



DE GRUYTER
OPEN

Journal of Intercultural Management

Vol. 8 | No. 4 | December 2016 | pp. 27–46

DOI 10.1515/joim-2016-0022

Ewa Bogalska-Martin

Politechnika Łódzka

ewa.martin@iut2.upmf-grenoble.fr

Le néopaternalisme comme mode de gestion interculturelle dans les entreprises délocalisées en Europe Centrale

The New Paternalism as Intercultural Management Mode in the Relocated Businesses in Central Europe

Abstract: Since twenty years, many Western firms in search of new markets and labour force cheaper, relocate their production units to countries of Central Europe, Asia or South America. Faced with the problem of transfer of know-how and technical training in new cultural contexts, they develop the methods of HRM which aim their employees loyalty, and raise the skills of labour to produce in context of respectful very demanding standards. In this article we will analyze strategies that apply not only to employees but also their families, and more generally to the local environment and which suggest a return to paternalism skilfully renovated in terms of « corporate social responsibility of firms».

Key words: Paternalism, New paternalisme, FDI, HR management

1. Les origines

Même si les origines du paternalisme comme forme d'organisation de rapports de travail sont beaucoup plus lointaines et remontent au Moyen-âge, le sens actuel de ce terme s'impose au XIX siècle. À cette époque, dans un mouvement d'industrialisation massive, les nouveaux capitaines d'industries, locomotives du développement économique (métallurgie, charbonnages, textiles...) se voient dans l'obligation d'accueillir comme main-d'œuvre une population rurale, largement analphabète et sans qualification technique. Bien que souvent impliquées dans la production manufacturière organisée par les ateliers domestiques dispersés sur un territoire local (tissages, forges, ateliers de décolletage et même extraction du charbon à usage local), cette population ne constitue pas encore une force libre de travail nécessaire pour le développement du capitalisme moderne, elle ne porte pas de projet politique ni économique qui lui est propre. Comme l'écrit Noiriél (Noiriél, 1988) : *la protection patronale n'est pas exclusivement fondée sur le respect de normes culturelles mais reflète un rapport de force entre les classes populaires et le patronat qui évite une "prolétarianisation" brutale.*

Même si cette vision reste très synthétique, il est indéniable que le paternalisme a joué une fonction sociale de stabilisation dans le processus de transition entre les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes. Il a freiné le processus de formation de la classe ouvrière.

Il ne doit pas nous échapper qu'à cette époque, les nouveaux capitaines d'industrie ont pour modèle le système patronal ancien, de type protection seigneuriale basée sur l'activation permanente de la logique don contre don (droits et devoirs réciproques) fondée par le droit coutumier. Dans son fameux ouvrage *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, publié en 1905, en cherchant l'origine du capitalisme, Max Weber montre l'existence du lien entre l'organisation seigneuriale du travail et l'organisation industrielle, typique pour l'Occident, et affirmée dans le paternalisme. Ainsi

l'existence du **travail libre**, l'un des facteurs essentiels pour la fondation du capitalisme, comme le veut Weber, ne peut pas se faire sans qu'au début du processus, ce travail soit protégé, approprié de manière paternaliste par ceux qui incarnent les anciens seigneurs des temps nouveaux. Ces derniers bénéficient de droits légaux, car ils sont propriétaires de moyens de production (la sacro sainte propriété privée constitue en effet le fondement du système politique et social capitaliste) et ils signent des contrats de travail qui accordent aux ouvriers des avantages protectionnistes, lesquels leur permettent d'assumer la condition servile de dépendance face aux patrons tout puissants. Selon Noiriel, le concept de paternalisme fut théorisé par Le Play dans son ouvrage *La Réforme Sociale en France*, publié en 1864 et il se caractérise par un *rapport social de domination spécifique qu'est le patronage (...) comme une restauration de l'ordre rural traditionnel, à la fois hiérarchique et communautaire, dans un monde menacé à la fois par l'individualisme libéral et l'égalitarisme socialiste.*

