

La gestion des risques dans les entreprises en Europe centrale et orientale : Emergence des incertitudes ?

*Risk management in Central and Eastern Europe companies:
Inventory and prospects*

Patricia DAVID

Maitre de Conférences, ESDES – GEMO Université catholique de Lyon

pdavid@univ-catholyon.fr

Résumé : La problématique du management des risques est apparue récemment dans la littérature managériale ainsi que dans les préoccupations des managers des entreprises ancrées dans les territoires des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO). Peut-on parler réellement de la gestion du risque dans le contexte de transformation des économies de ces pays ? Cet article présente les premiers résultats d'une étude du terrain.

Mots clés : Changement, transformations, gestion, incertitude, risques, PECO, Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), marketing international, marketing industriel

Abstract: Problematic of risk management appeared recently in the management literature as well as in the concerns of the managers of the companies anchored in the territories of the Central European and Eastern Country (PECO). Can one really speak about the risk management in the context of economy transformation in these countries? This paper sets out first results of a field study.

Key words: Transfer, transformations, management, uncertainty, risk, PECO, Social Responsibility of Enterprises (SRE), international marketing, industrial marketing

Introduction

Cette communication a pour objectif d'étudier la question de la prise en compte de la problématique du « risque management » dans les stratégies des firmes ancrées dans le contexte spécifique de membres récents de la CE, à savoir les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) et plus précisément en République tchèque.

Plusieurs questions méritent à notre avis réflexion. Le management du risque existe-t-il dans les entreprises des PECO ? Peut-on parler de management de risque dans le contexte difficile de la transformation post-socialiste ? Si oui, dans quel type d'entreprises et sous quelles formes ?

Nous allons présenter dans un premier temps le contexte dans lequel a émergé la problématique du risque dans les entreprises ancrées dans les économies en transition, en nous interrogeant sur la difficulté qu'éprouvent les entreprises à réorienter leurs trajectoires et sur des répercussions des cultures socio-économiques préexistantes (path dependence)¹. Nous présenterons rapidement dans une deuxième partie l'analyse d'une étude de cas d'une entreprise tchèque dont les managers ont mis en place une stratégie cohérente de développement intégrant l'analyse de risques et enfin nous nous interrogerons dans une troisième partie sur la pertinence du concept de la RSE dans la gestion des risques.

1. Entreprise face au changement : découverte de « la société du risque »

Le risque a toujours fait partie de l'action d'entreprendre. Toutefois, il semblerait que nous assistons à une accélération de la progression du processus du risque, avec l'augmentation et/ou la transformation des facteurs risques, leur complexification et leur interdépendance. De même, la perception du risque par les acteurs de la société globale se fait de plus en plus aiguë. Les sources de risques sont multiples : nous pouvons ainsi citer la globalisation, les changements structurels de l'économie, la réduction de barrières protectrices contre la concurrence, le développement intensif de technologies de l'information, les changements intervenant dans les canaux de distribution, (l'intensification du e-commerce), l'augmentation du danger du terrorisme mondial etc. Si le « risque zéro » n'existe dans aucune société, c'est

¹ Le concept de path-dependence souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme un des concepts clés de l'approche évolutionnaire des institutions. (10, 25, 41, 52)

sa perception qui a changé : il pourrait jouer le rôle de « la mesure de toute action » (1). En ce qui concerne les économies des pays en transition, nous devrions également nous interroger sur le poids de la « path-dependence », (38) de même que sur le poids des mentalités traditionnelles dans la gestion des ressources humaines, ainsi que sur les différents environnements politiques, économiques, culturels et sociaux de l'entreprise (45).

La répercussion de ces différents risques sur les firmes et sur leurs résultats économiques influence non seulement leur profitabilité à venir, mais souvent met en danger leur existence même. Le management du risque intégrant des approches rationnelles dans l'ensemble des activités de la firme dans un système cohérent participe ainsi à la survie de l'entreprise.

Depuis la chute du Mur de Berlin (1989) nous assistons à l'expansion de la mondialisation globalisée (38, 46). En effet, si le phénomène de la mondialisation ne constitue pas une rupture réelle dans l'évolution de l'économie mondiale, c'est son intensité et sa rapidité liées notamment aux bouleversements politiques, à l'homogénéisation des aspirations des populations et au développement des technologies de communication qui participent à sa spécificité. L'une des caractéristiques de « la nouvelle mondialisation » dépasse le cadre strictement économique et financier. Elle réside dans l'absence de logiques clairement partagées par les acteurs économiques et sociaux et la difficulté de la mise en place de nouvelles règles du jeu partagées par les différentes parties prenantes. Nous verrons dans notre troisième partie que la RSE pourrait jouer un rôle actif dans l'émergence et la mise en pratique des règles participant à la réduction des risques opérant dans la gestion des entreprises.

1.1 La perception différenciée du risque

Si nous acceptons le fait que nous sommes entrés dans une société du risque, selon la définition de Beck, qui souligne la corrélation systématique entre la production sociale de richesses et la production sociale de risques, comment l'appréhendons-nous ? L'approche culturelle de Mary Douglas qui associe chaque organisation sociale à une certaine perception du risque nous semble très pertinente, notamment en ce qui concerne le fait que les organisations auraient tendance à opérer une sélection hiérarchisée des risques à éviter collectivement.

De même, la distinction entre le risque et l'incertitude mise en évidence par Frank Knight (24) comme une construction sociale et culturelle nous apparaît très opérante dans le cadre de notre terrain. En effet, le risque désignerait une situation où les possibilités d'avenir sont connues et probabilisables, contrairement à l'incertitude qui « est une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais il ne peut l'être. ».

Nous avons pu observer à travers des enquêtes réalisées sur le terrain que c'est la notion de l'incertitude qui serait interprétée comme une menace « ingérable » de la gestion des entreprises. Ce constat s'explique par les conditions et la rapidité du passage entre l'environnement figé, ancré dans les certitudes du passé vers l'avenir incertain, ouvert, qui réclame aux acteurs socio-économiques une somme d'investissements personnels et professionnels qu'ils n'avaient pas à mobiliser dans la culture préexistante.

Les résultats d'une étude réalisée en décembre 1989 en République tchèque par PUVV concernant les choix de la société civile dans le domaine des programmes et stratégies du développement dans l'avenir de l'ensemble de la population ont clairement démontré le refus de l'incertitude liée au changement : Seulement 3% des personnes interrogées ont exprimé le souhait d'instaurer l'économie capitaliste, contre 41% qui se prononçaient pour l'approche socialiste réformée. La solution « idéale », à savoir le mix du système socio-économique préexistant et « le capitalisme éclairé » a été choisi par 52 % de répondants (39).

Cette solution a été appréhendée comme participant à l'acceptabilité du passage d'un régime totalitaire et d'une économie planifiée vers la démocratie et l'ouverture des marchés, ce qui sur le plan social signifiait le passage d'une société fermée, bloquée, vers une société ouverte. (17, 18).

1.2 Le contexte de l'émergence du concept d'incertitude dans les PECO

Au cours du passage de la société fondée sur les certitudes vers l'incertitude de la société ouverte, les répercussions des changements se sont fait sentir, suscitant des réactions négatives devant l'apparition des inégalités criantes et « inattendues » au sein des populations découvrant le capitalisme après des décennies de gestion économique égalitariste.

La rapidité des transformations politiques² et économiques³ n'a pas permis aux différents acteurs de la société de comprendre et de s'approprier « les nouvelles règles du jeu », de mettre en place des stratégies de gestion de changement (10).

