

La mise en pratique du concept de la responsabilité sociale dans les pays ex-communistes.

Stefka MIHAYLOVA
Maître de conférences en gestion
l'Université Paris XIII
Membre de laboratoire GREGOR
IAE de Paris 1
6, av. du Colonel Bonnet
75016 Paris
stefka_mihaylova@hotmail.com

Résumé :

Cette étude analyse la mise en place des pratiques de la RSE dans les pays ex-communistes tout en essayant de répondre aux questions suivantes : comment le concept de la RSE a été compris et intégré par les acteurs économiques dans ces pays, quelles adaptations il a subi sur place et quelle est son utilité pour les économies en transition.

Les premiers résultats quantitatifs sont issus d'une étude qui porte sur 256 entreprises dans 7 pays : la Lituanie, la Hongrie, la Pologne, la Slovaquie, la Bulgarie, la Croatie et la Macédoine. Dans un second temps, nous avons procédé à des entretiens sur place ou par téléphone avec les responsables des entreprises afin d'approfondir les résultats préliminaires.

Les résultats des pratiques de la RSE dans ces pays sont présentés selon six critères – 1.stratégie, 2.parties prenantes, 3.gouvernance, 4.gestion de la performance, 5.diffusion publique et 6.contrôle. Ils montrent que les opinions concernant la RSE sont différentes selon l'expérience et la puissance économique des entreprises : 1. Dans les sociétés étrangères, surtout les multinationales, la RSE est considérée comme une partie indispensable de la stratégie économique moderne. Dans cette représentation, la RSE est un droit et pas une obligation. 2. Pour une grande partie des entreprises locales de grande taille, la RSE est liée au développement durable. 3. Selon les responsables des PME locales n'ayant pas d'activité internationale la RSE est actuellement une mode. On peut en déduire que la compréhension de la RSE comme méthode complexe et multiple est totalement absente dans la région. A cela s'ajoute le fait qu'il n'y a pas de stratégies, ni de politiques de RSE des Etats. Les moteurs des initiatives en RSE sont donc les institutions internationales, les réseaux d'entreprises et les ONG.

Mots clés : responsabilité sociale, pratiques RSE, transition, ONG

Introduction

L'économie mondiale est actuellement marquée par l'augmentation de la puissance des multinationales qui dépasse dans certains cas celle des Etats nations. Par conséquent, les Etats ne sont plus en mesure d'assurer leurs fonctions de régulation et les pays occidentaux abandonnent de plus en plus leur rôle de régulateur principal et normatif de l'économie. D'autre part, la dépendance des pays du Tiers monde de l'économie mondiale affaiblit le pouvoir étatique de leurs gouvernements au point que ce dernier devient quasiment inexistant. A cela s'ajoutent les réactions des entreprises dans les pays de l'Est qui, par réaction au passé communiste où il n'y avait pas de différence entre le pouvoir politique et le pouvoir étatique, s'orientent vers une coupure presque irréversible avec l'Etat. Cela s'exprime dans les faits par leur méfiance envers l'utilité du pouvoir étatique et par une ignorance implicite des règles, imposées par l'Etat. Ces changements montrent d'une façon significative que le système classique de régulation de l'économie mondiale par les Etats nations est en train de s'effondrer. La question qui se pose alors est de savoir quels sont les mécanismes actuels de régulation et comment ils s'adaptent aux contextes économiques différents.

La responsabilité sociale des entreprises est très souvent considérée comme l'un des mécanismes de régulation du marché international (Cf. Igalens & Joras, 2002). Son rôle de régulateur se manifeste, d'une part, dans l'élaboration d'une stratégie globale, dans la mesure où il s'agit de construire un ordre mondial correspondant à la réalité d'une économie dont l'enjeu est l'ouverture des institutions nationales aux défis de l'ère de la mondialisation. D'autre part, la responsabilité sociale est également un outil performant de pression économique et d'influence sociale sur les entreprises permettant l'intégration des nouveaux acteurs dans le cadre du marché mondial.

La chute du système communiste, l'ouverture des pays de l'Est vers le marché de libres échanges et la rentrée de certains de ces pays dans l'Union Européenne sont des événements importants dans la vie économique actuelle qui apportent de nouveaux éléments dans le système de régulation et posent encore une fois le problème de l'efficacité des mécanismes régulateurs existants. Etant donné le rôle que les institutions mondiales accordent à la RSE et à l'instauration de ses pratiques dans toutes les régions, surtout celles qui ont une importance économique – ce qui est le cas des pays ex-communistes, il paraît souhaitable de voir comment ce concept a été compris et intégré par les acteurs économiques dans ces pays, quelles adaptations il a subies sur place et surtout quelle est son utilité pour les économies en transition.