L'histoire de certains secteurs industriels, dits aujourd'hui traditionnels, impliqués et porteurs de la première révolution industrielle passe souvent par la phase de paternalisme qui est à la fois **le moment de formation** des ouvriers nécessaires à la production industrielle de masse et **le moment de leur réappropriation symbolique** par les nouvelles élites dirigeantes (en principe les bourgeoisies nationales), pour les éloigner de la radicalisation communiste. Ainsi, **protéger et tenir d'une main ferme**, telle est la double mission du patron paternaliste épaulé par toute une hiérarchie de maîtres et de contremaîtres d'usines. L'enjeu est donc double: obtenir d'un ouvrier une quantité importante de travail de qualité (il faut qu'il adhère à ce que Weber nommé « Beruf » – la vocation ou l'esprit du travail bien fait) et le tenir à l'écart des mouvements sociaux radicaux (il faut qu'il fasse confiance à son patron, ne conteste pas, ni les objectifs ni les méthodes de travail). Pour le faire, il faut affirmer l'existence d'un lien organique, qui lie l'ouvrier et sa famille à son patron – propriétaire – père symbolique à qui l'ouvrier et sa famille doivent obéissance et fidélité. L'existence de ce lien

est visualisée par la proximité géographique entre lieu de production et lieu d'habitat des ouvriers, leurs familles et les patrons. Ainsi le quartier d'habitat est bâti autour de l'usine et, dans le parc avoisinant, de sa villa de maître, le propriétaire ou ses directeurs peuvent de leur fenêtre veiller au bon ordre de l'ensemble. Le paternalisme devient donc une forme particulière de régulation des rapports du travail, qui aliène l'ouvrier, qui l'empêche d'accéder à la conscience de classe et au devenir d'un sujet historique, contre quoi va s'insurger Marx puis, plus globalement, tout le mouvement communiste.

L'analyse de Gérard Noiriel, qui s'applique en particulier aux secteurs métallurgiques en France, montre que le paternalisme trouve sa source dans les sociétés et territoires qui conjuguent plusieurs caractéristiques:

- une *production encore largement artisanale*, éclatée et orientée avant tout vers le marché local;
- un *maître de forge mi-patron mi-paysan*, partageant son temps entre une industrie presque saisonnière et son exploitation agricole;
- une *main d'œuvre abondante et peu qualifiée de proximité*, trouvant dans la forge une activité hivernale et quelques ressources améliorant le faible revenu de la terre.

De ce point de vue, nous pouvons penser que, au-delà de sa fonction économique (production de richesses et accumulation du capital) **le paternalisme accomplit aussi une fonction sociale et politique** importante car il permet la transition « pacifique » ou « pacifiée » entre le système d'organisation rurale largement communautaire vers l'organisation sociétale (de la *Gemeinschaft* vers la *Gesellschaft* selon Tönnies), caractérisée par le partage de rôle et une division raisonnée du travail (Tönnies, 1977). Avec l'organisation rationnelle du travail, sa technicité nécessitant une qualification professionnelle accrue, avec l'émancipation politique de la classe ouvrière, ce paternalisme semblait en recul.

Notamment, le fordisme, qui lui a succédé *correspond à la forme la plus aboutie du compromis social sous-jacent à cette institution dans une société où le progrès et le bien-être sont directement associés à la techno-*

logie et au niveau de consommation, ce qui, pour certains (Lipietz, 1989), a condamné le paternalisme à disparaître. Or, dans certains secteurs, y compris dans les sociétés fortement industrialisées, voire dans les sociétés post-industrielles, il garde toute sa puissance et toute sa pertinence.

Dans ce texte, non seulement nous postulons que le paternalisme n'a pas disparu, mais en plus, dans sa version modifiée de néo-paternalisme, parfois véhiculée sous la forme médiatique de responsabilité sociale de l'entreprise, il occupe une place importante dans les stratégies de gestion des ressources humaines mises en place dans les entreprises délocalisées dans le cadre des IDEs dans le pays d'Europe Centrale.

Nous analyserons ce phénomène à partir de quelques cas d'entreprises, appartenant à des secteurs à forte tradition paternaliste, installées récemment en Slovaquie. Nous prendrons pour exemples le cas de l'entreprise allemande Henkel présente en Slovaquie depuis 1991, celui de l'entreprise américaine US Steel qui a investi en 1995 à Kosice, puis celui de l'entreprise coréenne KIA installée à Zilina, dont l'investissement date de 2004. Les trois entreprises sont porteuses de longues traditions, la plus ancienne, Henkel a ouvert ses portes en 1876, United Stated Steel Corporation, fleuron de la métallurgie américaine fut fondée en 1901 et KIA, la plus jeune des trois, a été fondée en 1944. En même temps, elles appartiennent à des secteurs dits « traditionnels »: Henkel chimie, US Steel métallurgie et KIA automobile. Une caractéristique commune à ces trois entreprises est le fait qu'elles opèrent sur le marché global et investissent en Slovaquie après la chute du mur de Berlin. Dans les trois cas, il s'agit d'ouverture d'unités de production, dont le nombre de salariés varie de 300 personnes chez Henkel, à environ 3000 chez KIA et 14 000 chez US Steel Kosice. Les trois entreprises affichent également des actions très volontaristes sur le plan de responsabilité sociale et toutes ont connu des périodes de paternalisme¹.