La liberté d'entreprendre redécouverte par une partie large de la population sur la base d'un discours idéologique « Enrichissez-vous » puisé aux racines du XIX siècle n'a pas apporté des résultats escomptés par la majorité de « nouveaux entrepreneurs », des apprentis capitalistes. En 2000 on pouvait compter presque 1.5 million d'entreprises individuelles en République tchèque, dont les entreprises de moins de 50 salariés fournissaient environ 60 % du PIB et employaient 50% de la population active occupée selon la Banque Mondiale (54). Confrontés aux bouleversements politiques et sociétaux, les managers des entreprises n'étaient pas préparés aux changements économiques ainsi qu'aux risques qui en découlent.

Les managers des firmes des PECO ont ainsi découvert la problématique du changement induit par le contexte de la privatisation, à partir de 1990 pendant les phases de « la petite » et « grande privatisation » (53).

Dans les années qui ont suivi la chute du Mur (1989), plusieurs dizaines de milliers d'entreprises ont ainsi été créées, soit ex-nihilo, soit dans le cadre de la privatisation des combinats, anciennes grandes entreprises d'Etat. Dans ces derniers, l'apparition du « tunnelling », un processus de décapitalisation plus rentable que la gestion active responsable participait à la disparition de nombreuses entreprises et à l'accélération du nouveau phénomène, inconnu dans la société socialiste, le chômage.

Le coût économique et social du processus de transformation intégrant une baisse du pouvoir d'achat estimée à 28 – 32 % et l'explosion du phénomène de la corruption (33) a renforcé l'attitude attentiste de la population face aux changements induits par la transformation globale.

² Les premières élections démocratiques en Tchécoslovaquie ont été organisées six mois après la chute du régime.

³ La Tchécoslovaquie a entamé sa phase de privatisation en 1990. C'est notamment la loi de privatisation d'avril 1991 qui participe à la mise en place d'une stratégie de privatisation originale, avec une méthode dominante « la privatisation par coupons ». Il s'agit de distribuer aux citoyens un carnet de coupons échangeables contre des actions d'entreprises privatisées. 70% de la population a ensuite confié la gestion des actions ainsi obtenues au fonds de privatisation. , créés par les établissements financiers (principalement les banques d'Etat), des banques privées et des établissements privés non financiers. Les privatisations se sont déroulées en deux vagues (1991 et 1994) et concernent 1664 entreprises représentant 13% de la valeur nominale des actifs de l'Etat en 1990 (28).

L'espace économique tchécoslovaque s'est trouvé rapidement et profondément modifié. Des milliers d'entreprises ont disparu, pour des raisons multiples : l'absence de référentiels pertinents de management dans le contexte de l'économie postsocialiste, le transfert de modèles de management contradictoires, le refus de changement, tant sur le plan managérial que sur le plan personnel. Les managers ont dû abandonner leurs certitudes et sont devenus rapidement « les témoins oculaires d'une rupture survenue à l'intérieur d'une modernité qui s'émancipe des contours de la société industrielle classique pour adopter une forme nouvelle de la « société industrielle du risque ». (1) Pour inscrire leurs entreprises dans la modernité déterminée par la progression économique et sociale de la société globale, les managers ont pris conscience de « l'ardente nécessité » d'intégrer dans leurs stratégies de développement l'existence des fractures des systèmes de gestion des entreprises liées à l'ouverture des PECO à la concurrence, ainsi que l'absence de la linéarité des marchés, la concurrence mondiale et les changements imprévisibles dans une société « envahie par le présent ».

En réaction par rapport à des décennies marquées par la planification étatique, rigide et illusoire, une partie importante des managers ont inscrit la gestion de leurs entreprises dans l'immédiateté, en occultant plus ou moins consciemment les répercussions de leurs décisions quotidiennes sur leurs environnements internes et externes ainsi que sur les parties prenantes.

Ils suivaient ainsi les recommandations des gouvernements successifs : « Libérée de toute contrainte, la main invisible du marché alloue plus efficacement les ressources rares que la main visible des planificateurs... » (23) ainsi que les propositions du programme de gouvernement : «...le système du marché est seul capable de sauvegarder la rationalité économique. Il est fondé sur la liberté des personnes. En suivant ses propres intérêts, chaque individu est à même de contribuer au mieux au bien-être des autres individus... » .

Au cours de la décennie écoulée, l'importance des échecs liés à l'action de « l'invisible main du marché », préconisée par les gouvernements successifs et V.Klaus, ancien ministre de l'économie et de finances, initiateur de la « thérapie de choc » tchécoslovaque lancée en 1991, actuel président de la République tchèque, a amené certains managers à réagir. Ils ont intégré dans leur stratégie de développement les techniques de gestion de risques appréhendés comme un ensemble d'événements influençant potentiellement l'existence de l'entreprise, ses résultats financiers, sa place sur le marché concurrentiel ainsi que son image.

Cette nouvelle catégorie de managers, qui nous pourrions désigner comme « managers responsables », a découvert que c'est dans sa confrontation par rapport au processus du changement que l'entreprise rencontre les risques les plus importants. Ils ont ainsi pris conscience que tout changement dans l'environnement de l'entreprise se répercute sur les stratégies de son développement ou de sa survie, sur la structure de son capital, sur son système de management, et son système de production et enfin sur son marketing et sa communication.

Très schématiquement, nous pourrions regrouper les risques liés au changement en trois groupes : en fonction de leurs liens par rapport au marché, aux environnements internes et externes des entreprises que nous retrouvons dans le tableau suivant.

Risques liés au marché	Risques liés aux environnements internes	Risques liés aux environnements externes
Positionnement sur les marchés/connaissance de la concurrence	Gestion des ressources humaines : qualité de recrutement, départ des collaborateurs « clé »	Changement de l'environnement juridique (Europe, local)
Concurrence locale, européenne, mondiale	Conditions du travail / % d'accidents du travail, % de maladie professionnelles	Qualité de relations avec les acteurs locaux
Absence de management stratégique ou stratégies inadaptées aux marchés	Qualité de la production Equilibre produit/prix	Répercussions environnementales de l'activité de l'entreprise
Absence ou stratégies inadaptées d'investissement	Productivité	Absence ou présence des activités de mécénat
Capacité d'innovation, R&D	Absence ou manques de gestion optimale de biens immatériels	Modification de la démographie
Variation de taux de monnaies	Gestion inadaptée des générations et/ou de la multi culturalité	Qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle
Absence ou gestion inadaptée de la veille concurrentielle	Absence d'une stratégie de gestion prévisionnelle de risques	Connaissance et mise en application des principes du DD et de la RSE
Image de la marque		Image de l'entreprise

Tableau 1 : Risques liés aux différents types de changements

1.3 La maîtrise du risque comme moteur de la modernisation des entreprises post socialistes ?

Nous pouvons nous poser la question concernant l'évolution du concept de la maîtrise du risque dans les PECO. En effet, après une décennie déterminée par le déni conscient et/ou inconscient des risques inhérents à la gestion des entreprises, les enquêtes réalisées entre 2004 et 2007 mettent en évidence une thématique idéologique valorisant le risque comme moteur de la progression de l'entreprise. La capacité des responsables des entreprises à maîtriser le risque serait ainsi mise en avant comme un élément déterminant de leur image de « manager efficace ». Pour les dirigeants des entreprises, « les créateurs d'entreprise sont des individus qui s'engagent dans les processus que le reste de la population considère comme impossible à réaliser. Ils prennent des risques et arrivent à les gérer. Ils mettent au centre de leurs préoccupations leur motivation et celle de leurs équipes, priorisent l'innovation et la qualité de leurs produits ou services. La gestion raisonnée des risques qu'ils prennent leur permet de réussir. Ils sont au centre de la vie économique et jouent le rôle moteur de l'économie nationale. » (34). Nous pourrions rapprocher cette image de l'image de Prométhée, décrite par De Woot (10).

