

# PAYS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

## *Quelle marge de manœuvre pour les entrepreneurs ?*

*par Petia Koleva \* et Patricia David \*\**

*De l'entreprise socialiste à l'entreprise  
socialement responsable,  
le parcours se révèle plus complexe qu'on ne l'imaginerait.  
Il remet en cause la « pensée unique » managériale.*

Dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), le débat sur la transformation des missions sociales des entreprises a pris une tournure originale, en quelque sorte opposée aux évolutions apparues dans les pays occidentaux. Au moment où la nécessité d'une vision plus large de l'entreprise (1) apparaissait à l'Ouest, les réformes organisationnelles est-européennes du début des années 1990 ont clairement visé à séparer les rôles économique et social des entreprises. Plutôt que la prise en compte des héritages, c'est la stratégie de la *tabula rasa* qui a prévalu.

### **Démanteler pour mieux reconstruire ?**

Les réformes du début des années 1990 ont introduit des bouleversements très importants dans l'organisation des relations entre les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Les politiques de libéralisation, de privatisation et de restructuration appliquées dans les PECO visaient 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, cessant ainsi de financer les services sociaux au niveau de l'entreprise. Le système ancien de bénéfices sociaux liés à l'entreprise a été en grande partie démantelé, mais l'instauration de l'économie de marché n'a pas apporté la prospérité instantanée souvent attendue. La hausse du chômage, l'accès plus restreint aux services de santé et la marginalisation sociale ont constitué autant de phénomènes négatifs nouveaux, auxquels la population des PECO n'était pas préparée et qui se sont maintenus (2) au cours de la décennie 1990.

Progressivement, le thème de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a commencé à gagner du terrain dans les discours des responsables politiques et dans les milieux économiques et académiques (3). D'où le paradoxe suivant : alors que les dirigeants des entreprises d'État ont été poussés à abandonner de nombreuses fonctions sociales au début de la transition, dans un objectif de rentabilité, aujourd'hui on s'intéresse à nouveau à la

\* Maître de conférences en économie, IUT de Saint-Nazaire.

\*\* Docteur en sociologie, responsable du département Sciences humaines et sociales, ESDES - UCL.

(1) Intégrant des fonctions sociétales au-delà des simples fonctions économiques et financières.

(2) Voire aggravés dans certains pays comme la République tchèque.

(3) La création des *Business Leaders Forums* 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'Union Européenne en 2004, participent de cette tendance. Notons toutefois qu'il a fallu attendre 2003 – soit presque 15 ans après le début de la transition – pour voir se dérouler le premier séminaire sur les restructurations responsables en Europe !

façon dont les firmes privatisées ou créées *ex nihilo* pourraient jouer un rôle social plus actif.

Selon une vision habituelle (4), 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 et une expérience en termes de solution de problèmes. Or, cette vision paraît quelque peu simpliste et devrait être nuancée par la prise en compte de l'expérience du terrain. Des études de cas ont montré que – parallèlement aux « bonnes pratiques » en matière de management que les firmes étrangères, et notamment européennes, transposent dans les pays en transition – il existe de nombreuses tentatives d'érosion du dialogue social au sein de ces entreprises. Cette dernière tendance semble caractériser davantage les entreprises qui pénètrent le marché est-européen par le biais d'investissements « au vert », que celles qui procèdent à l'achat d'entreprises existantes. Le secteur de l'habillement fournit une illustration flagrante du retard de la mise en place de la RSE dans une industrie qui, dans des pays comme la Roumanie, la Bulgarie ou la République tchèque, était parmi les premières à être privatisée au début des années 1990. Les conclusions des études récentes effectuées par des organisations non gouvernementales mettent en lumière la même réalité inquiétante en ce qui concerne le système de sous-traitance, le faible niveau des rémunérations, le manque de toute forme d'association des travailleurs et les difficultés d'inspection. Alors même que les campagnes contre de telles pratiques dans certains pays asiatiques ont été entreprises il y a plusieurs années, il a fallu attendre 2004 pour qu'en Bulgarie un projet de RSE dans l'industrie du textile-habillement soit enfin lancé avec l'aide financière de l'Union Européenne.