1. Les cas analysés ici ont été réalisés dans le cadre du cours sur de management interculturel par les étudiants de Master 1 francophone de l'Université Economique de Bratislava, nous tenons à les remercier ici.

2. L'ancien pays socialiste – contexte propice à la restauration du paternalisme

Depuis le début des années 90, après l'effondrement du bloc socialiste, le contexte économique et social dans lequel agissent les entreprises a fondamentalement changé.

Avec la globalisation des marchés et la mobilité accrue des capitaux, à la recherche de meilleurs profits (main d'œuvre et matières premières moins chères) et de nouveaux marchés, de nombreuses entreprises s'engagent sur les nouveaux territoires et mettent en place des stratégies de délocalisation qui s'orientent très rapidement en direction des pays d'Europe Centrale en pleine transition systémique. Il faut rappeler qu'entre 1948 et 1989, les pays socialistes, pays de régime totalitaire, incarnaient assez bien une forme spécifique de paternalisme, **le paternalisme d'Etat**. En effet, l'État socialiste *était à la fois l'État répressif qui monopolisait tous les pouvoirs (économique, politique et militaire), mais il avait une dimension sociale très paternaliste et très protectrice. Il avait pour point d'honneur la prise en charge de toute la population, ne lui laissant ainsi que très peu d'initiative* (Bogalska-Martin, 2001, p. 22). La disparition de cet État ne pouvait laisser aux populations « habituées » depuis 50 ans à ce système, qu'un sentiment d'abandon, un sentiment renforcé par la perte d'emploi qui était et est toujours le principal lien social, lien surinvesti par la tradition catholique.

Les investissements étrangers interviennent donc dans ce contexte, dit de transition. Néanmoins, une autre dimension produit un impact sur les formes que vont adopter certains de ces investissements. Il s'agit d'une double représentation positive de l'investisseur étranger, notamment occidental. Il est porteur de la modernité qui doit remplacer l'économie obsolète entretenue par le socialisme et il apporte des solutions d'emploi, souvent des possibilités de dynamiques de développement dans les régions sinistrées sur le plan économique. Pas étonnant qu'ils seront reçus à bras ouvert par les autorités et les populations locales. Dans le vide laissé par

la disparition du régime socialiste les entreprises occidentales se trouvent projetées dans des logiques qui vont au-delà d'une opération entrepreneuriale. Il s'agit d'assumer une fonction sociale, créer des emplois, développer des actions sociales produire des liens sociaux là où ils ont été mis à mal.

L'investissement de **Henkel** en Tchécoslovaquie en 1991, est le résultat d'un joint-venture Henkel-Palma à Bratislava. Cette société produit la poudre à laver - Persil pour le marché tchécoslovaque. Depuis 1997, la société porte le nom de Henkel-Slovakia. Il s'agit d'un investissement qui correspond à la stratégie globale de Henkel, reprendre l'unité de production locale des produits type – Henkel (produit chimiques et cosmétiques à usage courant), entrer dans les réseaux de distribution et ainsi faire pénétrer les autres produits Henkel sur le nouveau marché.

La même stratégie est utilisée par Henkel dans tous les nouveaux pays industriels comme l'Inde, le Brésil ou la Chine.

De son côté, **US Steel** achète une entreprise slovaque Vychodoslovenske Zelaziarne (créée en 1959 et forte d'une tradition qui date de Moyen-Âge), suite à l'existence d'une joint-venture commune intervenue après la privatisation un peu obscure de cette entreprise slovaque en 1995. En effet, l'effondrement des économies socialistes et l'engagement dans les années 90 des programmes de privatisation massive de grandes entreprises d'Etat se présentent comme effet d'aubaine pour les anciens concurrents. En reprenant l'entreprise slovaque, US Steel s'appuie sur la proximité culturelle qui lie toutes les grandes entreprises métallurgiques qui partagent la même culture de métier et se partagent les marchés. En achetant l'entreprise slovaque, US Steel a donc la possibilité de reprendre des parts du marché mondial (principalement en Europe Centrale et Orientale) contrôlé jusqu'au là par cette entreprise. Par sa taille, US Steel est le plus grand employeur à Kosice, il est un acteur économique incontournable dans la région. Dans le cadre de son investissement direct,

US Steel a obtenu du gouvernement slovaque une remise de ces impôts sur les bénéfices pour 10 ans.