L'étude réalisée par Ernst&Young auprès des managers au cours de l'année 2006⁴ portant sur les conditions déterminantes de la progression des entreprises dans les quatre pays de Visegrad (République tchèque, Pologne, Hongrie et Slovaquie) signale les différences notables concernant l'environnement de l'entreprise. Le territoire le plus favorable à l'accueil des entreprises se situerait en Slovaquie, suivie par la République tchèque, Pologne et enfin la Hongrie. Ce classement s'expliquerait d'une part par la présence plus ou moins forte que manifesteraient les institutions étatiques face aux revendications des entreprises et d'autre part par la durée du processus de libération des économies nationales. Globalement, les responsables interrogés considéraient qu'ils devraient bénéficier de plus de liberté dans leurs activités. Les institutions d'Etat devraient jouer le rôle de « facilitateur » dans la progression des entreprises. Nous retrouvons ici l'illustration de l'affirmation de J.E.Stiglitz concernant les économies en transitions. « Les nouveaux entrepreneurs considéraient que la révolution du marché allait rendre obsolète tout le savoir accumulé antérieurement par l'histoire, la

⁴ Enquête réalisée par Ernst & Young auprès d'un échantillon composé par 200 managers des entreprises des quatre pays de Visegrad en 2006 sur la base des entretiens qualitatifs. Nous en avons extraient, traduits et analysé les résultats concernant la République tchèque.

sociologie et les autres disciplines...c'était une économie de manuel, une version ultra simplifiée de l'économie du marché et qui s'intéressait fort peu à la dynamique du changement. » Par ailleurs, les pays en transition ont été confrontés aux changements des institutions « qui avaient la même dénomination que les institutions dans des pays démocratiques, mais ne remplissaient pas de rôles identiques », modifications qui ne se déroulaient pas dans le même registre du temps que celui des changements économiques.

En parallèle avec l'attitude critique vis-à-vis des institutions de l'Etat, appréhendé comme un frein au développement de l'entreprise, il nous semble intéressant de souligner que les managers interrogés s'accordent sur la dimension valorisante de l'image de l'entrepreneur. Pour 76% des managers interrogés, la réussite de leur firme serait déterminée par leur capacité de s'investir personnellement dans les stratégies de leur entreprise. La progression de la firme résulterait de la capacité et volonté de chaque manager de progresser, notamment en valorisant l'innovation (90%). Nous nous trouvons ainsi en présence d'une très claire césure entre la dimension collective et individuelle de l'entreprise. L'accent est mis sur la dimension individuelle de la réussite de l'entrepreneur et occulte la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), intégrant la notion de « l'entreprise « transparente », responsable devant la société environnante et/ou les parties prenantes autres que des acteurs financiers.

Nous présenterons ci-après très rapidement les premiers résultats de l'enquête qualitative réalisée en 2006 pour HK CR, auprès de 297 managers des entreprises de la République tchèque.⁵ Le but de cette enquête était d'identifier les facteurs de risques auxquels se trouvent confrontés les responsables des entreprises en République tchèque. Les managers interrogés ont identifié les domaines, institutions et les comportements des acteurs qui devraient être améliorés en vue de la modernisation de la société globale participant à la progression des entreprises ainsi qu'à la réduction des risques auxquelles elles se trouvent confrontées. Les domaines d'actions se situent aussi bien à l'extérieur des entreprises (l'environnement social, politique, juridique, financier, réglementaire) qu'à l'intérieur (le droit du travail, les relations paritaires, le système de motivation, les systèmes de recrutement) et sont très fortement interconnectés et interdépendants.

⁵ Anketa HK CR pour Exportér a Hospodarska Komora CR : fin 2006 auprès de 39 firmes de + de 250 salariés, 88 moyennes et 170 petites entreprises.

Environnement politique et social : La majorité de managers interrogés s'accorde sur le constat d'une présence proactive de l'Etat dans le domaine économique. Il n'y a que 4% des répondants qui mentionnent le rôle positif de l'Etat dans l'environnement socio-économique des entreprises. 93% considèrent que l'Etat ne joue pas son rôle, à savoir mettre à la disposition des entrepreneurs un environnement social et institutionnel participant de façon efficace à la progression de leurs entreprises. 83 % des managers considèrent que les institutions locales et nationales ne jouent pas leur rôle d'aide au développement des entreprises. Ce constat devrait être corrélé par les 73% qui déclarent pouvoir progresser sans aucune aide publique.

Système financier, fiduciaire et comptable : Le système ne permettrait pas de stimuler le développement des entreprises, il est perçu comme « flou » et non transparent, ce qui bloquerait la progression des entreprises. Par ailleurs, le coût du travail en République tchèque est perçu par 62 % comme trop lourd, ce qui aurait une influence négative sur la dynamique des entrepreneurs. 90% des interrogés affirment n'utiliser que leur propres ressources d'investissement, complétées éventuellement par des prêts bancaires.

Gestion des ressources humaines : La majorité (88%) exprime son mécontentement concernant la politique de gestion du personnel, notamment en ce qui concerne le droit social, la protection du personnel ainsi que les conditions de la fidélisation du personnel qui représenteraient pour les managers un coût trop important. La GRH conditionne la capacité des entreprises tchèques à progresser sur les marchés concurrentiels.

Capacité concurrentielle des entreprises : 13% seulement des managers considèrent que les entreprises tchèques disposent d'une structure préparée à la concurrence des firmes étrangères sur le marché interne. Ce pourcentage diminue encore (10%) en ce qui concerne leur capacité à concurrencer les entreprises étrangères sur les marchés mondiaux. Malgré ces résultats, l'ensemble des personnes interrogées s'accordent sur le rôle positif joué par la concurrence dans la viabilité et la progression des firmes.

Si la problématique du « risk management » apparaît progressivement dans la littérature managériale disponible, ainsi que dans le discours des managers en République tchèque, l'approche « priorisée » semble être une technique financière de la gestion des coûts, avec comme objectif prioritaire la réduction des coûts et le contrôle des pertes probables. Rares

sont les gestionnaires qui évoquent l'idée que le risque peut également être lié à la communication interne, la GRH, le climat dans l'entreprise ou les différentes approches du processus de travail.

Le « firm wide risk management » préconisant la nécessité de l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation dans la politique de la gestion du risque est encore plus rare et n'est pas encore réellement mise en pratique. Toutefois, la représentation traditionnelle du risque comme provenant de l'extérieur de l'entreprise commence progressivement à être rejointe par la réflexion stratégique incluant la prise de conscience de l'action humaine comme source de risque, notamment dans le domaine des risques produits par l'organisation elle-même. Cette prise de conscience est accompagnée par la réflexion sur le rôle potentiellement positif des crises et ruptures, participant à l'identification et donc à la résolution des dysfonctionnements au sein des firmes et organisations (37).