1. La RSE dans la recherche de cohésion entre la théorie et la pratique

La RSE trouve sa place dans les pratiques des entreprises et dans les activités institutionnelles. En même temps, elle fait l'objet de nombreux débats théoriques. Le fait que l'étude porte sur les pays en transition vers l'économie de marché suppose une analyse des interactions entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière (Gond, 2002, Gond, 2001). Or, les études empiriques à ce sujet n'ont abouti jusqu'à présent qu'à des résultats contradictoires (Rowley et Berman, 2000 ; Roman et al., 1999 ; McWilliams et Siegel, 2000). Certains auteurs considèrent généralement que l'objectif primordial de l'entreprise est la rentabilité économique et que la RSE doit contribuer à celle-ci. La RSE n'est donc pas envisagée comme une nouvelle priorité qui viendrait supplanter l'objectif économique, car on

considère que la responsabilité essentielle d'une entreprise est de rester bénéficiaire pour se maintenir en activité. De ce point de vue, la responsabilité sociale, en aucun cas, ne doit modifier les finalités économiques (Margolis et Walsh, 2003 ; Naro, 2004) et l'élaboration de la politique générale de l'entreprise doit suivre cette exigence. Pourtant théoriciens et praticiens évaluent la performance sociale comme un avantage stratégique (Price Waterhouse, 2002 ; Allouche, 2006). S'il est difficile de suggérer une formule d'équilibre entre la performance économique et la performance sociale, surtout pour des entreprises en transition, il apparaît néanmoins que la cohésion entre les deux notions donnent à l'entreprise, dans des proportions différentes, notoriété et légitimité.

La nouveauté du concept de la RSE dans les pays de l'Est explique le petit nombre d'études et d'articles académiques consacrés à cette problématique. Une grande partie des recherches couvre tous les pays de l'Est et vise les problèmes de l'instauration des pratiques de RSE et du développement durable dans la région. Baskin (2006) fait une comparaison entre les pratiques de RSE dans les pays occidentaux et dans les pays « *des marchés émergents* » en Asie, en Afrique, en Amérique de Sud et en Europe de l'Est, en se basant sur les indicateurs comme Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) et le standard ISO 14001. Il constate que dans les pays européens ces pratiques sont plus répandues et mieux acceptées par les agents économiques par rapport aux autres régions citées (Baskin, 2006). L'étude de Preuss & al. (2006) montre, quant à elle, le rôle de la Communauté Européenne dans l'instauration des activités de RSE dans la région et son importance pour l'évolution de l'économie dans ces pays. L'accent est mis sur le fait que par l'intermédiaire de la RSE les institutions internationales accordent un pouvoir fort aux managers locaux, contraints d'assurer la survie de leurs entreprises dans un environnement soumis à des normes internationales..

Les études académiques sur les pratiques de la RSE ciblées sur un pays précis sont peu nombreuses ; elles portent surtout sur les pays déjà intégrés à la Communauté Européenne comme la Hongrie, la Pologne et la Estonie. La négligence des gouvernements locaux au regard de l'importance de la RSE y est un problème essentiel, et il montre bien la nécessité d'une législation locale conforme aux normes européennes, doublée de subventions étatiques pour la mise en place des pratiques de RSE (Valentine & al., 2006 ; Zsaka, 2007). D'autres problèmes relèvent des difficultés rencontrées lors de l'implantation d'un nouveau fonctionnement dans un cadre international, notamment la corruption (Stec & al. 2004), le non respect du code de travail et l'absence des codes éthiques dans les affaires (Bedovski, 2006). Parallèlement, les recherches soulignent l'importance du respects des standards récents, l'émergence des comportements pro - environnementaux des firmes (Zsaka, 2007), la contribution des entreprises dans les stratégies globales de développement durables (Noorkamiv & al., 2004) et les activités de charité (Girando, 2005).

2. Les résultats obtenus

Pour obtenir une idée préliminaire sur la situation dans la région, nous avons participé comme membre de l'équipe effectuant une étude, sous commande de l'UNDP, dans 256 entreprises de 7 pays. Le sondage divise le groupe des pays étudiés en deux : des pays rentrés en Europe en 2004 – Lituanie, Hongrie, Pologne, Slovaquie ; et un deuxième sous-groupe : Bulgarie (rentrée en janvier 2007), Croatie, Macédoine. L'enquête a été lancée en mai - juin 2007. La société des sondages Alpha Reserch a traité les données et nous a fournis les résultats quantitatifs. Ces résultats nous ont servis de base pour nos premières analyses afin de préparer notre propre grille de lecture pour les entretiens avec les représentants des entreprises.

Pendant la période juillet – novembre 2007 nous avons procédé à des entretiens sur place (en Bulgarie et en Macédoine et en Croatie) et par téléphone (les autres pays de l'échantillon) avec les responsables des entreprises. Ainsi, nous avons obtenus des réponses à des questions ayant émergées au cours de l'étude et en même temps nous avons complété les données avec des informations supplémentaires. Les visites dans les entreprises nous ont permis d'avoir l'accès aux documents (cahiers des charges, programmes de RSE, rapports RSE, compte-rendu des réunions des conseils d'administration sur la stratégie d'entreprise et la place de la RSE), ainsi que rencontrer des gens ayant des postes différents et d'observer la situation et l'atmosphère au sein des entreprises. La liste des interviewés n'est pas longue mais nous avons pu couvrir tous les pays (Cf. le tableau dans l'annexe N°1).

