette théorie le suppose.

Le mode de fonctionnement des mécanismes de traduction des contraintes contextuelles s'exerce différemment dans le cas A et le cas B.

La différence est due au fait que l'action humaine n'est pas guidée par une délibération consciente mais par des règles, des routines, des normes, des croyances qui toutes ensemble caractérisent les institutions.

En conséquence, le dirigeant de l'entreprise B est conduit à raisonner dans un univers marqué par des contraintes irréductibles issues du souvenir de la période ex-communiste et, en revanche, le dirigeant de l'entreprise A est capable de hiérarchiser en replaçant les contraintes nationales à l'intérieur des contraintes internationales.

Les deux dirigeants réagissent différemment aux voies de la théorie néo-institutionnaliste par lesquelles les contraintes sont exercées.

Par exemple, si nous faisons une analyse des voies par lesquelles les contraintes sont exercées aux niveaux des entreprises A et B nous pouvons affirmer que :

* le dirigeant de l'entreprise A est sensible à :

- une voie contraignante (à cause de la double pression – nationale et internationale),
- une voie normative (les réglementations des institutions internationales et nationales),
- une voie cognitive (édifiée par le processus de transformation de l'idéal en discours et, dans une seconde étape en techniques de contrôle).

* le dirigeant de l'entreprise B réagit seulement à la voie contraignante, qui est une voie coercitive.

Etude de cas

L'étude pratique est réalisée dans deux entreprises roumaines. Le choix de ces deux entreprises a été élaboré sur la base des critères suivants :

- Les entreprises doivent appartenir à deux secteurs d'activité différents,
- L'actionnariat majoritaire des deux entreprises doit avoir une structure différente – les actionnaires autochtones majoritaires ou actionnaires étrangers majoritaires,
- Dans les deux dernières années, les entreprises doivent enregistrer un profit d'exploitation,
- Une des entreprises doit avoir été créée avant 1989 et l'autre entreprise après 1989.

Après l'établissement des critères préliminaires, nous avons choisi les entreprises appartenant respectivement au secteur du textile et au secteur des matériaux de construction.

Nous précisons également que le dirigeant de l'entreprise de textiles est aussi le propriétaire de l'entreprise (actionnariat 100% roumain), et le dirigeant de l'entreprise de matériaux de construction a été recruté par les actionnaires de l'entreprise de matériaux de construction (actionnaires majoritaires étrangers).

Les deux entreprises ont enregistré des profits d'exploitation sur les deux dernières années.

L'entreprise de textile a été créée après 1989, et celle de matériaux de construction est implantée de longue date dans la région (plus de 25 ans d'activité dans ce domaine).

La sélection des données et des informations a été réalisée, tant par la méthode de l'observation directe que par des entretiens.

Les salariés interviewés ont été choisis de manière aléatoire sur base de la feuille des présences, en ne sélectionnant pas une certaine catégorie de salariés (par exemple – avec plusieurs absences ou avec une certaine ancienneté) pour les raisons suivantes :

- nous avons suivi le gain de confiance des salariés, notamment concernant la garantie de confidentialité des informations. En effet en cas de doute, les salariés pourraient devenir suspicieux et le processus de communication souffrir de barrières de communication,
- l'étude ne constitue pas une mission d'audit social, mais il constitue une étude mettant en relief l'impact des différents états sociaux (idéaux, discours et techniques de contrôle), en fonction de leur caractère contraignant ou non sur le comportement responsable de l'entreprise,
- l'un des objectifs prioritaires de l'étude est de "mesurer" le degré de connaissances de la problématique de la RSE, aux différents niveaux de l'entreprise.

Les conclusions complexes associées à la suite de l'étude ont été complétées par des éléments provenant de la réalité roumaine.