2 Construction du processus du management de risque : Etude de cas PRAZDROJ

Selon certains auteurs, le management du risque s'inscrirait dans un certain nombre de cycles dans lesquels nous retrouverons des phases concernant l'identification de type de risque, la définition et l'évaluation de son degré d'importance, la préparation des actions préventives ou correctives participant à la réduction des risques et enfin le management du risque sur le terrain (36).

2.1 Découverte et Identification du risque

L'identification des facteurs constitutifs du risque constitue la phase fondamentale dans le processus du management du risque. En effet, non seulement cette phase induit les différentes actions correctives intervenant dans la gestion du risque, mais elle joue un rôle déterminant dans la mise en place d'un plan de prévention permettant à l'entreprise d'éviter autant que faire se peut d'entrer dans les différents cycles du processus du risque, coûteux tant sur le plan financier que sur le plan humain.

Les outils utilisés dans cette première phase sont notamment l'audit interne et controlling, complétés par le brainstorming. Les résultats de la phase d'identification de risques mettant en danger l'existence de la firme à court ou moyen terme sont formalisés et hiérarchisés

principalement en utilisant soit les modèles statistiques, soit l'étude de caractéristiques managériales.

Dans le cadre de notre étude, nous constatons que les managers des entreprises postsocialistes, se situeraient pour la plupart dans un processus de découverte de la problématique du risque. Ce constat a été évoqué par certains auteurs comme « l'illusion du manager » et devrait être relié à la situation de méconnaissance de la société du risque (16).

Parmi ses principales caractéristiques nous pouvons trouver une forte confiance dans les approches basées sur les modèles mathématiques de simulation de l'interaction de facteurs déterminant les résultats économiques et financiers de la firme. Le danger de cette approche consiste dans le refus d'utiliser plusieurs scénarii et d'engager le développement de la firme dans des stratégies de développement pouvant aboutir à la destruction de la firme.

Une autre caractéristique de « l'illusion de manager » consisterait dans la méconnaissance du fonctionnement des marchés et la croyance dans l'efficacité et l'impartialité de « l'invisible main du marché » d'Adam Smith, cité comme une référence infaillible dans les ouvrages destinés aux nouveaux managers, dans une vision historicisée des mécanismes du marché, où le manager deviendrait dans une certaine mesure virtuel, dématérialisé, mais également déresponsabilisé.

Enfin, d'après les résultats des enquêtes réalisées, certains managers considéreraient l'évocation même de la problématique du risque comme résultant d'une approche négative de l'activité entrepreneuriale et auraient tendance à sous estimer les répercussions éventuelles des risques sur le devenir de leurs entreprises.

Comme nous pouvons le constater, cette approche « minimaliste » du risque ne favorise pas la progression d'une approche rationnelle du management de l'entreprise. Toutefois, nos enquêtes nous ont permis d'identifier plusieurs entreprises pour lesquelles la gestion du risque fait partie intégrante de stratégies de développement des firmes. Nous allons présenter une étude de cas en nous intéressant plus particulièrement à la gestion du risque dans le domaine de la GRH.

2.2 Présentation de l'entreprise Prazdroj S.A.

2.2.1 Eléments de méthodologie

En février 2007 nous avons réalisé une série d'entretiens qualitatifs (17) auprès de dirigeants d'entreprises tchèques. Les entreprises ont été choisies en fonction 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 de la République tchèque.

Ces différents critères correspondaient aux hypothèses de départ de notre étude relatives aux modalités de connaissance, de diffusion, d'acceptation et de mise en pratique des éléments constitutifs de la RSE en tant qu'outil participant à la gestion des risques de management.

Divers travaux d'analyse de la progression de la RSE dans les entreprises situées dans les PECO présentent la taille de l'entreprise comme un critère important dans sa mise en pratique. Dans cette optique, les PME/PMI seraient positionnées comme « suiveurs », compte tenu de leurs ressources d'une part et du classement de leurs priorités d'autre part.

Notre deuxième hypothèse prenait en compte la structure du capital des entreprises : les entreprises multinationales, et notamment anglo-saxonnes seraient plus « sensibles », plus « dynamiques » face à la problématique de la RSE, grâce à leur présence dans les pays qui ont été parmi les premiers à voir émerger ces questionnements.

Enfin, la proximité géographique des centres de décision et la présence d'universités et centres de recherche favoriseraient la découverte de la RSE et ses répercussions sur les stratégies de gestion internes et externes des entreprises⁶.

Nous présenterons dans notre contribution une firme qui nous semble « emblématique » des changements subis par les entreprises confrontées à la privatisation et dont le management a été pendant une dizaine d'années fortement déterminé par la « path-dependence »

⁶ Cf. notamment (59, 11), les communications présentées au colloque « Les enjeux du management responsable », organisé par l'ESDES – UCL et le LEFI-Université Lyon 2 (18-19 juin 2004), le Forum d'échanges thématique « Pratiques de formation dans le cadre du développement durable », organisé par la ville de Lyon (10 avril 2003), *Economie et Humanisme* - n°365 de 2003, n°370 de 2004 et le numéro spécial de la *Revue des Sciences de Gestion* – n°205 de 2004.

Par ailleurs, son parcours nous semble apporter un éclairage spécifique à notre problématique de par son ancrage dans son territoire d'accueil d'une part et d'autre part, par l'importance des changements de management multiculturel subis. Pour ce faire, nous allons présenter dans un premier temps un très rapide « essai sur la généalogie » d'une grande firme tchèque qui en 160 ans d'existence a effectué le passage d'une firme traditionnelle profondément enracinée dans son territoire d'accueil vers une entreprise intégrée dans un grand groupe, exportant la plus grande majorité de sa production à l'étranger.

Nous étudierons ensuite les répercussions des changements intervenant dans le capital de l'entreprise sur des transformations du management interne de l'entreprise, notamment dans le domaine de la GRH.

Enfin nous nous intéresserons à la progression des stratégies managériales liées à la prise en compte des risques induits par la succession des changements subis par l'entreprise et ses parties prenantes.

2.2.2 Contexte historique et géographique de l'entreprise

Année de création	1842 (1990)
Activité	Brasserie
Taille (nombre de salariés)	Grande 2637 salariés
Structure du capital 2004/2007	Interbrew Central European Holding B.V. 96.8% Pilsner Urquell Investments B.V., Rotterdam 100%
Localisation : République tchèque	180 000 habitants

Tableau 2 : Présentation schématique de l'entreprise

L'entreprise Plzensky Prazdroj, est fortement ancrée dans son territoire, dans une ville de 180 000 habitants, à 100 km au SO de Prague, la capitale du pays. C'est un territoire traversé par des réseaux traditionnels de communication entre l'Est et l'Ouest de l'Europe. Deux entreprises importantes ont été présentes au moment des changements d'après 1989, la première, dans le secteur de la production automobile, rachetée par la firme Volkswagen, la deuxième, Plzensky Prazdroj. Nous nous intéresserons dans le cadre de cette communication

à cette deuxième entreprise, déterminée par sa longue histoire et transformée à tous les niveaux, depuis la conception et la production des produits, la commercialisation, le management jusqu'à la structure du capital comme nous le présenterons ci-après.

Plzensky Prazdroj est une entreprise traditionnelle de production de la bière, dont les origines remontent au 14^e siècle. La firme actuelle a été créée en 1842 dans un contexte de multiplication de plus petites entreprises concurrentes. En 1933, les différentes firmes ont été regroupées à l'initiative du pouvoir municipal et leurs produits ont été rapidement exportés dans 40 de pays européens. Plzensky Prazdroj a été parmi les premières entreprises nationalisées en Tchécoslovaquie, dès 1946.