Les premiers résultats mettent en évidence que la RSE est un concept relativement nouveau pour la région. Ces pays démarrent dans l'économie de marché et en subissent toutes les conséquences tant positives que négatives. D'abord, dans de telles circonstances économiques, le bénéfice rapide s'avère plus important pour les entreprises que les activités sociales. La crise sérieuse qui accompagne la transition vers l'économie de marché dans ces pays ne crée pas un environnement favorable pour l'investissement social, communautaire et humain. C'est encore plus vrai pour des pays qui ont eu un développement tardif avec un succès variable. Deuxièmement, par héritage du passé communiste, les acteurs locaux ont l'habitude de bénéficier de services sociaux financés par des revenus publics. Or, la situation a changé. Par conséquent, il n'y a plus ce lien direct entre l'économie et la politique et c'est pour cela qu'il n'y a pas d'impact important des principes sociaux sur la gouvernance.

Nous avons synthétisé les résultats de l'étude quantitative afin de présenter une évaluation des activités de RSE dans les pays interrogés selon cinq critères : contexte politique et légal, contexte environnemental, contexte social et civil, standards, contrôle. . L'échelle d'évaluation est de A à E : A – Intégré et bien géré ; B – Responsable et conscient ; C - Emergeant et présent ; D – Vigilant et Challenge ; E – Non conscient et distrait. Selon les résultats obtenus la Hongrie, suivie par la Croatie et la Slovaquie, sont les pays qui ont subi les changements les plus importants dans l'orientation vers la RSE (Cf. tableau N°2 dans l'annexe).

Pour la présentation des résultats nous avons choisi les critères issus de standard AA1000 – le standard le plus connu pour la responsabilité sociale et éthique, de l'audit et du contrôle, ainsi que pour la création de la valeur globale à long terme et le développement durable. Les résultats des pratiques de la RSE dans les pays faisant partie de notre échantillon selon six critères – 1.stratégie, 2.parties prenantes, 3.gouvernance, 4.gestion de la performance, 5.diffusion publique et 6.contrôle – sont exposés dans les sections suivantes. Elles englobent les informations recueillies dans les pays étudiés avec des exemples issus des entretiens (Cf. tableau N°1), encadrés dans le texte, ainsi que les constatations qui en découlent, exposées à la fin de chaque section.

2.1. La stratégie

Pour toute la région interrogée, l'engagement en RS passe par la stratégie de RSE. Cette dernière est considérée comme une première étape nécessaire pour introduire les idées de la RSE dans les pratiques opérationnelles et organisationnelles. Selon les interviewés, engager la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise comporte des risques actuels et futurs et des difficultés dans l'exploitation de toutes des opportunités. Pour une grande partie des entreprises, l'initiative stratégique essentielle en RSE est l'élaboration d'un code éthique de conduite dans les affaires économiques.

Magyar Telecom Co. (Hongrie) a préparé un code éthique accepté, validé et visant à être utilisé par tous les employés. La société Constructus en Lituanie a pris une orientation de sa politique générale d'entreprise, nommée « *Our Way of Work* », qui englobe l'ouverture de l'entreprise aux problèmes sociaux, la transparence de ces activités, l'utilisation éthique de l'environnement. La société US Steel (Slovaquie) a défini sa valeur sociale dans un code de conduite qui précise : « *Ce ne sont pas uniquement des mots notés sur du papier. Notre management l'applique soigneusement et le modifie en fonction de la situation – une période de réussite ou une période difficile.* ».

L'approche des entreprises interrogées en Croatie est la suivante : pour elles l'engagement en RSE c'est une mission d'honneur. L'introduction de la stratégie de RSE est considérée comme une nouvelle dimension de leurs activités. La phrase utilisée le plus souvent dans les entretiens est « *être sur la bonne voie* ».

En avril 2006 la société Denso Manufacturing Hungary Ltd. (Hongrie) annonce sa nouvelle politique d'activités corporatives, nommée « *Denso Group Declaration of Corporate Behavior* ». Dans ce programme à long terme participent tous les membres externes et internes de la société : les clients, les sous-traitants, les investisseurs, actionnaires, des citoyens locaux et des employés. Leur objectif est la démonstration pratique des comportements sociaux, contribuant à construire une société durable. Pour mettre en œuvre et diffuser les effets de cette déclaration, l'entreprise crée un comité de promotion de la RSE et un centre de promotion de la RSE.

En 2002 la société Orange Slovaquie annonce sa stratégie globale définie en quatre axes qui alignent la stratégie de RSE avec le comportement responsable, le but étant l'augmentation de l'impact des activités non financières. Ces principes deviennent la base de l'élaboration des 8 principes du code de conduite, publié en 2006, dans lequel trouvent leur place le respect des intérêts de tous les membres de la société, ainsi que l'honnêteté et la transparence.

Dans les pays étudiés, les stratégies de RSE prennent des formes et des orientations différentes et découlent de nombreux facteurs, le contexte local inclus. Elles dépendent donc de la spécificité de chaque pays et de sa compréhension particulière de la RSE. Par ailleurs, l'élaboration et le développement d'une stratégie efficace de RSE sont le point de départ de la formation d'une culture d'entreprise de RS. Les grandes entreprises et les bureaux représentatifs locaux des multinationales possèdent des stratégies plus détaillées et sophistiquées. Ces dernières résultent d'une compréhension profonde et multidimensionnelle de la RSE qui reflète l'importance des stratégies. Les activités de RSE des entreprises nationales prennent de plus en plus d'ampleur. Dans les moyennes et surtout dans les petites entreprises il n'y a pas de stratégies de RSE affirmées, ni de labels ou de standards de RSE, mais il serait exagéré d'en conclure que ces entreprises ne font rien dans ce domaine.

