

# L'IMPACT DE LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNALISTE SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ROUMAINES

Professeur Adriana BURLEA SCHIOPOIU  
Université de Craiova, Roumanie

## Résumé:

*Le but principal de cet article est de mettre en valeur la liaison qui existe entre la théorie néo-institutionnaliste et la perception réelle de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les pays en transition, en particulier en Roumanie. L'interconnexion entre la théorie néo-institutionnaliste et la responsabilité sociale de l'entreprise est mise en évidence par l'analyse du processus formel d'organisation. En effet, la rationalisation et la modernisation organisationnelle sont appréciées par le prisme de la relation qui existe entre les formes de la réalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise et les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les changements qui surviennent toutefois aujourd'hui en Roumanie commencent à modifier l'importance de la responsabilité sociale dans les entreprises. Nous pouvons alors nous interroger sur la responsabilité sociale des entreprises qui existent actuellement en Roumanie.*

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

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

- Une série d'auteurs (Meyer et Rowan, 1977, Zucker 1983, Scott 1994) abordent les institutions externes des organisations par rapport aux processus de l'institutionnalisation dans l'environnement organisationnel et leurs effets sur les organisations,

- D'autres spécialistes tels que Hasse et Krücken (1999), ou Powel et DiMaggio (1991), considèrent comme relevante la focalisation d'analyse sur les processus institutionnels qui se déroulent à l'intérieur de l'organisation. Dans ce contexte, les organisations du fait de leurs mécanismes internes adaptatifs et auto adaptatifs, sont considérées comme des institutions.

Dans le contexte de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'organisation est une entité qui d'une

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

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

Pouvons-nous considérer les organisations comme des entités sociales – avec des objectifs sociaux, économiques et environnementaux – incorporées dans les réseaux complexes des créances, des schémas culturels et des conventions qui modèlent leurs objectifs et leurs pratiques ?

Le réponse est affirmative si nous prenons en considération le fait que les institutions constituent des perspectives sociétales et normatives, cognitives et régulatrices – qui peuvent générer

directement ou indirectement des effets, et qui sont caractérisées par une stabilité relative au changement.

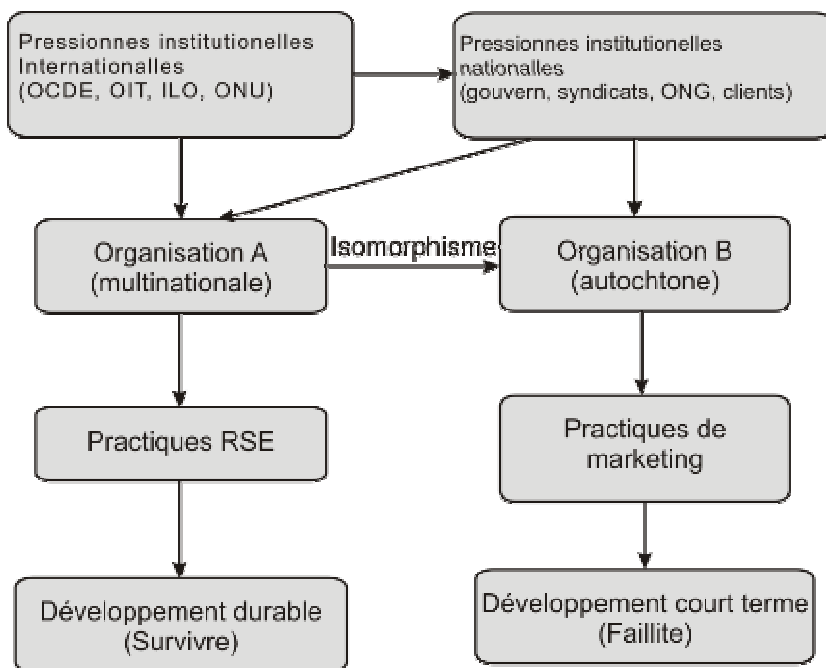
Du fait de l'impact de leurs caractères exogènes ou endogènes, les institutions sont utilisées pour expliquer la manière dont sont initiées les normes et définis les rôles, de sorte que les résultats obtenus puissent être différents de ceux des entités non institutionnelles.