Le changement politique en 1989 a placé l'entreprise devant l'obligation non seulement de repositionner ses activités, mais surtout de procéder à une restructuration fondamentale de l'ensemble de son organisation. En effet, les marchés de l'Est ne constituaient plus une solution prioritaire pour l'exportation de la production annuelle qui a enregistré une baisse brutale.

Les marchés de l'Europe occidentale constituaient pour l'entreprise une alternative qui nécessitait un changement fondamental notamment au niveau de la qualité des produits et donc une réorganisation complète de la production. En 1992 Plzensky Prazdroj a été privatisée, en 1994 transformée en une S.A., avec près de 2 600 salariés. Le 2.11.1994 la structure du capital changeait avec l'intervention de South African Breweries olc (SAB), détenant plus de 96 % du capital. Enfin, aujourd'hui, en 2007, Pilsner Urquell Investments B.V., Rotterdam, détient 100% du capital

Les transformations dont a fait l'objet Plzensky Prazdroj, avec l'intervention des investisseurs étrangers a participé de façon significative à la sauvegarde de l'emploi dans la ville et son environnement proche, touché par le chômage. La présence de ses partenaires a apporté à l'entreprise les conditions indispensables pour sa transformation en une entreprise moderne, capable non seulement d'assumer son image traditionnelle, mais également de déployer ses produits sur le marché concurrentiel, par l'intégration dans la production des procédés innovants, l'automatisation d'une partie du processus de production, et le développement du réseau commercial et des services ainsi que la mise en place d'un service « marketing et export ».

En effet, dans l'économie socialiste, les entreprises d'Etat n'avaient pas droit d'exporter leur produits en direct. Les services concernant le commerce international ainsi que le marketing et communication ont été externalisés et gérés par des entreprises spécialement créées à cet effet. Cette externalisation des services marketing et communication a eu des répercussions négatives sur la culture commerciale des entreprises qui étaient ainsi placés à « distance » des demandes des marchés potentiels ou réels. Les produits ont été ainsi souvent déconnectés de la réalité du terrain. Prazdroj Pilsen , a. s. est devenu le leader du marché interne de la république Tchèque. Il se classe également en premier en exportant sa production vers 50 pays au niveau international Les principales marques produites par l'entreprise sont Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast et Velkopopovický Kozel.

Plzeňský Prazdroj, A. S. emploie 2 754 salariés dans ses unités de production de Plzen, Nošovice, Velké Popovice ainsi que dans 13 centres de distribution implantés sur le territoire de la république Tchèque.

L'entreprise est ainsi devenue la principale unité de production de l'Europe centrale et orientale (PECO) et joue un rôle primordial dans la deuxième plus grande firme mondiale SABMiller plc.

Répercussions des changements sur le management interne

Avec l'entrée des investisseurs externes dans le capital de l'entreprise, la structure même du management a été transformée. En effet, nous retrouvons au niveau de la direction générale ainsi qu'au niveau des directions marketing et communication des cadres internationaux. Des plans de formations pluriannuelles, importantes et complètes ont été mis en place à tous les niveaux de la structure hiérarchique. Les cours intensifs de langues anglais et tchèque) ont été organisés au sein même de l'entreprise. Par ailleurs, les cadres tchèques sont régulièrement envoyés pour participer aux stages de formation innovante sur les sites des investisseurs.

Malgré l'importance des investissements en formation, il existerait encore aujourd'hui un décalage entre la culture de management importée, transférée de l'ouest et la culture traditionnelle d'origine locale. L'importance de ce que Vercueil appelle « la prénance des institutions » (51) est à ce niveau indiscutable. Ce constat ne devrait pas à notre avis être assimilé à un échec d'intégration des principes de management d'origine ouest-européenne, mais

participerait plutôt à la mise en évidence de la nécessité de son intégration progressive et hiérarchisée en fonction des spécificités de chaque entreprise.

Persistance de la culture d'entreprise « traditionnelle »

Une certaine nostalgie du « temps d'avant » apparaît dans les discours qui évoquent les équipements sociaux financés par l'entreprise, la solidarité des équipes, les rencontres conviviales à l'occasion des fêtes des mères, organisées par l'entreprise originelle, avec des fleurs et des chocolats pour les employées féminines, les fêtes et anniversaires qui se déroulaient au sein même de l'entreprise, les départs à la retraite, des activités et voyage organisées par ROH (les syndicats). Ce constat pourrait en partie s'expliquer par la suppression des activités appréhendées comme « non rentables » qui avait dans un premier temps des répercussions apparemment positives sur les résultats de l'entreprise nouvellement privatisée, en 1993.

En réalité, elle participait à la déstructuration des équipes, à la diminution de la confiance au sein des équipes, à la détérioration de la qualité du climat social au sein de l'entreprise ainsi qu'à la diminution de la motivation et par là même de la productivité de l'entreprise.

Ces répercussions peuvent être appréhendées sous plusieurs angles, socioculturel, économique, politique, institutionnel. En ce qui concerne l'approche socioculturelle, avec ses nécessaires répercussions économiques, nous devrions partir d'une approche globale, intégrant la dimension historique récente, à savoir la référence à la période de la gestion socialiste des entreprises, aux spécificités économiques et sociales de chaque pays ainsi qu'aux spécificités de chaque secteur de production.

Tout d'abord, la culture de la plupart des entreprises dans les PECO a été déterminée par un certain « détachement » des salariés par rapport aux problèmes de la productivité et de la rentabilité des firmes dont ils étaient selon l'idéologie environnante des « copropriétaires » = la propriété collective des moyens de production.

Le comportement sur le lieu du travail a été souvent marqué par ce que Frederick Winslow Taylor a nommé « la flânerie des ouvriers », en fait par la connaissance de l'intérieur du système de l'économie planifiée. La rigidité du système incitait en quelque sorte les salariés à

ne pas dépasser les quotas de production, afin d'éviter les répercussions de l'augmentation de la productivité sur les plans de production des entreprises.

L'absence d'éléments de motivation financiers clairs dans la gestion du personnel de la gestion socialiste a été en quelque sorte compensée par l'existence des équipements socioculturels (les crèches d'entreprise, les centres de vacances etc.) ainsi que par des avantages sociaux gérés par des syndicats évoqués précédemment. Avec la disparition plus ou moins brutale de ces avantages, nous assistons à la disparition d'un mode de management préexistant qui n'a été remplacé que très progressivement par d'autres modèles de management, plus ou moins adaptés à la réalité localisée des entreprises et de leurs environnements spécifiques.

Suite à une première phase pendant laquelle le « nouveau capitalisme » a été idéalisé, un certain mécontentement s'est manifesté au niveau de salariés. En effet, c'est avec la disparition progressive du système de management préexistant et des avantages qu'il apportait que les salariés ont pu appréhender les changements auxquels ils devaient faire face et à la nécessité d'intégration de nouveaux modèles référentiels dans leurs comportements sur les lieux du travail.

La rapidité du processus des transformations entraine en conflit avec la lenteur des transformations des comportements et plus encore, des mentalités.

Le passage d'une gestion socialiste vers une gestion ayant pour objectif premier la rentabilité de l'entreprise a été accompagné par une série de mesures, notamment dans le domaine de la réduction des effectifs et l'accent mis sur l'amélioration de la productivité, de la qualité et de l'organisation de l'entreprise à l'aide de la formation.