2.2. Les parties prenantes

L'engagement des parties prenantes assure le dialogue systématique avec tous les partenaires pour influencer les opérations de RSE des firmes. La variabilité de l'utilisation de ce concept dans la région est considérable.

Skopski Zaem Doo (Macédoine) a formé son programme de RSE en engageant différentes parties prenantes. Pour diriger ses donations, prévues dans sa stratégie sociale, l'administration de l'entreprise a consulté le ministère du travail et de la politique sociale. La société s'est aussi adressée au centre de protection sociale et ils ont organisé ensemble des fêtes de Noël pour des personnes socialement vulnérables et sans moyens.

En 2004 British American Tobacco (BAT) (Pologne) a mis en place un projet de dialogue sous la supervision indépendante de la BVQI, nommée « Dialogue social », réunissant plus de 60 institutions, organisations et groupes sociaux, des représentants du gouvernement et des partis politiques, des ministères et des syndicats, des ONG, des associations médicales, des autorités locales, des cercles académiques, des médias, des partenaires commerciaux et des employés.

Les interviewés de la société Service Company reconnaissent que le réseau de partenariat est très important pour l'activité de la RSE. *« Nous existons et survivons grâce aux parties prenantes et en même temps nous défendons leurs besoins et leurs intérêts »*. (Service Company, Hongrie).

L'organisation des consommateurs en Macédoine est une organisation parapluie qui englobe plus de 3000 organisations. Leur activité est concentrée sur le lancement de la publicité et des publications sur la protection des consommateurs et leurs droits. En Hongrie « l'Association des consommateurs conscients » fait la promotion des produits des entreprises ayant un label de la responsabilité sociale et environnementale et défend l'idée que la production durable dépend des exigences des consommateurs.

Parmi les organisations ayant une activité de RSE on peut citer Követ-Inem en Hongrie qui est une ONG ayant une activité essentiellement dans la défense de l'environnement. Récemment, elle a adopté une politique pour la mise en oeuvre des pratiques de reporting et de contrôle de la RSE. Une autre organisation hongroise DEMOS, membre de la Public Policy Network, donne des consultations et des formations en pratiques de RSE. Clean Air Action Group (CAAG), (Hongrie), s'avère être l'organisation nationale ayant le plus grand savoir faire en ce qui concerne l'environnement et ses problèmes. Cette ONG est membre de European Environment Bureau, de European Federation for Transport and Environment and Climate Action Network Europe, elle collabore avec World Wide Fund for Nature (WWN), Greenpeace, CEE Nankwatch Network and World Carfree Network.

Les organisations d'entreprises sont activement engagées dans la promotion de la RSE comme, par exemple, les représentants de International Business Leaders Forum (IBLF) en Bulgarie, en Hongrie, en Pologne et en Slovaquie. L'IBFL a fondé dans ces pays des bureaux représentatifs à l'aide de business local et des joint-ventures avec les entreprises étrangères, le but étant promouvoir des pratiques de responsabilité sociale dont la société et le business sont tous les deux bénéficiaires. Le cas de Bulgarian Business Leaders Forum - BBLF, (Bulgarie) est un très bon exemple dans la région : BBFL participe très activement à la vie politique et sociale du pays. Ses activités, relatives à la RSE, sont considérés comme les plus efficaces : par exemple, l'initiative Global Compact ; la création d'un réseau de distribution d'informations sur la RSE et de formation ; des initiatives écologiques en collaboration avec la Mairie de Sofia – « capitale sans pollution » avec des zones de vélos.

Les résultats de l'étude montrent une grande diversité dans l'interprétation de l'idée de la participation des différentes parties prenantes. Dans sa compréhension la plus répandue, les parties prenantes comprennent les employés, les syndicats, les partenaires commerciaux, et les clients directs. D'autres entreprises engagent dans leurs projets de RSE les municipalités, les gouvernements, les institutions locales, les organisations de développement régional et sectoriel, les organismes d'éducation. Quant aux ONG, elles sont devenues des acteurs internationaux organisés autour des problèmes sociaux, environnementaux, éthiques. Elles

ont un engagement direct, mais une grande partie de leurs projets porte sur des initiatives internationales qui n'ont pas de suivi ni de continuité. Les organisations internationales jouent un rôle important dans la mise en place de la RSE dans la région. Leur activité est plutôt orientée vers l'information de la société sur la RSE, les études et les sondages et la présentation d'exemples et de pratiques des affaires transparentes. Parmi les plus connues il y a UNDP, EU Global Compact, World Bank Institute, World Bank Group et USAID.

En résumé, le concept des parties prenantes est relativement nouveau, et il n'y a aucune cohérence entre sa signification propre et la nécessité d'engager des partenaires différents dans les activités de RSE. Par conséquent, on observe, d'une part, une asymétrie de son utilisation – l'accent est mis sur la protection des intérêts des consommateurs et la résolution des problèmes écologiques et, d'autre part, une utilisation non permanente et suivie – le soutien des acteurs externes est recherché dans des situations de crises lorsqu'il est nécessaire d'exercer une pression sur tous les milieux sociaux.