## Limites de la formation managériale et réalités du terrain

Les managers est-européens doivent faire face à une contradiction entre la dimension transnationale apportée par l'ouverture de leur système économique (5), qui nécessite la mise en place d'une gestion multiculturelle au sein de nombreuses entreprises, et l'offre conceptuelle souvent monolithique du management « unidimensionnel ». Les modèles managériaux proposés par les écoles de management des PECO, qui préparent les « nouveaux » cadres d'entreprise pour les « nouvelles » approches de gestion dans un contexte concurrentiel, s'inscrivent dans le modèle anglo-saxon. Exemple révélateur et symbolique : les associations d'entreprises « responsables » participant à la formation et au conseil auprès des firmes dans les PECO (6) ont été créées sous l'égide du prince Charles d'Angleterre. Une étude approfondie des supports d'enseignement et de formation, réalisée au cours

(4) Cf. S. Simpson, « From transition to accession : the experience of corporate social responsibility in Central and Eastern Europe », document de travail de l'*International Business Leaders Forum*, 2003.

(5) Le contact de personnes appartenant à des cultures différentes.

(6) Par exemple, Czech & Bulgarian Business Forums.



d'enquêtes menées en République tchèque, permet de constater que les managers travaillant dans des entreprises locales ont à leur disposition un modèle unique, homogène, « ayant fait ses preuves dans le monde ».

## **BATA** : un modèle « référentiel » de gestion globale de l'entreprise

C'est à Zlin, en Tchécoslovaquie d'avant la Première Guerre mondiale, que T. Bata a bâti son empire, en s'inspirant des modalités de la gestion sociale globale et dynamique des modèles utopiques, tels que la « Communauté George Pullman » de Chicago (1880), tout en intégrant les schémas de gestion taylorien et fordiste. La manufacture de chaussures est devenue l'entreprise internationale bien connue. En 1905, l'entreprise emploie plus de 250 personnes ; en 1920, Bata possède 150 magasins en Tchécoslovaquie et se déploie à l'étranger (Europe, États-Unis, Afrique du Nord). En 1936, Bata devient le numéro un sur le marché des chaussures. Le progrès de l'entreprise, qui a réussi le passage de la production artisanale vers la production industrielle, était en marche et continue depuis. Ce progrès n'aurait peut-être pas été aussi rapide si l'organisation rationnelle de l'entreprise n'était pas accompagnée par une approche « novatrice » de la gestion globale des ressources humaines.

En effet, T. Bata a mis en place un système qui avait pour objectif d'intégrer toutes les fonctions sociétales de l'entreprise, y compris le logement de ses salariés, avec la construction d'habitations conçues par Le Corbusier, la création de crèches, et d'autres types de services. Le modèle Bata rappelle d'autres modèles utopiques qui avaient pour objectif de faciliter, et de maîtriser, toute la vie des salariés, tant sur le plan professionnel que personnel. La spécificité du modèle Bata consiste dans son approche globale de l'organisation de la vie de l'entreprise, et cela dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle.

La réalité du terrain ne se réduit toutefois pas à un seul modèle. Certains entrepreneurs ont pris conscience de l'existence d'une marge de manœuvre dans la conception et la mise en place de pratiques socialement responsables. Ces pratiques volontaires peuvent reposer sur l'expérience managériale acquise durant l'époque socialiste ou même sur des modèles de gestion antérieurs. C'est le cas notamment du modèle « Bata », considéré comme une référence pour certains des managers tchèques, ou d'une de ses versions contemporaines bulgares, hybridation curieuse entre organisation du travail héritée de l'entreprise socialiste et valeurs personnelles de l'entrepreneur (voir encadrés). Par ailleurs, des études de cas réalisées en Hongrie montrent que les grandes firmes locales ayant stabilisé leur position de marché (7) introduisent des mesures volontaires de RSE axées sur le profit. Les modalités de fidélisation et de rémunération du personnel, ainsi que les rapports avec les ayants droit extérieurs à l'entreprise apparaissent comme une stratégie gagnante et qui se révèle efficace pour garantir un certain niveau de sécurité dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes.