La situation s'est stabilisée entre 1993 et 1999, avec une progression notable de la productivité de l'entreprise. Les salariés ont pu constater que si les transformations ont eu des répercussions fondamentales sur leur modes de vie au sein de l'entreprise, les craintes concernant les baisses éventuelles de salaires n'ont pas été justifiées, les négociations salariales ayant permis une progression n'existant pas dans des entreprises géographiquement proches.

L'entreprise progresse constamment sur ses marchés internes et externes, ce qui a comme résultat une gestion de ressources humaines rationnelle qui pourrait être rapprochée de la

GRH européenne « classique ». La direction, à la recherche de la qualité des produits, indispensable dans le contexte concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise, est consciente de la relation étroite entre la qualité de la vie dans l'entreprise et les éléments de la gestion des ressources humaines (notamment les conditions de travail et les rémunérations) nécessaires pour la maintenir, voire la faire progresser.

Dans un contexte où le recrutement de nouveaux salariés qualifiés apparaît comme un problème de plus en plus aigu⁷, les dirigeants semblent conscients que la fidélisation des salariés, notamment des plus jeunes, passe par la formation à tous les niveaux, afin de capitaliser sur « le savoir maison ».

Depuis 1994, l'entreprise a changé profondément sur tous les plans : économique, social, managérial, commercial, culturel. Aujourd'hui, les salariés de Prazdroj Plzen, formés dans le cadre d'un modèle d'entreprise socialiste ont été confrontés aux changements auxquels ils n'ont pas été préparés, et cela dans le contexte des bouleversements de l'ensemble de la société tchèque. Une époque de 40 ans a pris fin, remplacée par un temps d'incertitudes, d'interrogations, d'espoirs personnels et professionnels. Malgré la sauvegarde de certains des avantages acquis, la vitesse des changements a freiné l'acceptabilité des nouveaux courants de pensée managériale.

Une nouvelle équipe de direction a été mise en place au début de 2006, qui a décidé d'intégrer au sein des stratégies du développement de la firme le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. C'est ainsi que parallèlement à la modernisation de la production accompagnée par l'intégration et le développement du service marketing, la mise en place de processus de gestion globale de l'entreprise devrait participer à la progression de la firme, notamment sur les marchés étrangers, selon le PDG. La RSE présentée par l'équipe de direction comme un outil efficace, participant activement à la transformation de l'entreprise confrontée à la concurrence internationale serait mise en place prioritairement dans la gestion des ressources humaines et le marketing, mais également dans la gestion des risques et plus particulièrement les risques environnementaux (ISO 14001) et les risques sociaux., internes et externes.

⁷ Il semblerait que les jeunes diplômés tchèques ont tendance à s'orienter de plus en plus vers les firmes multinationales, qui proposent, outre des rémunérations attractives, un contexte d'« entreprises apprenantes » participant à la progression des compétences professionnelles des salariés, tant sur le plan de la compétence technique que sur celui de leur future « employabilité » (39).

3 Responsabilité sociétale des entreprises comme outil de la modernité de l'entreprise

La question des missions sociales des entreprises a été posée en Europe et ailleurs dès la fin du XIX^{ème} siècle. La RSE pourrait être appréhendée à partir de la perception du risque. En effet, les manières d'agir, de penser et de produire des stratégies et des actions afin d'y répondre construisent une certaine idée de la responsabilité. Les représentations des professionnels du risque permettraient de répondre à une incertitude sociale légitimant ainsi leur position dans les organisations.⁸ Dans ce schéma, la responsabilité sociale a des implications sur la responsabilité professionnelle. Le fait de travailler sur la responsabilité sociale de la gouvernance en entreprise introduit la problématique sociopolitique du risque dans l'organisation. (1). Cette approche souligne le rôle politique qu'introduisent le risque et ses corollaires, il annonce une possible réorganisation des pouvoirs dans l'entreprise comme conséquence de l'entrée dans la société du risque. « Ce que jusqu'alors était considéré comme apolitique devient politique. L'opinion publique et la politique apparaissent au cœur du management d'entreprise, dans la planification de la production, l'équipement technique etc. Les gérer peut impliquer une réorganisation des pouvoirs et des attributions. » Pour Giddens, le risque pourrait être appréhendé comme matrice de pensée complexe vers la responsabilité sociale. Dans ce sens, la notion de responsabilité pourrait être appréhendée comme un outil participant à la restauration de la confiance, en l'analysant par les notions de risques et d'incertitude (11).

3.1 L'émergence de la problématique de la RSE dans les PECO

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 dans les pays occidentaux. Alors qu'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 en Europe de l'Ouest, les réformes organisationnelles est-européennes du début des années 1990 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. Avec l'intégration à l'UE, la nécessité d'une mise en place du management responsable au sein des entreprises apparaît souhaitable. Les managers ont ainsi

⁸ « Il est fondamental de différencier les processus de modernisation de la société globale et de ses répercussions complexes par rapport à la modernisation non stabilisée, déterminée par l'absence d'une vision claire. » (2).

l'opportunité de concilier ce qu'ils appellent la finalité première des entreprises (faire du profit) avec la progression des missions sociétales de leurs entreprises.

De très nombreuses entreprises disposaient d'habitations à loyer modéré, d'un cabinet médical, d'une maison de vacances, d'une crèche. Ces fonctions (et beaucoup d'autres encore non évoquées ici par souci de concision) donnaient un énorme pouvoir aux dirigeants des entreprises sur leurs employés. Elles représentaient simultanément un moyen puissant de fidélisation des employés dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre (à comparer avec les systèmes équivalents dans les industries européennes Michelin, Godin, Krupp). 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, cessant ainsi de financer les services sociaux par l'entreprise. L'entreprise étudiée dans le cadre de cette communication s'est inscrite dans ce processus. Le système ancien de bénéfices sociaux a été en grande partie démantelé mais l'instauration de l'économie de marché n'a pas apporté la prospérité instantanée attendue. La hausse du chômage, l'accès plus restreint aux services de santé et la marginalisation sociale ont constitué autant de phénomènes nouveaux négatifs auxquels la population des PECO n'était pas préparée. Au cours de la décennie 1990, ils se sont maintenus ou aggravés dans certains pays.

3.2 RSE comme outil de la gestion des risques ?

Progressivement, le thème de la RSE a commencé à émerger dans les discours des responsables politiques et dans les milieux économiques et académiques⁹. D'où le paradoxe

⁹ La création des Business Leaders Forums (associations de grandes entreprises multinationales représentées dans les PECO) en Pologne, en République tchèque et en 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.

suivant : alors que les dirigeants des entreprises d'Etat 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 façon dont les firmes privatisées ou créées *ex nihilo* pourraient jouer un rôle social plus actif. En réalité, les missions sociétales des entreprises, loin d'avoir réellement disparu, ont survécu sous des formes diverses et seraient réactivées en fonction des besoins des firmes, comme réponses aux situations de crises.

La RSE induit des modifications dans de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise : la gestion des ressources humaines, le marketing, la gestion financière, le service qualité, etc. (47). La différence entre organisations résidera alors dans le degré de profondeur de ces modifications oscillant entre l'effet d'annonce et l'ouverture réelle aux parties prenantes avec acceptation du contrôle extérieur des activités.

Les firmes confrontées aux changements et souhaitant mettre en place des stratégies de prévention et de gestion des risques introduisent ainsi des mesures volontaires de RSE. Les modalités de fidélisation et de rémunération du personnel, ainsi que les rapports avec les ayants droits extérieurs à l'entreprise apparaissent comme une stratégie efficace pour garantir un certain niveau de sécurité dans les relations des firmes avec les parties prenantes.