2.3. La gouvernance

La gouvernance comporte des moyens de gestion qui apportent de la clarté dans la compréhension de la RSE et de sa performance en s'appuyant sur l'engagement personnel des responsables au niveau le plus élevé de la hiérarchie. Toutefois, il y a des différences non négligeables selon les pays dues à des facteurs divers : parfois ce sont la légalité et la légitimité des structures, parfois ce sont les lois en vigueur, les codes et les standards utilisés, l'influence de l'héritage du passé communiste sur la mentalité des individus.

Dans les entreprises polonaises, par exemple, les personnes qui s'occupent de la politique de RSE sont aussi chargées des relations publiques. Ainsi, les activités de la RS passent par le directeur de la communication. Parmi les entreprises interrogées il n'en a que quatre qui ont un spécialiste de la RSE et une seule firme possède un spécialiste de RSE dans le conseil d'administration.

En Bulgarie et en Macédoine, la personne qui s'occupe des contacts avec les partenaires sociaux et des projets RSE est attachée au département des ressources humaines. Dans toute la région, les cadres supérieurs ne sont jamais responsables de la RSE. Les cadres de certaines entreprises pensent que la responsabilité ne doit s'exprimer qu'au niveau individuel car, dans le cas contraire, elle devient contreproductive. *« Je ne pense pas qu'il faille déléguer la responsabilité à une personne avec un poste spécialisé pour cela. La mission de l'entreprise c'est de valider la responsabilité de chaque employé et de chaque participant. »* (Directeur de département Magyar Telecom, Hongrie).

En Lituanie la situation est similaire : quelques interviewés seulement confirment que les responsables de la RSE font partie du conseil d'administration et possèdent des postes élevés dans la hiérarchie. La différence entre RSE, gouvernance et allocation de management responsable n'est pas comprise et, par conséquent, le plus haut niveau de responsabilité délègue les projets de RSE et leur mise en place aux subordonnés.

Parmi les 12 entreprises croates déclarant pratiquer la RSE, seulement 3 ont organisé des échanges réguliers entre le conseil d'administration et l'équipe managériale concernant la RSE. Le président du comité de développement durable est membre du conseil d'administration de Huaska & Partner CEO. Le comité de la RSE de la société Coca Cola Beverages Croatie (CCBC) engage des responsables de la RSE pour chaque succursale locale. Dans la société Holcim and Ericson NT, la politique de la RSE et du développement durable est intégrée dans la stratégie économique.

La gouvernance par la RSE est très peu connue et/ou mal appliquée dans les entreprises étudiées, en raison des problèmes économiques et de survie qui préoccupent les managers. Les exemples positifs sont rares et chaotiques. Les multinationales pratiquent la gouvernance par la RSE et essaient de transférer leur expérience aux entreprises locales mais cela reste pour le moment des cas isolés et sans continuité.

2.4. La gestion de la performance

La gestion de la performance est liée aux processus et aux initiatives permettant d'obtenir une efficacité financière, sociale et environnementale. Les résultats de la gestion de la performance s'expriment souvent par la certification et des activités conformes aux standards internationaux. La certification des entreprises locales est faite soit sous la pression du marché et des exigences des partenaires internationaux, soit lorsqu'il y a des problèmes d'image de l'entreprise, de sa transparence ou de son activité environnementale.

Selon les interviewés lithuaniens, les entreprises ne voient pas l'utilité d'une certification, sauf à encadrer le document et l'accrocher au mur comme un diplôme pour le montrer en cas de nécessité. Les interviewés confient que la participation à des projets de RSE est suffisante et qu'il ne faut pas avoir un label de RSE pour que les entreprises se sentent engagées. D'autre part, le cumul des standards est inutile, car ces derniers sont fortement redondants.

Les managers des petites entreprises hongroises annoncent que la certification coûte très cher. Ils n'apprécient pas le fait qu'une petite ou moyenne entreprise peut se permettre de payer une somme si élevée pour obtenir un document dont elle ne bénéficie pas vraiment. Ce sont plutôt des entreprises multinationales ayant des bureaux ou des succursales sur place qui se conforment aux standards internationaux.

Une grande partie des interviewés ne lie pas la performance à la certification, ni à son alignement aux pratiques internationales, mais aux « *activités pro-sociales, en vue d'introduction des membres individuels et des partenaires stratégiques dans les stratégies de gestion* » (US Steel, Slovaquie). Il est rare que les employés et l'administration participent ensemble, directement et soient conscients de ces initiatives.

Coca Cola Beverages Hrvatska (CCBH) (Croatie) est la seule compagnie qui ait intégré ses objectifs dans une revue de performances exécutives et au début de 2007, elle a édité une revue annuelle des compétences des entrepreneurs à laquelle se réfèrent des firmes partenaires. CCBH est certifiée à ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 180001 et Coca Cola quality system TCCQS. En même temps, elle supervise la qualité du management global dans la région.

La société HOLCIM (Slovaquie) est le producteur du ciment et des pierres de décoration qui approvisionne la région de la Slovaquie Est et de la Slovaquie Centrale. Sa politique de l'environnement durable est présentée dans les documents formels : QMS, EMS et HSMS. La RSE et la performance durable environnementale sont considérées par l'entreprise, d'une part, comme nécessaires et, d'autre part, comme des outils indispensables qui procurent des avantages concurrentiels.