L'investissement de **KIA** correspond à une autre logique, il s'agit de pénétrer sur le marché européen de l'automobile (stratégie de veille industrielle et de pénétration sur un marché à fort potentiel de croissance) en investissant dans un pays nouveau membre de l'UE, où sont déjà présents les principaux concurrents européens allemand et français. En s'installant en Slovaquie KIA a bénéficié de conditions très favorables pour son investissement à Teplička nad Váhom, accordées par le gouvernement slovaque et en partie en provenance des fonds structurels (Le Fond Social Européen fut utilisé pour la formation des salariés).

Pendant toute cette période, la Slovaquie cherche à attirer des capitaux étrangers, mais elle n'est pas la seule à le faire. D'autres pays de l'ancien bloc socialiste le font aussi, or la Slovaquie reste un peu en retard, car son existence comme Etat souverain date seulement de 1994. Pour rattraper le temps perdu, la Slovaquie n'a pas d'autre solution que d'offrir aux investisseurs potentiels, comparativement, les meilleures conditions d'investissement. La solution passe par le contrôle des coûts de main d'oeuvre et notamment par les coûts de protection sociale. Les pouvoirs publics slovaques font leurs choix. Il faut contenir les revendications salariales, ils accordent les avantages fiscaux aux investisseurs et (plus tard dans les années 2000) mobilisent les fonds européens pour favoriser ces implantations.

Ainsi, juste avant son intégration dans l'UE, en 2003, comparativement à ces voisins immédiats, la Pologne (6 434 euros), la République Tchèque (6 130 euros) et la Hongrie (6196 euros), en Slovaquie les salaires sont les plus faibles – 4 945 euros par an, c'est-à-dire seulement 10% environ du salaire annuel du pays où ils sont les plus élevés, (Danemark 44 692 euros). Selon V. Marcus (Marcus, 2006) en 2002, le coût réel du travail en Slovaquie représente seulement 20% du coût moyen européen. La Slovaquie attire donc les investisseurs à la recherche de délocalisations

sans risque dans une zone de proximité culturelle et à fort potentiel de compétitivité (main-d'œuvre qualifiée, situation géopolitique idéale, traditions industrielles anciennes...).

En même temps le taux de chômage slovaque est de 17,2% en 2003, 16,4% en 2005 et va diminuer progressivement, notamment grâce aux investissements étrangers, en 2008 il est de 8,6%. Au début des années 2000, cette situation est aggravée par les disparités régionales. L'Est de la Slovaquie est la région la plus touchée par le chômage, à titre d'exemple, si en 2005 le taux de chômage à Bratislava était de 5,3%, dans la région de Kosice il était de 24,7%, taux le plus élevé du pays. C'est dans ces zones que les entreprises occidentales auront à assurer de multiples fonctions sociales. L'analyse des trois cas étudiés montre que les entreprises ont bénéficié, à des degrés variables, de conditions très favorables, voire privilégiées, pour investir en Slovaquie, et notamment dans les régions en difficulté.

3. Stratégies paternalistes bien venues

A l'origine, les stratégies paternalistes qui intervenaient dans ce qui fut plus tard nommé GRH, avaient pour l'objet la fidélisation des ouvriers, leur formation et implication dans le processus de production et la paix sociale. Depuis, bien que largement complexifiés, ces objectifs n'ont pas changé. Par contre d'autres ont été formulés. Ainsi la question de la qualité, celle du bien être des employés ou encore les problématiques de la diversité, comme introduction de l'éthique ou de la justice organisationnelle (en particulier le partage des avantages sociaux) ont été développées.

Des approches de plus en plus rationalisées ont été développées par des spécialistes et des chercheurs pour trouver les solutions pratiques à des problèmes clairement identifiés.

Parmi ceux-ci, il faut citer:

- pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs et pour certains niveaux de qualification (techniciens, ouvriers qualifiés...), problème du transfert de compétences dans les entreprises dont le salariés sont de plus en plus vieillissants, féminisation avec son cortège de problème de gestion du temps de travail, mobilisation et motivation de salariés pour garantir la performance des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel, lutte contre la souffrance au travail et son expression en termes d'absentéisme, violences, harcèlement... La question pratique qui se pose alors n'est pas de savoir quels sont les objectifs de la GRH, mais avec quelles méthodes on peut les atteindre.