Dans le domaine de la gestion des risques, notre (trop rapide) étude de cas, nous a permis d'observer un exemple intéressant de la volonté affichée de l'entreprise de participer à la prévention et/ou la résolution d'un risque qui touche de façon importante les consommateurs de ses produits. En effet, la consommation du produit (la bière) de la firme Prazdroj Plzen, participe de façon non négligeable au développement du phénomène d'alcoolisme au sein de la société globale qui touche de plus en plus les jeunes.

Ce phénomène a été reconnu par les autorités comme un risque majeur pour la santé publique et un coût grandissant pour la société civile. Prazdroj Plzen affiche la volonté de participer activement à la prévention des répercussions négatives liées à la « sur-consommation » de ses produits, en mettant en place plusieurs actions. Dans ce que la communication de l'entreprise désigne comme « Consommation responsable de l'alcool » plusieurs « codex » ont été mises en place : le codex éthique SABMiller, le Codex éthique « Initiative des brasseries

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 !

responsables » et le Codex éthique du Conseil de Communication et de la publicité. Outre la production et la mise sur le marché d'un nouveau produit, qui ne faisait pas partie de l'offre traditionnelle de Prazdroj Plzen à savoir la bière sans alcool, la stratégie de la prévention de la consommation excessive des produits alcoolisés est privilégiée par la firme. Elle s'est engagée dans les actions initiées par les pouvoirs publics, tant au niveau local, que régional et national. L'entreprise participerait également aux financements des campagnes de prévention soutenues par la Communauté Européenne. Il nous semble intéressant de s'interroger plus précisément sur le paradoxe de la gestion responsable des risques induits par la production d'une firme qui met la RSE au centre de sa stratégie de développement ainsi que de sa stratégie de communication.

Tout en restant très prudent, étant donné le nombre limité d'observations dont nous disposons – il est permis de penser que la taille des organisations pourrait compter, avec un clivage entre grandes et moyennes entreprises d'une part, et petites firmes d'autre part. Compte tenu de leur stade peu avancé de développement, les petites entreprises semblent se contenter d'une version « minimaliste » de la RSE et préfèrent réinvestir les bénéfices dans l'équipement technique et l'infrastructure, considérés comme condition préalable à leur stabilité et à toute autre création d'emploi. Les firmes importantes, avec souvent la présence dans le capital des firmes transnationales intègrent la RSE dans leurs stratégies de gestion et de développement à moyen et long terme. Par ailleurs, le concept même de la RSE semble jouer un rôle d'homogénéisation des cultures d'entreprises multinationales.

Enfin, concernant la localisation géographique, il est possible d'avancer qu'elle exerce un effet amplificateur sur la RSE, mais à travers un mécanisme différent de celui évoqué dans notre hypothèse de départ. En effet, la proximité des grandes villes et centres universitaires pourrait favoriser la découverte de la RSE, à condition de sensibiliser les futurs cadres européens à cette thématique. Or il semblerait pour l'instant que sa diffusion soit liée soit aux valeurs et expériences individuelles des propriétaires-dirigeants, soit à l'approche du management responsable proposée par quelques grands groupes étrangers (SABMiller).

Il semblerait que dans les régions enclavées et/ou fortement touchées par le chômage, le fait même de poursuivre une activité peut paraître suffisant pour qu'une entreprise soit perçue comme remplissant ses missions vis-à-vis de la société. La sauvegarde de l'emploi peut dans ces cas passer avant la qualité de celui-ci. La situation a évolué...

L'ajustement entre les nouvelles normes régissant les relations entre les parties prenantes de l'entreprise et les mentalités et comportements forgés en réponse aux anciennes réglementations risque d'être difficile et les résultats de nos entretiens nous le confirment. On peut penser que les nouvelles normes agiront comme un « irritant »¹⁰, en déclenchant une série de comportements nouveaux et non anticipés par les architectes de l'élargissement, voire que les règles « importées » seront contestées et modifiées dans la durée. Toutefois, l'homogénéisation des modèles nationaux européens de RSE est remise en cause par l'internationalisation croissante des économies et les mises en réseaux de toute nature, tant réels que virtuels (39). Alors que les firmes multinationales font de l'intégration sociale interne un paramètre important de leur structure et de leur stratégie, de nouvelles différences 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. Par conséquent, lors des débats actuels au niveau européen, l'un des sujets principaux de préoccupation pour certaines parties prenantes est que le processus de convergence en matière de RSE ne signifie pas forcément un nivellement par « le haut » (12).

Vu à la lumière de ces évolutions récentes, le thème de la RSE dans les PECO apparaît comme beaucoup plus complexe qu'une approche en termes soit d'héritages, soit d'exportation de modèles aurait pu laisser présager. L'étude des formes de la RSE dans les organisations est-européennes devrait tenir compte des interactions entre, d'une part, des éléments dépendants des cultures du passé plus ou moins récent (path-dependence) et, d'autre part, un transfert de normes soumises elles-mêmes à des recompositions progressives.

¹⁰ La notion d' « irritant légal » est utilisée par certains analystes du droit européen pour désigner les interactions entre une nouvelle règle légale et son contexte : il s'agit d'une « dynamique évolutionnaire dans laquelle la signification de la règle extérieure sera reconstruite et le contexte intérieur subira un changement important » (56).

Conclusion

Dans le cadre de notre étude réalisée en République tchèque, nous avons pu constater que la problématique de la gestion du risque malgré sa diffusion relativement récente, n'était pas méconnue dans les entreprises. Si elle se traduit d'abord, chez les dirigeants d'entreprises interrogés, par un ensemble de questionnements, elle prend la forme de pratiques et actions concrètes en matière de management. Celles-ci s'insèrent dans une approche pragmatique de résolution des problèmes qui privilégie la hiérarchisation des solutions. Nous avons constaté une proximité dans la perception et la mise en pratique des missions sociétales des entreprises, qui reposent à la fois sur des référentiels extérieurs à ces pays et sur des influences du passé socialiste ou présocialiste. Nous trouvons ainsi des manifestations multiformes de la responsabilité sociétale comme l'exemple d'outil de gestion de risques, dont certaines formes, notamment en ce qui concerne la GRH, semblent se rapprocher du modèle anglo-saxon. Des configurations « hybrides » sont également possibles entre les approches européennes, notamment en ce qui concerne dans notre cas, les outils de management transféré des entreprises anglo-saxonnes, et leurs spécificités culturelles. En tout cas, contrairement au début de la transition, l'abandon des activités sociales ne semble plus être considéré comme signe de prospérité par les managers des entreprises tchèques.

Au-delà de ces premiers résultats, plusieurs défis notamment d'ordre méthodologique, demeurent. Ils pourraient constituer des pistes pour des recherches futures. Premièrement, notre étude s'est centrée exclusivement sur la perception du risque vue par les managers. Il est nécessaire d'approfondir l'analyse en l'étendant aux autres parties prenantes des entreprises (employés, fournisseurs, représentants de la société civile, etc.). Deuxièmement, des efforts devraient être déployés afin de clarifier la place du concept du risque dans la gestion de l'entreprise. Faut-il mettre l'accent sur les opérations concrètes (qui fait quoi et comment est-ce contrôlé) ou bien sur les objectifs (pour qui et pour quelles raisons) ? Les résultats des plus récentes enquêtes réalisées en République tchèque notamment par Transparency International mettent en évidence un grave problème auxquels seraient confrontées les entreprises tchèques, notamment dans le processus de la progression sur le marché international. Le risque lié à une telle image des entreprises ne semble pas encore réellement être pris en compte par les entreprises des PECO.