Les standards les plus connus et les plus renommés dans la région sont des standards de management environnemental comme Global Compact et ISO 14001. Moins courants sont les standards EFQM (ayant un grand impact social), le EU EMAS (focalisé sur la précision des discussions sur l'environnement). Le standard SA 8000, lié aux conditions du travail et la

flexibilité de l'emploi, est très peu connu dans la région. La Slovaquie, la Pologne, la Hongrie et la Croatie utilisent un grand nombre de standards locaux.

L'opinion sur l'importance et la valeur de ces initiatives dans la région est très diverse. Le nombre de standards est assez élevé et dénote une initiative positive dans la région, ainsi que son alignement avec les initiatives internationales. Or, il existe des avis selon lesquels la certification n'est pas toujours volontaire. Par conséquent, elle n'est pas considérée comme nécessaire et utile et mais plutôt comme obligatoire et exigible. À quelques exceptions près, les entreprises reconnaissent que la RSE est une possibilité d'obtenir de la légitimité et de la notoriété, et qu'elle propose un outil stratégique qui assure la performance de la gestion au niveau social, environnemental et éthique.

2.5. La diffusion publique

La transparence des entreprises et leur performance sont évaluées par rapport aux responsabilités des entreprises envers la société. Une des premières démarches de la discussion sur la RSE est la rédaction des rapports du développement durable, les guides de développement durable inclus. Ces deux documents sont indépendants de Global Reporting Initiative (GRI) et de AA1000, qui consiste en une série de standards de comportement social (AccountAbility) de l'International Institute for Social and Ethical Accountability.

En Bulgarie la codification des discours internationaux n'a pas été faite en lien avec la réalité économique et sociale du pays, ni avec les perceptions nationales. Les discours portent, encore, l'empreinte de la mentalité qui existait avant 1989, notamment la communication à sens unique qui prévalait à l'époque - du niveau supérieur vers le niveau inférieur (top-down). La société Overgaz SA (Bulgarie) est un des exemples significatifs dans ce domaine. Confrontées à des défis technologiques, économiques et sociaux dans le contexte d'une économie de marché, les entreprises polonaises commencent à comprendre la nécessité de personnaliser leurs discours et leurs techniques de contrôle, malgré l'absence de réglementation claire concernant la RSE dans la législation en vigueur. La rédaction d'un rapport selon la méthode de la RSE a motivé l'administration de « Croatian oil and gaz company » à organiser des débats avec le public. Les directeurs de communication des départements ont imposé le reporting à tout le groupe. Leur démarche a incité sept autres sociétés locales de grande taille à élaborer et diffuser leurs rapports sociaux. Une autre initiative spécifique du groupe est le lancement d'une politique de lutte contre le SIDA en Croatie. Stopanska Banka AD – Skopje (Macédoine) est un des acteurs les plus actifs dans le cadre de Global Compact. L'administration considère que la RSE est une partie intégrante de l'activité opérationnelle. Chaque niveau d'intervention de la RSE et chaque étape à atteindre pour transférer les principes RSE en passant par l'action sont décrits dans le rapport.

Quelques citations des rapports montrent l'objet des débats, relatifs à la RSE, dans d'autres pays : « *Dans le passé, le business refusait la discussion publique et le secret faisait partie de la culture. Aujourd'hui, la situation a changé : les concepts comme légalité et loyauté rentrent de plus en plus dans la mentalité des gens.* » (CCVH, Croatie). « *En fait, l'augmentation de la transparence dépend des rythmes de stabilisation de la situation économique : lorsque l'environnement est fragile et instable et que l'entreprise a des problèmes économiques et financiers, les problèmes sociaux passent au second plan. Autrement dit, on devient responsable et transparent quand on a besoin d'avoir une bonne image d'entreprise.* » (Constructus, Lituanie). Dans ce sens, les débats sur les activités de RSE sont une sorte de passage d'une étape de démarrage et d'introduction de la politique de RSE vers une étape supérieure, marquée par une approche systématique de la RSE.

Ces exemples mettent en évidence le rôle très important de la culture nationale et du passé communiste dans l'adoption des idées et des pratiques de RSE. Les informations dans les rapports des pays étudiés montrent quelques points diamétralement opposés. D'un côté, l'étude révèle un niveau très bas de communication et de diffusion de l'information vers la population locale. De l'autre, les interviewés évoquent un niveau élevé des activités de RSE et de sa discussion. Cette anomalie incite à une investigation supplémentaire à ce sujet mais, globalement, il est évident que le reporting et la diffusion de l'information relative à la RSE sont assez limités. Les pratiques de contrôle et de publicité des rapports de RSE sont différentes : dans certains cas, un groupe d'entreprises présente un rapport global ; dans d'autres, une entreprise se contente d'obtenir un certificat qui remplace le rapport sur l'activité de RSE.

2.6. Le contrôle

Le contrôle exige la mise en place de processus internes et externes de vérification dans l'entreprise et de procédures d'estimation de la crédibilité et de l'efficacité de la RSE. Les opérations dangereuses et illégales, les scandales de corruption et les désastres environnementaux, alliés aux mauvaises pratiques sociales dans cette région, ont toujours fait peur au business mondial. Pour anticiper les critiques, les entreprises locales font des efforts pour rétablir la confiance de leurs partenaires économiques et de toutes les parties prenantes. Le rapport de contrôle indépendant est un outil ayant un grand impact sur l'image de cette région et son utilisation se développe.