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

rapport avec la responsabilité sociale de l'entreprise)

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

Dans la figure no. 1, l'isomorphisme n'est pas perçu comme étant un instrument de la théorie néo-institutionnaliste, mais il est incorporé dans « l'instinct de survie » de l'entreprise – l'échec éventuel sera du, en grande partie, à l'incompréhension du mécanisme de la réalisation d'isomorphisme structurel.



**Figure 1 - L'impact de la pression institutionnelle sur les organisations autochtones (La Roumanie un ex-pays communiste en voie de développement)**

Dans même temps, la figure numéro 1 met en valeur le paradoxe qui existe entre la réalité dans les pays en transition et la théorie néo-institutionnaliste :

- l'entreprise A, qui est soumise à des pressions à la fois en provenance

d'institutions internationales et nationales (roumaines), est mieux placée pour survivre que l'entreprise B qui n'est soumise qu'à des pressions nationales roumaines,

- la théorie néo-institutionnaliste considère que l'entreprise qui subit

moins de pressions est plus apte à survivre, mais la réalité prouve que la logique de réponse des entreprises aux contraintes de l'environnement est plus complexe que cette théorie le suppose.

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

La différence est due au fait que l'action humaine n'est pas guidée par une délibération consciente mais par des règles, des routines, des normes, des croyances qui toutes ensemble caractérisent les institutions (Bachelard, Burlea Schiopoiu, Carpentier, 2004).

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

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

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

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

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

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

## **Isomorphisme structurel roumain et image des nouvelles institutions internationales de la responsabilité sociale de l'entreprise**

Les études réalisées dans les entreprises roumaines nous permettent d'affirmer que le degré d'isomorphisme structurel est plus grand dans les entreprises roumaines, spécialement l'isomorphisme mimétique<sup>1</sup>, car les schémas culturels et les conventions qui modèlent l'activité sont fortement marqués par la période communiste (Burlea Schiopoiu 2004).

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

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

Une question se pose logiquement:

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

La réponse peut donner naissance à plusieurs spéculations. Mais la situation réelle démontre que les nouvelles institutions de la

---

<sup>1</sup> L'isomorphisme mimétique est un processus par lequel l'entreprise s'adapte à un environnement incertain, marqué par un haut niveau d'incertitude, par l'imitation du comportement des entreprises perçues comme ayant du succès.

responsabilité sociale de l'entreprise ne sont pas très connues en Roumanie, et de plus, les idées ne sont pas suivies de moyens efficaces pour les représenter ou pour communiquer avec elles (discours).

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

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

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

Les entreprises roumaines, ne disposant pas des chartes éthiques ou ne remplissant pas les critères requis pour rédiger un rapport de Développement Durable, n'ont pas défini leur propre référentiel de responsabilité sociale de l'entreprise (Igalens, Dehermann-Roy, 2004).

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

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

Les entreprises peuvent prendre des initiatives pour augmenter leur niveau de responsabilité sociale, sans

que les gouvernements aient nécessairement besoin de légiférer.

Les ONG peuvent aussi recourir à des pressions, par exemple des campagnes dénonçant certaines pratiques sociales, des boycotts<sup>2</sup> ou des menaces de boycott<sup>3</sup>.

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

### **Conclusions**

Environ 16 années se sont écoulées depuis la chute du régime communiste en Roumanie, mais les difficultés liées à la manifestation du comportement social responsable des entreprises, persistent encore, même si elles se sont atténuées.

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

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

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

---

<sup>2</sup> Les ONG roumaines – SalvEco, l'Académie Roumaine - ont recours aux boycotts concernant le projet «Rosia Montana».