La méthode paternaliste repose sur la fidélisation, forte implication et pacification de conflits sociaux qui peuvent mobiliser les salariés. Elle les exclut du processus de prise de décision, elle les réduit à l'expression d'une simple force de travail doté d'outils techniques ou ceux de gestion (dans le cas des cadres). L'entreprise paternaliste véhicule l'image d'une famille soudée productrice d'une identité collective forte, ou la notion « nous » englobe non seulement le salarié mais aussi sa famille, et quand elle opère sur le marché global, la maison-mère, dans le pays d'origine (Allemagne, USA ou Corée du Sud), incarne le patriarche détenteur de pouvoir. Pour être opérationnelle cette approche passe par un ensemble d'actions GRH que nous pouvons observer dans les trois cas analysés.

*Chez **Henkel**, on développe une forte culture interne dont l'aspect principal est la diversité (80% des 34 000 employés dans toutes les filiales dans 75 pays sont non-Allemands). Il faut souligner que pour Henkel l'employé est à la fois producteur et consommateur car les produits Henkel qui sont des produits de consommation courante – shampoing, produit de nettoyage, colles etc. Le programme « Diversity cockpit » a pour objectif de montrer que l'entreprise a une capacité d'intégration des salariés de toutes origines, âges et sexes et qu'elle répond aux besoin du monde global. Les profils de carrières proposés*

sont organisés, comme souvent dans les entreprises allemandes où la carrière maison est privilégiée, en circuit interne, ce qui favorise l'acquisition de la culture technique et la fidélisation à l'entreprise. En même temps, l'entreprise s'appuie sur une stratégie d'équilibre vie d'entreprise/vie de famille. Henkel fortifie les employés dans leurs efforts à coordonner la loyauté de carrière et leurs plans pour la vie privée. Par exemple : les enfants d'employés de moins de 3 ans peuvent être pris en charge par l'entreprise si besoin. Le groupe de travail fondé spécialement pour le faire, développe les cibles et les solutions pour sa base allemande appliquées partout dans le monde. Même si les cadres dirigeants sont d'origines multiples (en fonction d'un pays d'implantation) c'est la maison mère en Allemagne qui teste, développe et approuve les stratégies de GRH pour toutes les filiales dans le monde.

Elle opère ainsi un va-et-vient entre les stratégies adaptées dans certains pays dont les exigences culturelles, par exemple dans le domaine de lutte contre le sexisme, sont très élevées (USA) pour les transférer vers les pays où ces exigences n'ont pas été clairement formulées (Inde). Henkel devient ainsi un diffuseur de culture entrepreneuriale « modèle ».

USSteel affiche un slogan qui dit « notre force - nos hommes », la culture entrepreneuriale repose sur la fondation de la fierté d'appartenance à l'entreprise. Historiquement, pour les raisons de développement industriel américain, dont l'aspect essentiel fut absorption de multiples communautés immigrées, la diversité correspond à la culture d'un melting-pot dont l'unité est fondée sur l'appartenance à US Steel, famille de métiers, famille protectrice. Pour souligner le lien avec la maison-mère, les cadres d'entreprise slovaque viennent des USA, et les carrières se font toujours par le passage par la maison-mère. Par contre, l'entreprise affiche une forte implication dans l'environnement local, elle a fondé un Centre de développement local dans la région de Kosice. Cette implication (événements sportifs, culturels, programmes

de bourses d'études) permet d'intégrer les familles d'employés dans la famille US Steel.

Des trois cas analysés ici, l'entreprise coréenne **KIA** semble la plus paternaliste, au sens traditionnel du terme. L'imprégnation de la culture coréenne fait que les employés sont considérés de manière très directe comme une famille, les cadres comme les représentants du père symbolique, les directeurs comme patriarches locaux etc. La règle d'or de l'entreprise est fondée sur l'obéissance et la surveillance réciproque (58 caméras), sur l'application sans critique des rites de travail qui spécifient jusqu'aux gestes et positions corporelles. Le port des uniformes de couleurs est obligatoire, les pauses gymnastiques également. L'organisation de l'espace par fonction souligne la rigidité exigée des employés. Les rencontres régulières avec les cadres ont pour l'objet de confirmer l'autorité de ces derniers et de forcer la confiance que les employés doivent aux managers.