En 2006, 25 des 64 entreprises lithuaniennes, membres du « Global 100 », ont utilisé des formulaires de contrôle et 9 sur 10 entreprises les plus performantes ont publié une « annexe RSE » indépendante dans leurs rapports. Le standard mondialement connu est celui de AA100AS et son adoption par les entrepreneurs de l'Est est un indicateur de l'existence des pratiques de RSE.

Selon les résultats, certains pays ont inclus des annexes (des rapports supplémentaires) à celui de « MNE Global rapport ». Les multinationales sont les seules entreprises qui complètent leurs rapports RSE avec des rapports de contrôle : *« Il ne faut pas considérer le rapport de contrôle comme quelque chose d'inutile, car toutes les firmes étrangères le consultent et aussi parce qu'il donne un statut différent à l'entreprise. »* (Orange, Slovaquie).

Néanmoins, seul un petit nombre d'entreprises estime nécessaire ou utile d'obtenir la validation de leur rapport de contrôle par des sociétés réputées pour cela. Selon les interviewés, la situation dans la région peut changer, car les sociétés locales ayant des partenaires occidentaux seront obligées de satisfaire leurs exigences, et celles du marché international.

3. Les constatations

Les résultats de la présente étude nous permettent d'annoncer un certain nombre de constatations, présentées ci dessous.

1. La RSE est un produit « *importé* » qui ne revêt pas encore l'importance souhaitée par les institutions internationales, car il n'est pas intégré dans les comportements et la mentalité des individus. Les opinions dans la région concernant la RSE au sens large sont différentes selon l'expérience et la puissance économique des entreprises : 1. Dans les

sociétés étrangères, surtout les multinationales qui sont une minorité, la RSE est considérée comme une partie indispensable de la stratégie économique moderne. Dans cette représentation, la RSE est un droit et pas une obligation. 2. Pour une grande partie des entreprises locales de grande taille, la RSE est liée au développement durable et, dans quelques années, toutes les entreprises, d'une manière ou d'une autre, seront obligées d'adhérer à ces principes. 3. La conception des PME locales n'ayant pas d'activité internationale est que la RSE est actuellement une mode, mais qu'avec le temps, éventuellement, elle pourrait entrer dans les pratiques de la gestion. Il est, par ailleurs, très rare que la RSE devienne une conviction. On peut en déduire que la compréhension de la RSE comme méthode complexe et multiple est totalement absente dans la région.

2. Il n'y a pas de stratégies ni de politiques de RSE des Etats, ce qui s'exprime par un manque d'activité institutionnelle dans le but de l'instauration rapide de la RSE et de l'élaboration d'une base juridique pour cela. Il s'ensuit que le soutien formel et politique à ces questions au niveau des ministères est très faible. Par conséquent, les projets et les initiatives pour informer sur la RSE et la mettre en pratique ne trouvent pas de partenaires au niveau gouvernemental.

3. Les moteurs des initiatives en RSE sont les institutions internationales, les réseaux d'entreprises et les ONG. Récemment, on a constaté une augmentation de l'activité de la part des syndicats concernant le respect des normes juridiques concernant les conditions de travail et la politique sociale. Les universités et les médias restent un peu à part de cette activité.

4. La mise en place des pratiques de la RSE n'est ni régulière, ni rythmique. L'éthique des affaires se transforme très lentement. L'influence de la culture nationale et surtout du passé communiste est assez forte et il faut en tenir compte dans l'adaptation des pratiques de RSE dans la région. Les firmes commencent à se sentir de plus en plus stables institutionnellement et juridiquement, mais les aspects sociaux ne sont pas encore prioritaires. Les perturbations économiques pendant la période de transition mettent l'accent sur la performance économique : la performance sociale passe au second plan et elle est très souvent négligée. Les firmes certifiées par les standards internationaux de l'activité sociale n'ont pas encore une notoriété suffisante pour transférer les idées et les pratiques de la RSE.

5. Une grande partie des initiatives de RSE est concentrée aux niveaux les plus bas de la hiérarchie avec quelques exceptions comme les entreprises étrangères et les entreprises locales dont les actionnaires sont des étrangers.

6. Il existe peu de programmes de formation en RSE et, même si il y en a, c'est toujours au niveau individuel, ce qui ne donne pas de résultats globaux et durables. Une grande partie sont des cours sur des thèmes partiels de la RSE sans qu'il y ait une formation systémique et approfondie. Les spécialistes qui ont eu une formation à l'étranger changent cette image, mais cela reste au niveau d'un petit nombre d'entreprises.

Conclusion

La RSE est une nouveauté pour la région. L'application de ses concepts et la mise en œuvre de ses pratiques connaissent des contraintes économiques, juridiques, historiques et culturelles. Même si l'on observe une véritable tendance à la recherche de prestige liée à une activité socialement responsable, l'adoption des politiques de RSE n'est pas facile et suppose des adaptations sur place.