<sup>3</sup> La société civile, mass media – ont boycotté le projet «Chanel Bistroe» dans le Delta du Danube patrimoine UNESCO.

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

- la mise en place du cadre réglementaire ou législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées, notamment sous la forme d'un véritable accompagnement en matière d'assistance technique, et d'un transfert d'outils et de méthodes de responsabilité sociale de l'entreprise;

- la conscientisation des pouvoirs publics et des entreprises sur l'indispensable promotion des concepts de la responsabilité sociale d'entreprise;

- la mise en place de centres pilotes pour la formation de spécialistes

dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise;

- la configuration d'une nouvelle relation entre l'Etat, les organisations locales de travailleurs et les entreprises ;

- un souci permanent de cohérence entre les stratégies définies au niveau national et le cadre de référence défini au niveau international.

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

## RÉFÉRENCES

[1] Bachelard O., Burlea Schiopoiu A., Carpentier S., Approche franco-roumaine de la GRH en PME : Des particularités nationales à un modèle convergeant, *IAS Luxembourg, 27-28 August Audit social, responsabilité sociale et développement durable: vers une convergence européenne. IAS Luxembourg, 27-28 August, 208-226, 2004.*

[2] Burlea Schiopoiu A., *Management des ressources humaines. Théorie et pratique*, Edition Universitaria, Craiova, 2004.

[3] Commission Européenne, *Charte des partenaires sociaux dans le secteur du textile et de l'habillement européen*, 10 juillet 1997, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/social/euro\\_agr/data/fr/970710.doc](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/social/euro_agr/data/fr/970710.doc)

[4] Comité Européen des Droits Sociaux, *Charte sociale européenne (révisée), Conclusions 2003*, Tome 2, (Roumanie, Slovaquie, Suède), Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2003..

[5] Igalens J., Dehermann-Roy E, Les codes de conduite: une existence légitime, une efficacité contestable, *Revue de Gestion des Ressources humaines*, No. 54, 27-45, 2004.

[6] Le Moniteur Officiel, *Loi no. 53/2003, concernant le Code du Travail*, no. 72, 05 février 2003.

[7] Le Moniteur Officiel, *Loi no. 7/2004, concernant le Code de conduite pour les fonctionnaires publics*, no. 157, 23 février 2004.

[8] *Loi no.32/19 mai 1994, concernant la sponsorship (actualisée)*, site <http://www.gov.ro/drmpa/legislatie/sponsorizare/sponsorizare.htm>, 1994.

- [9] Meyer, J. W., Rowan, B., Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363, 1977.
- [10] Ministère du Travail, Solidarité Sociale et Famille, *Rapport d'Activité de l'Inspection du Travail*, site <http://www.mmssf.ro/>, 2004.
- [11] Organisation de Coopération et de Développement Economiques – OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : réexamen 2000*, Paris, 27 juin 2000, Documents de travail de l'OCDE, vol.VIII, n°58, DAFFE/CFA/WP6(2000)5, 2000.
- [12] Organisation Internationale du Travail – OIT, *La Constitution de l'Organisation internationale du travail et règlement de la Conférence internationale du travail*, Genève, texte anglais, trad. française en regard, ou <http://.ilo.org/public/french/about/iloconst.htm>, 1994.
- [13] Organisation Internationale du Travail, Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, *Revue Internationale du Travail*, vol. 137, n°2, 273-277, 1998.
- [14] Powell W.W., DiMaggio P.J., The New Institutionalism, in *Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991..
- [15] Scott, W. R., *Institutions and organizations: towards a theoretical synthesis*. In: Scott, W. R., Meyer, J. W. (eds.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage: 55-80, 1994.
- [16] Scott, W. R., *Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science*. London: Sage, 1995.
- [17] Zucker, L. G., *Organizations as institutions*, in: Bacharach, S.B. (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, Conn.: JAI Press: 1-42, 1983.