Les discussions avec les deux dirigeants ont permis de présenter les lignes directrices suivantes :

- Le dirigeant de l'entreprise de matériaux de construction, sous la pression des actionnaires, fait des efforts considérables pour bien comprendre le sens de la stratégie de

la RSE, tandis que le dirigeant propriétaire n'a aucune connaissance de ce que signifie la stratégie de la RSE ;

- les deux dirigeants considèrent que la sponsorisation est suffisante pour diffuser une image positive de l'entreprise², surtout lorsque l'impôt sur le profit est réduit à 0,3% du chiffre d'affaires, et en conséquence il existe aussi des bénéfices financiers pour l'entreprise ;
- le comportement du dirigeant recruté par les actionnaires de l'entreprise est responsable seulement en apparence, car dicté par les directives des actionnaires, guidés à la fois par la recherche de profit, mais également par la protection de l'image internationale de l'entreprise multinationale.

Après la réalisation et l'analyse des entretiens avec les salariés, les conclusions suivantes ont été élaborées :

- les salariés des deux entreprises soulignent que les conditions concernant le temps du travail et la réglementation des heures supplémentaires sont respectées. Par ailleurs, il n'existe pas de forme notable de discrimination,
- les salariés de l'entreprise de textile soulignent la manque de communication, de relations sociales, et de participation, tandis que les salariés de l'autre entreprise craignent un échec personnel, et reconnaissent deux faiblesses majeures. Il s'agit d'une part de l'inexistence d'une stratégie d'ensemble, prenant en considération la capacité d'adaptation des salariés aux objectifs stratégiques de l'entreprise et d'autre part, de l'existence de barrières de communication entre les salariés du même niveau et entre les salariés et leurs supérieurs. Il découle de cette perception des salariés, un manque de confiance à la fois dans l'entreprise même et dans leurs dirigeants,
- les salariés des deux entreprises ont déjà entendu le terme de la RSE, mais ils présentent des "avis" divergents sur ce sujet – Chacun se sent responsable sur son lieu de travail, mais les difficultés rencontrées durant la période de transition, la peur des conséquences du changement, le chômage et l'incertitude du lendemain sont toutefois des éléments qui engendrent des barrières psychologiques pour les salariés.

Une autre conclusion de l'étude c'est que on passe au discours sans bien comprendre l'idéal, ou même plus grave, sans que n'existe un idéal préétabli – par inertie – ou à cause de la pression externe des actionnaires étrangers (le cas de l'entreprise de matériaux de construction).

Ces derniers ne peuvent pas concevoir que en réalité, le dirigeant et les salariés ont des objectifs différents et rarement convergents.

En effet, le dirigeant recherche la réalisation de profit pour contenter les actionnaires et pour garder sa fonction, alors que les salariés veulent conserver leur lieu de travail, de bonnes conditions de travail, et la réalisation quantitative des produits sans vraiment se préoccuper de la qualité des produits.

Ce comportement est une autre conséquence de la période communiste, pendant laquelle existait la crainte de signaler les irrégularités, le manque de communication dirigeants-salariés d'une part, et dirigeants-actionnaires d'autre part, et le statut différent du dirigeant tel que dirigeant employé, ou dirigeant-patron.

Cette dernière remarque met en évidence l'empreinte sur les techniques de contrôle inappropriées, soit insuffisantes soit développées à outrance.

² La sponsorisation représente une méthode classique qui pourrait apporter plusieurs avantages aux les entreprises roumaines.

Isomorphisme structurel roumain et image des nouvelles institutions internationales de la RSE

Les études réalisées dans les entreprises roumaines nous permettent d'affirmer que le degré d'isomorphisme structurel est plus grand dans les entreprises roumaines, spécialement l'isomorphisme mimétique³, car les schémas culturels et les conventions qui modèlent l'activité sont fortement marqués par la période communiste.

Dès lors, dans les entreprises roumaines et spécialement dans celles du secteur public, l'isomorphisme structurel est considéré comme un aspect de la bureaucratisation des processus⁴.

En particulier, nos entretiens avec les dirigeants ont mis en évidence le fait que les entreprises roumaines perçoivent la RSE comme un instrument du marketing porteur de profit, et non comme un ensemble de stratégies ayant des implications économiques, sociales et environnementales, pouvant apporter des bénéfices à la société roumaine toute entière.

Une question se pose logiquement :

Pour quelles raisons les entreprises roumaines ne veulent pas adopter et utiliser, un ensemble efficient de discours et de techniques de contrôle dans le domaine de la RSE, offert par des organismes internationaux ou par des pays développés ?