4. Paternalisme au service d'image de la « responsabilité sociale »

F. Salanié et N. Treich rappellent « **La responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leurs profits** », assenait Milton Friedman dans un éditorial du *New York Times*, en 1970. C'est dire que les débats sur la responsabilité sociale ne datent pas d'hier (Salanié & Treich, 2008, p. 183). Néanmoins, depuis les années 90, les entreprises doivent respecter de nouvelles règles qui fondent cet objectif nommé **développement durable**.

Ainsi, comme le notent J. Igalens et M. Joras, par exemple en France, depuis 2003, l'article 116 de la loi « nouvelles régulations économiques » (NRE du 15 mai 2001) oblige les 900 sociétés cotées à intégrer dans leurs rapports annuels « la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité » (Igalens & Joras,

2002). Mais comment définir la notion « de conséquence sociale », pour qui, qui peut interpellé une entreprise en cas d'un irrespect de cette responsabilité, est-ce à elle de le faire ? Les événements récents, (licenciements plus ou moins justifiés, fermetures stratégiques déguisés en faillites etc.) en lien avec la crise économique, montrent que les choses ne sont pas si simples. Selon certains auteurs, la responsabilité sociale couvre quatre domaines bien définis qui recoupent les principales « parties prenantes » en la matière : le monde du travail (les employés), le monde du marché (les clients), la communauté (généralement les communautés avoisinantes), et l'environnement (Beaupré et al., 2008). Cette responsabilité questionne le degré de pouvoir dont elle dispose, pose la question de la légitimité démocratique de ce pouvoir et de son contrôle. Les entreprises s'en saisissent pour des raisons philanthropiques ou opportunistes. Elles l'intègrent dans les stratégies de « R&G », et / ou, dans les stratégies de GRH. Elles le font pour affirmer leur position concurrentielle face aux consommateurs ou concurrents et dans leurs rapports aux partenaires politiques.

Selon les réglementations juridiques et les analyses managériales, la responsabilité sociale d'entreprise s'engage à travers un jeu d'acteurs locaux, nationaux ou internationaux et notamment lorsque ce derniers ont accordé à l'entreprise certains avantages économiques ou fiscaux pour favoriser la compétitivité de l'entreprise. Cette obligation de respect est particulièrement importante dans le cas des IDEs qui interviennent à la suite de mise en place de stratégies d'attractivité économique de territoires. Les IDEs doivent apporter une réponse au problème du sous-développement local, à un fort chômage, ou pour faire bénéficier le tissu économique local des nouvelles opportunités économiques. Chaque fois, une triple relation se fonde entre l'investisseur (souvent une multinationale), les acteurs politiques locaux et les salariés. Il est indéniable que le maillon faible dans ce triptyque, ce sont les salariés. Or, A. Touraine (Touraine, 1969) a montré dès années 1960, que l'entreprise est, et a toujours été, au cœur des tensions sociales liées aux écarts entre la notion d'intérêt privé et celui d'ordre public et social.

La recherche d'un compromis n'est pas simple. Elle l'est encore moins, lorsque l'installation d'une entreprise sur un territoire donné résulte d'une stratégie d'avantages offerts par les acteurs publics dans des pays en transitions et émergents, sans capitaux propres et confrontés à des tensions importantes sur le marché de l'emploi et à fort risque d'explosion politique. Les rapports de forces deviennent, dans ce cas, inévitables. C'est là où intervient l'exigence de la responsabilité sociale. **Aujourd'hui, pour continuer de produire des richesses et des profits pour les propriétaires et actionnaires, l'entreprise « globale » doit se montrer socialement correcte**, il s'agit d'un avantage concurrentiel. L'exigence de responsabilité sociale est formulée en partie dans son intérêt, elle facilite la perpétuation de la logique capitaliste et évite les mises en causes radicales de cette logique.

Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise qui entre en jeu dans les actions de type GRH est exprimée dans l'application de nombreux critères (Beaupré et al. 2008, p. 89) que l'on peut résumer en trois groupes:

- **structure d'emploi:** effectifs, ancienneté, répartition des employés par groupe d'âge, employés ayant des responsabilités parentales, main d'œuvre extérieure, employés handicapés, femmes employées, employés couverts par des mesures de santé et de sécurité, employés appartenant à des minorités visibles,
- **formes de contrats de travail** ratio entre employés avec contrats à durée déterminée/indéterminée, temps de travail, heures supplémentaires, participants à l'actionnariat de la banque, licenciement, rémunération et avantages sociaux,
- **conditions du travail:** taux de satisfaction des employés, dépenses en formation, accidents en milieu de travail, absentéisme.