Bibliographie

1. Beck U., *La société du risque*, Paris, Aubier, Flammarion, 2001
2. Beck U., Giddens A. and Lash S., *Reflexive Modernization, Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press , 1994
3. Bergadaa M., « Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer. », Recherche et applications en marketing, vol.19, n°1/2004.
4. Capron M., Quairel-Lanoizelée F., « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* », Paris, La Découverte, coll. «Entreprises et sociétés», 2004
5. Croue C., De Leersnyder J.M., « Marketing international : « Un consommateur local dans un monde global. », De Boeck, 2006
6. Czech Business Leaders Forum, « Survey of Reporting on Corporate Social Responsibility by Listed Companies in the Czech Republic », Prague.
7. Dahrendorf R., « Reflections on the Revolution in Europe. London: Chatto&Windus, 1990
8. David,T.C. « Salaires nominaux, taux de chômage non inflationniste et flexibilité des salaires. »Revue économique de l'OCDE N°5, automne 1985
9. David P., « Un management responsable », *Economie et Humanisme*, n°365, juin-juillet 2003, pp.57-60.
10. De Woot, P., «Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ? », Paris, Economica, 2005
11. Ewald F., Gollier C., *Le risque*. Paris, Gallimard.2001
12. European Multistakeholder Forum on CSR, « Final Results and Recommendation», Rapport final, Bruxelles, 29 juin 2004.
13. Fauconnet P., Responsabilité, Etude de sociologie, Librairie Félix Alcan, Paris, 1920
14. Féron G., d'Arcimoles C.-H., Bello P., Sassenou N., *Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
15. Flipo J.P., «Ethique et marketing : Enquête. », Cahiers de recherche EM Lyon, 2003.
16. Fotr J. et coll., « Manazerské rozhodovani. » Ekopress, Praha, 2006)
17. Friedman et alii, « Brigh Promises, Dismal Performance : An Economiste's Protest », Thomas Horton and Daughters, 1983.p.
18. Friedman et alii, « Tržní mechanismy a centrální ekonomické plánování » in: Liberální ekonomie. Prostor 1993. Str. 147-160

19. Gauzente C., Fenneteau H, « Ethique et responsabilité sociale. Que peut-on attendre du marketing. » in Responsabilité sociale de l'entreprise, dir. Rosé J.J., de Boeck, 2006, pp.76–92.
20. Giddens A., Blair T, *La troisième voie, le renouveau de la social-démocratie*. Paris, Seuil 2002
21. Guellec D. Ralle P., *Les nouvelles théories de la croissance*, Paris, La Découverte, 1995
22. Guilhou X., Lagadec P., *La fin du risque zéro*, Paris Eyrolles, 2002
23. Klaus V, 1991 »Road to Market Economy. », Top Agency, Praha, 1991,
24. Knight F.H., *Risk, uncertainty and profit*. Cosimo, 2005
25. Koleva P. « L'apport des économies balkaniques à la variété du capitalisme européen. » Colloque de l'Université de Reims : Les transformations du capitalisme contemporain : Etats des lieux et perspectives. 31.3. – 2.4.2004.
26. Koleva P., David P., « Pays d'Europe centrale et orientale : quelle marge de manœuvre pour les entrepreneurs », *Economie et Humanisme*, n°370, octobre 2004, pp. 25-28.
27. Koleva P., Rodet-Kroichvili N., Vercueil J. dir, (2006), *Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques*. Belfort-Montbéliard, UTBM
28. Koleva P., Vincensini C. : « Les trajectoires économiques nationales dans la transition postsocialiste : Etude comparée des fonds de privatisation tchèques et bulgares », *Les études du CERI*, n°70, octobre 2000, 2000, 39 P.
29. Kornai J., *Le système socialiste : l'économie politique du communisme*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1006.
30. Kotler P., Keller K.L., Dubois B., Manceau D., *Marketing Management*. Pearson Education, 2006
31. Kotler P., *Le marketing selon Kotler*. Village Mondial, 2005
32. Kouba K. et alii. 2004: « *Privatizace bez kapitálu: Zvýšené transakční náklady české transformace* », Karolinum 2004, Praha (Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky; studie 4/2004) (B - monografie)
33. Krejci J., Machonin P., « *Czechoslovaquia : 1918-1992 : A Laboratory for social change* ». London, Mac Millan, 1996.
34. Kroonen D., « "Entrepreneur of the Year " 7° Edition, Ernst&Young, Prague, 2007
35. Kulovany F., « *Bariery rozvoje podnikani v CR aneb 'lidsky' problém podnikové sféry* », *Moderni Rizeni.iHNed.cz*, <http://devel.novaekonomika.cz> (consulté le 17 mai 2004).

36. Kunes, « Za hranici kontextové reklamy. Nové přístupy k mezinárodnímu marketingu. », LUPA, ZIVE, Praha, 2006
37. Lagadec P., *Ruptures créatrices*. Paris, Editions d'Organisation 2000.
38. Machonin P., « Ceska společnost a sociologické poznání. Problémy společenské transformace a modernizace od poloviny sedmdesátých let 20. století do současnosti. ISV nakladatelství, Praha, 2005)
39. Petit P., « Responsabilité et transparence dans les économies fondées sur le savoir : une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains », *Economie appliquée*, tome LVI, n°3, 2003, pp.229-253.
40. Rais K., Smejkal V., « Rizení rizik ve firmách a jiných organizacích. », Grada Publishing, Expert, Praha, 2006.
41. Rodet-Kroichvili N., in « Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques. Belfort-Montbéliard, UTBM
42. Rose J.J. (dir.), « Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social », De Boeck, Bruxelles, 2006.
43. Simpson S., « 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
44. Slejska et Herzman, « Sondy do veřejného mínění : jaro 1968 – podzim 1989. » Svoboda, Praha, 1990
45. Stiglitz J.E., « La grande désillusion », Fayard, 2002
46. Stiglitz J.E., Charlton A., « Pour un commerce mondial plus juste », Fayard 2005
47. Tchankam J.-P., Estay C., La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, *Gestion 2000*, vol.21, n°2, 2004, pp.31-48
48. 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, pp. 417-441.
49. Trnkova J., « Společenská odpovědnost Firem (Corporate Social Responsibility) », European Business Campaign for Corporate Social Responsibility, 2004.
50. Utting P., « Engaging SMEs in corporate social responsibility : towards a fair agenda », communication à *l'Expert Meeting on Good Governance for SME* organisé par la Commission économique pour l'Europe des Nations-Unies, 1-2 avril 2004.

51. Vercueil J., «La Grande Transition, nouvel espace du capitalisme», *Rue Descartes*, supplément électronique au N°49, 2005, www.ci-philo.asso.fr/pdf/RD49/Compl_Vercueil.pdf
52. Vercueil et alii, in Koleva P., Rodet-Kroichvili N., Vercueil J. dir, (2006), *Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques*. Belfort-Montbéliard, UTBM
53. Vincensini C., « Les trajectoires nationales de propriété en Pologne, Hongrie et République tchèque. Une analyse comparative du changement institutionnel post-socialiste » (, Paris 2003
54. Vincensini C., in « *Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques*. Belfort-Montbéliard, UTBM 2006.