Le réponse peut donner naissance à plusieurs spéculations. Mais la situation réelle démontre que les nouvelles institutions de la RSE ne sont pas très connues en Roumanie, et de plus, les idées ne sont pas suivies de moyens efficaces pour les représenter ou pour communiquer avec elles (discours).

En conséquence, les techniques de contrôle ne rendent pas possible l'énonciation des relations constituées par des discours.

Les processus et les standards utilisés dans une entreprise concernent les politiques de la responsabilité sociale, le rapport de l'implication sociale des salariés, l'entrepreneuriat social, les nouvelles formes organisationnelles, et les codes de conduite.

Le réponse est plus ou moins simple parce que les nouvelles institutions dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise ne le sont pas familiers, même en plus, les idées ne sont pas accompagnés de moyens efficaces pour les représenter et pour communiquer avec eux (discours). En conséquence, les techniques de contrôle ne font plus possible l'expression des relations qui sont réalisés par discours.

Les entreprises roumaines, ne disposant pas des chartes éthiques ou ne remplissant pas les critères requis pour rédiger un rapport de Développement Durable, n'ont pas défini leur propre référentiel de RSE.

Les codes sectoriels disponibles s'appuient sur des référentiels internationaux et sont en général présents dans les filiales des sociétés multinationales⁵.

En Roumanie, l'État n'a pas les outils performants pour promouvoir la RSE et les entreprises roumaines ne peuvent pas réaliser une auto-réglementation, par le biais des codes de conduite.

³ L'isomorphisme mimétique est un processus par lequel l'entreprise s'adapte à un environnement incertain, marqué par un haut niveau d'incertitude, par l'imitation du comportement des entreprises perçues comme ayant du succès.

⁴ LE MONITEUR OFFICIEL (2004): "Loi no. 7/2004, concernant le Code de conduite pour les fonctionnaires publics", n°157, 23 février 2004 - Ce code ne porte que sur la bureaucratie et la corruption dans l'administration publique, sans énoncer un ensemble de normes fondamentales du travail.

⁵ A l'occasion d'un audit RSE réalisé par des auditeurs internationaux au sein d'une entreprise roumaine du textile, il a été constaté que le code de conduite en vigueur était l'EURATEX. Ce dernier a été élaboré au niveau du secteur d'activité européen du textile (EURATEX), traitant du travail des enfants, du travail forcé, des droits syndicaux et du principe de non-discrimination sur le lieu de travail. («Charte des partenaires sociaux dans le secteur du textile et de l'habillement européen», 10 juillet 1997, http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/social/euro_agr/data/fr/970710.doc)

Les entreprises peuvent prendre des initiatives pour augmenter leur niveau de responsabilité sociale, sans que les gouvernements aient nécessairement besoin de légiférer.

Les ONG peuvent aussi recourir à des pressions, par exemple des campagnes dénonçant certaines pratiques sociales, des boycotts⁶ ou des menaces de boycott⁷.

En Roumanie la voix de la société civile et des médias de masse, commence à être entendue par des institutions nationales et par le gouvernement.

Conclusion

15 années se sont écoulées depuis la chute du régime communiste en Roumanie, mais les difficultés liées à la manifestation du comportement social responsable des entreprises, persistent encore, même si elles se sont atténuées.

Le développement des pratiques de la RSE s'avère lent et progressif, et les rapports non financiers restent sporadiques et quelques fois inconsistants.

Actuellement, lors des échanges internationaux pour la mise en valeur du concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), les entreprises roumaines doivent prendre en considération la responsabilité sociale de manière de plus en plus formelle et adapter les discours internationaux aux besoins nationaux.

Les mécanismes par lesquels les idéaux de la RSE sont transformés dans les discours et les techniques de contrôle, sont encore rudimentaires et fonctionnent sous la pression d'une inertie internationale obligeant les entreprises roumaines à faire face aux contraintes internationales.