La présente étude montre les efforts des institutions internationales pour instaurer et valoriser les actions de RSE dans ces pays. Or, ces efforts n'ont pas toujours abouti aux résultats souhaités en raison de la négligence de deux facteurs essentiels : 1. l'engagement des gouvernements et des institutions locales et 2. l'adaptation des pratiques de RSE, d'une part, aux conditions difficiles du passage vers l'économie de marché et, d'autre part, aux spécificités historico-culturelles de chaque pays. En conséquence, l'instauration des pratiques de RSE se limite au cadre des entreprises multinationales. En ce sens, elle est parfois considérée comme une forme d'intervention poussée dans l'économie locale pour satisfaire les intérêts des multinationales qui veulent profiter de la situation instable et désemparée des entreprises locales en augmentant leurs coûts de fonctionnement. La question que les dirigeants locaux commencent à se poser est dans quel intérêt les institutions internationales imposent ces pratiques et pourquoi elles investissent autant d'argent pour leur mise en place dans la région. En effet, le doute sur la bonne foi de ces initiatives émerge et prend même des formes exagérées : les pratiques de RSE sont parfois considérées comme une sorte de piratage économique masqué des entreprises qui sont encore dans la phase de démarrage dans l'économie de marché et n'en ont pas l'expérience. Cette situation donne encore un exemple de la façon dont une bonne idée peut être pervertie et perçue comme négative, si elle est mal adaptée au contexte existant.

Bibliographie

- ALLOUCHE J., (2006), coordinateur, *Corporate Social Responsibility*, vol.1: 408; vol.2: 320, Polgrave
- BASKIN J., (2006), « Corporate Responsibility in Emerging Markets », *Journal of Corporate Citizenship*, 24: 29-47
- BEDOVSKI B., (2006), « Opportunities and limitations of CSR in the past communist countries: Polish case », *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 6 (4): 440-448
- GIRONDO J., (2005), « Charitable Contributions and the FCPA: Schering – Plough and the Increasing Scope of SEC Enforcement », *Business Lawyer*, 61 (1): 134-154
- GOND, J.-P., (2001), « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue Française de Gestion*, 136 : 77-85
- GOND, J.-P., (2002), « Etat d'avancement de la recherche universitaire sur les interactions entre la performance sociétale et la performance financière », *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles les performances de l'entreprise*
- IGALENS J., M. JORAS, (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation
- MARGOLIS J., J. WALSH, (2003), « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305
- McWILLIAMS A., D. SIEGEL, (2000), « Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? », *Strategic Management Journal*, 21: 593-602
- NARO G. (2004), « Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises », in *Management de la compétitivité et de l'emploi*, coordonné par Pérez R. avec Brabet J. et le concours de Yami S., L'Harmattan, 97-123
- NOORKAMIV T., T. GRANIN, (2004), « Corporate Social Responsibility. The concept and its Status Regionally and Nationally in Central and Eastern Europe and Estonia », *EBS Review*, 19: 59-72
- PREUSS L., A. HAUNSCHILD, (2006), « Trade Unions and CSR: a European research agenda », *Journal of Public Affairs*, 6(3/4): 256-268
- PRICE WATERHOUSE C., (2002), « Global Human Capital Survey », *Executive Briefing*, 10 pages
- ROMAN R., M. HAYBOR, B. AGLE, (1999), « The relationship between social financial performance: Repainting a portrait », *Business and Society*, 38(4) : 109-125
- ROWLEY T., S. BERMAN, (2000), « A brand New brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, 39(4): 397-418
- STEC S., A. ANTYPAS, (2004), « Other Institutional Developments », *Environmental Policy & Law*, 34 (3): 125-132
- SZAKA A., (2007), « The role of organisational culture in the environmental awareness of companies », *Journal for East European Management Studies*, 12 (2): 109-131
- VALENTINE S., L. GODKIN, (2006), « Perceived ethical values and small business problems in Poland », *Business Ethics: A European Review*, 15(1): 76-85

ANNEXES

TABLEAU N°1

LES DONNEES DES ENTRETIENS

PAYS	SOCIETE	NOMBRE DE PERSONNES	FORME D'ENTRETIEN
Bulgarie	1. BBFL	1	Directe
	2. OVERGAZ SA	3	Directe
Croatie	1.Coca Cola Beverages	1	Par téléphone
	2.Croatian oil and gaz company	2	Directe
Hongrie	1.Denso Manufacturing Hungary	1	Par téléphone
	2.Magyar Telecom Co	1	Par téléphone
Lituanie	1.Constructus	1	Par téléphone
Macédoine	1.Skopski Zaem Doo	3	Directe
	2.Stopanska Banka Skopje	2	Directe
Pologne	1. British American Tabacco	1	Par téléphone
Slovaquie	1.US STEEL	1	Par téléphone
	2. ORANGE Slovaquie	1	Par téléphone
8 pays	12 sociétés	18 personnes	5 directes 9 par téléphone

TABLEAU N°2

L'EVALUATION DE LA SITUATION PAR PAYS

PAYS	Environnement Juridico politique	Contexte – société civile	Contrôle	Standard
Bulgarie	D	C	D	D
Croatie	C	C	D	D
Hongrie	C	C	D	C
Lituanie	C	D	D	D
Macédoine	D	D	D	C
Pologne	D	D	D	D
Slovaquie	C	C	D	D