Il est relativement facile de satisfaire de « manière formelle » à certains de ces critères pour paraître une entreprise socialement responsable. D'ailleurs, les entreprises que nous analysons plus loin ne s'en privent pas pour communiquer sur leur responsabilité sociale et utilisent cet aspect pour créer une image qui fait partie de leurs stratégies concurrentielles,

notamment sur les nouveaux marchés. En outre, sur le plan strictement analytique, il est aujourd'hui très difficile de faire une distinction entre les stratégies de GRH type néo-paternaliste et les stratégies de « responsabilité sociale ». Nous le montrerons à partir d'exemples choisis pour ce texte.

*Dans l'ensemble des stratégies développées par **Henkel**, la responsabilité sociale de l'entreprise figure à différents niveaux. Premièrement, le programme de diversité culturelle, affirmé dans tous les pays du monde. A titre d'exemple 13,4% de top managers sont des femmes. Deuxièmement, comme il s'agit d'une entreprise chimique elle affiche une stratégie d'engagement en faveur de l'environnement. Son slogan commercial est d'ailleurs « Henkel - une marque comme un ami ». Ses engagements s'expriment, entre-autres, à travers les actions en faveur de la santé, l'accès gratuit aux soins, le financement des actions contre le Sida, le dépistage du cancer ou encore la lutte contre le stress au travail. Certaines de ces actions sont développées par les unités de R&D, car Henkel veut être leader dans la chimie non-invasive et non dangereuse pour les humains et l'environnement. Ceci nécessite un contrôle très fort des conditions de production, dont les stratégies de sécurité constituent le noyau dur, et les vecteurs sont une forte implication du personnel et son fort degré de conscience. Ainsi, 75% des employés sont représentés par des syndicats qui collaborent aux actions éducatives et de prévention. Les statistiques internes affichent d'ailleurs une diminution constante des accidents de travail,*

Même si nous pouvons constater un certain écart entre les objectifs affichés et affirmés dans les stratégies de communication, Henkel semble être une entreprise qui réussit assez bien le maillage entre le paternalisme d'hier et la responsabilité sociale d'aujourd'hui. Il s'agit d'un tour de force pour une entreprise dont 70% des capitaux appartiennent toujours à la famille Henkel, et qui emploie 54 000 personnes à travers le monde, dans 75 pays.

Pour US Steel, l'engagement de type « responsabilité sociale » semble être beaucoup plus traditionnel et outre les stratégies de

diversité d'employés (programme Ethics Traffic Light adopté en 2001, intégration des populations Roms), il s'agit pour l'essentiel de mécénat en faveur de l'environnement local. Néanmoins, l'entreprise américaine agit également dans un contexte d'engagement pour l'environnement, elle se veut exemplaire dans le domaine de lutte contre la pollution atmosphérique, elle forme ses employés à la conscience environnementale en affichant un programme « plus grand pollueur = plus grand protecteur ». Elle accorde aussi des nombreuses subventions aux organisations écologistes locales. Le modèle d'engagement de US Steel est importé des USA, il est typiquement paternaliste, il s'articule autour des actions de la Fondation des Œuvres socio-caritatives (US Steel Fondation) dont l'ensemble des moyens correspondaient en 2005 à 200 000 euros. Néanmoins il faut relativiser cet effort vu la valeur du chiffre d'affaires (2,42 milliards d'euros en 2007) et du profit net (340 millions d'euros en 2007) de l'entreprise en Slovaquie.

Les méthodes de paternalisme classique sont bien activées, notamment à travers le repas annuel avec le PDG, invitations à communiquer avec lui comme avec les autres Top managers par la messagerie électronique, mise en place d'ateliers de créativité, supports pour le développement de confiance en soi et tout cela, dans une entreprise fortement masculine car 100% de top managers sont les hommes.

US Steel est l'exemple d'implantation d'une entreprise à fort capital paternaliste dans un environnement très propice pour ces formes d'action. Cette entreprise fut aux USA pionnière dans le domaine de l'engagement social et son fondateur Andrew Carnegie était parmi les premiers auteurs de textes sur la nécessité d'actions **philanthropiques et charitables des entreprises**. Celles-ci constituent justement le cœur de la philosophie paternaliste. Ces multiples actions caritatives ont pour objectif de stabiliser l'environnement immédiat de l'entreprise, garantir une forte mobilisa-

tion de travail et un climat favorable à la production de qualité. En 2008, US Steel a licencié sans s'en trop préoccuper 700 personnes qui occupaient des emplois précaires (contrat type CDD), l'un n'empêche donc pas l'autre.