Afin de mettre en valeur les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise, la Roumanie, doit parcourir une série d'étapes préliminaires :

- ❑ la mise en place du cadre réglementaire ou législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées, notamment sous la forme d'un véritable accompagnement en matière d'assistance technique, et d'un transfert d'outils et de méthodes de RSE ;
- ❑ la conscientisation des pouvoirs publics et des entreprises sur l'indispensable promotion des concepts de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- ❑ la mise en place de centres pilotes pour la formation de spécialistes dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- ❑ la configuration d'une nouvelle relation entre l'Etat, les organisations locales de travailleurs et les entreprises ;
- ❑ un souci permanent de cohérence entre les stratégies définies au niveau national et le cadre de référence défini au niveau international.

Au niveau micro-économique, de multiples initiatives sont lancées afin d'inciter les entreprises à se doter d'un code de conduite et de valoriser leurs résultats au moyen de labels sociaux. La fiabilité et la cohérence de ces évaluations sont cependant encore loin d'être assurées.

⁶ Les ONG roumaines – SalvEco, l'Académie Roumaine - ont recours aux boycotts concernant le projet « Rosia Montana » - http://dacia.go.ro/materiale/altele/pagini/proiectul_rosia_montana.htm ; <http://www.mindbomb.ro>

⁷ La société civile, mass media – ont boycotté le projet « Chanel Bistroe » dans le Delta du Danube patrimoine UNESCO - <http://www2.dw-world.de/romanian/corespondente/1.99311.1.html> ;

BIBLIOGRAPHIE

- Bachelard O., Burlea Schiopoiu A., Carpentier S. (2004): Approche franco-roumaine de la GRH en PME : Des particularités nationales à un modèle convergeant, IAS Luxembourg, 27-28 August Audit social, responsabilité sociale et développement durable: vers une convergence européenne. IAS Luxembourg, 27-28 August, 208-226
- Burlea Schiopoiu A., (2004). Management des ressources humaines. Théorie et pratique, Edition Universitaria, Craiova
- Commission Européenne (1997). Charte des partenaires sociaux dans le secteur du textile et de l'habillement européen, 10 juillet 1997, http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/social/euro_agr/data/fr/970710.doc
- Comité Européen des Droits Sociaux, (2003). Charte sociale européenne (révisée), Conclusions 2003, Tome 2, (Roumanie, Slovénie, Suède), Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Igalens J., Dehermann-Roy E, (2004). Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable, Revue de Gestion des Ressources humaines, No. 54, 27-45.
- Le Moniteur Officiel (2003). Loi no. 53/2003, concernant le Code du Travail, no. 72, 05 février 2003.
- Le Moniteur Officiel (2004). Loi no. 7/2004, concernant le Code de conduite pour les fonctionnaires publics, no. 157, 23 février 2004.
- Loi no.32/19 mai 1994, concernant la sponsorship (actualisée), site <http://www.gov.ro/drmpa/legislatie/sponsorizare/sponsorizare.htm>
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83: 340-363.
- Ministère du Travail, Solidarité Sociale et Famille, (2004). Rapport d'Activité de l'Inspection du Travail, site <http://www.mmssf.ro/>
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques - OCDE (2000). Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : réexamen 2000, Paris, 27 juin 2000, Documents de travail de l'OCDE, vol. VIII, n°58, DAF/CFE/WP6(2000)5.
- Organisation Internationale du Travail - OIT (1994). La Constitution de l'Organisation internationale du travail et règlement de la Conférence internationale du travail, Genève, texte anglais, trad. française en regard, ou <http://ilo.org/public/french/about/iloconst.htm>
- Organisation Internationale du Travail (1998). Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Revue Internationale du Travail, vol. 137, n°2, 273-277.
- Powell W.W., DiMaggio P.J., (1991). The New Institutionalism, in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R., (1994). Institutions and organizations: towards a theoretical synthesis. In: Scott, W. R., Meyer, J. W. (eds.), Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks, CA: Sage: 55-80.
- Scott, W. R., (1995). Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science. London: Sage.

Zucker, L. G., (1983): Organizations as institutions, in: Bacharach, S.B. (ed.), Research in the Sociology of Organizations. Greenwich, Conn.: JAI Press: 1-42.