(7) MOL, MAV, DUNAFERR.

## RSE et paternalisme patronal :

### *l'entreprise bulgare Kondor*

La société Kondor a été créée à Varna en 1991 par un entrepreneur en bâtiment et quelques proches. Auparavant, le fondateur avait travaillé pendant plusieurs années comme chef d'équipe dans une grande entreprise d'État de la branche. Après une période difficile, l'entreprise a acquis une notoriété dans la ville grâce à la qualité de ses constructions à un prix égal à celui de ses concurrents. Le personnel a augmenté pour atteindre 150 personnes. De constructeur, l'entrepreneur est devenu promoteur immobilier, dans un souci de maîtriser, autant que possible, l'environnement changeant lié à son activité.

Il indique connaître la notion de RSE depuis le début de sa carrière. Pour lui, elle traduit les relations entre employeur et employés qui forment un collectif : « Pendant treize ans, j'ai construit mon collectif. Le collectif en tant qu'unité de travail crée des relations et un micro-climat propices au travail, d'où une augmentation de la productivité. Je pense avoir réalisé cet objectif ».

Le patron offre à ses ouvriers une rémunération qui lui semble juste (en fait, le double du salaire moyen pratiqué par la branche). La polyvalence du personnel - à commencer par celle du patron qui n'hésite pas à donner un coup de main à ses ouvriers sur le chantier - lui assure une occupation permanente, en dépit du caractère saisonnier de l'activité du bâtiment. L'employeur essaie, si possible, de garder en activité ses ouvriers ayant atteint l'âge de la retraite (par ex., comme gardiens de chantier) permettant de leur fournir un complément de revenus. Il embauche également beaucoup de représentants des minorités ethniques (turque et tzigane), en estimant que c'est un moyen d'assurer une subsistance à des personnes pauvres, originaires des régions rurales, qui sont des laissés-pour-compte de la transition. Il obtient en retour une fidélité et un fort attachement à la firme.

En définitive, « l'employeur est censé ne pas tromper la confiance de ses employés. Ils sont comme des enfants, il faut que l'on s'en occupe ». La responsabilité sociale est avant tout l'affaire d'une philosophie personnelle de l'entrepreneur et « peut être appliquée par des gens moraux, c'est-à-dire ayant pour valeurs la responsabilité personnelle, l'honnêteté, la correction, l'application ».

Les enquêtes réalisées sur le terrain des PECO amènent à constater que la gestion responsable, en tant que processus évolutif participant à la progression des entreprises, remet en cause les théories managériales qui tendent à se standardiser. Une approche transformiste de la RSE, axée sur l'interaction entre héritages et transferts organisationnels, pourrait être plus appropriée pour comprendre les phénomènes d'émergence et de transformation des fonctions sociales des entreprises est-européennes (8).

Au-delà du phénomène « mode » managérial, les responsables des entreprises dans les PECO auraient intérêt à intégrer dans leurs stratégies de développement à moyen et long terme la problématique de RSE. En dépassant la dimension d'argument publicitaire, ils introduiraient ainsi le concept de RSE dans leur gestion globale. La RSE pourrait devenir ainsi « la nouvelle façon de faire des affaires ».

(8) On pourrait s'interroger également sur la capacité du concept de gestion responsable des entreprises à participer au développement de l'espace économique des nouveaux entrants dans l'UE, ainsi que sur ses répercussions sur les conditions de travail et la GRH dans les entreprises confrontées à la concurrence dans le cadre de l'économie globalisée.