Le cas de KIA est encore plus parlant. Au moment de son installation, l'entreprise a cherché à attirer des employés formés, pas nécessairement disponibles sur le marché. Elle a utilisée une stratégie de communication qui portait sur des avantages salariaux qui n'ont pas été suivis de fait. Elle est dirigée par des cadres coréens, selon le modèle du paternalisme asiatique. En vertu de contrats du travail tous les employés slovaques bénéficient d'un temps de formation en Corée du Sud où, pour l'essentiel, ils doivent apprendre la culture de l'obéissance et de la soumission à l'autorité qui constitue le fond anthropologique de la culture du travail en Corée. Ce stage a une importance vitale pour que les salariés slovaques puissent accepter les méthodes de surveillance et de contrôle, de punitions multiples en cas de non respect des règles pratiquées par les cadres coréens en Slovaquie. Comme US Steel, KIA a le sens de la communication et de la responsabilité envers son environnement. Elle communique autour de l'image de la voiture recyclable, elle organise des fêtes culturelles à Zilina, elle développe un programme d'aide aux enfants handicapés et aux jeunes talents. Bref elle se montre impliquée et responsable.

Il semble que la responsabilité sociale comme élément nouveau dans les stratégies de GRH, dans le trois cas analysés, repose pour l'essentiel sur les programmes de diversité ethnique et de genre, que l'environnement global de leurs activités aurait de toute façon introduits. Il s'agit donc plus d'un effet affichage, de la nécessité de gestion de cette problématique que d'un véritable choix.

D'ailleurs, du point vue de la stratégie de communication, ces programmes, très bien élaborés, sont utilisés comme un argument dans le cadre de négociations avec les autorités locales et dans les stratégies qui doivent attirer les nouveaux employés, clients et collaborateurs y compris

universitaires (cas de Henkel et de US Steel). Comme l'engagement en faveur de l'environnement, les stratégies de diversité constituent aujourd'hui un élément central du politiquement correct.

En conclusion

L'idéologie « nous constituons une seule famille », qui souligne la logique de destin commun (fidélité), de respect de hiérarchie et d'autorité, constitue en soit un élément fondamental de gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Elle est activée à degré variable par les trois entreprises analysées et continue aujourd'hui comme hier à légitimer la place des dirigeants, à faire respecter les objectifs de la productivité et de profits définis en termes libéraux et exigés par les actionnaires. Les employés sont invités à apprécier le fait qu'ils ont du travail là où le chômage fait de ravages, que les salaires sont socialement corrects, que l'entreprise se soucie d'eux et de leurs familles. On n'attend d'eux ni participation à la gestion de l'entreprise, ni critique des objectifs fixés et, encore moins, débat sur le système socio-économique dont ils font partie. L'implicite de la relation entre les patrons et les salariés repose sur le bienfait du système capitaliste, productiviste à la recherche de profit maximum dont Weber a déjà énoncé la logique. Alors l'entreprise paternaliste ou l'entreprise socialement responsable? **Rien n'a changé, sauf la rhétorique!**

Bibliographie

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., Morin, D. (2008) «Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 2, Volume XIV.

Bogalska-Martin, E. (2001) L'État polonais – dix années de changement, une tentative de bilan, in : *La Pologne, ses transformations économiques et institutionnelles et le processus de son intégration à l'Union européenne*. Ed. Université Paul-Valéry, Montpellier.

Igalens, J., Joras, M. (2002) *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*. Paris, Editions d'organisation, collection «Personnel-ANDCP».

Le Play, P.G.F. (1864) *Réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens*. Paris, Henri Plon.

Les disparités régionales et la cohésion: quelles stratégies pour l'avenir?. Etude du Parlement Européen, Bruxelles 2007.

Lipietz, A. (1989) *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXe siècle*. Paris: La Découverte.

Marcus, V. (2006) Les salaires et le coût du travail dans l'Union européenne et les pays candidats, in: *Données sociales – La société française*, édition 2006, pp. 425-435.

Noiriel, G. (1988) Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française, in : *Le Mouvement social*, n°144, juillet - septembre, pp. 17-35.

Salanié, F., Treich, N. (2008) *Entreprises socialement responsables: quel sens, quel avenir?*, in : *Horizons stratégiques*, 1 – n° 7.

Tönnies, F. (1977, première édition 1922) *Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*. Introduction et traduction de J. Leif. Paris, Les Presses universitaires de France.

Touraine, A. (1969) *La société post-industrielle*. Paris, Denoël.