



HAL
open science

Le contexte ukrainien de la responsabilité sociétale des entreprises dans l'uniformité des champs américain et européen

Daria Fedorova

► **To cite this version:**

Daria Fedorova. Le contexte ukrainien de la responsabilité sociétale des entreprises dans l'uniformité des champs américain et européen. Sciences de l'information et de la communication. 2013. dumas-00842182

HAL Id: dumas-00842182

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00842182v1>

Submitted on 8 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Européenne de Bretagne - Rennes2 - UFR ALC
Master 2 Information et Communication
Parcours MICO



Le contexte ukrainien de la responsabilité sociétale des entreprises dans l'uniformité des champs américain et européen

Mémoire réalisé par : FEDOROVA Daria
Directeur de recherche : HUËT Romain

Juin 2013

Table des matières

<i>Introduction</i>	4
<i>Contributions théoriques au développement de la RSE</i>	7
<i>Les prémisses de l'adoption des pratiques de la RSE</i>	7
<i>Les propositions pour les définitions du concept de la RSE</i>	8
<i>Le contexte ukrainien de la RSE</i>	16
<i>L'actualité de l'objet de recherche</i>	17
<i>Problématique</i>	18
<i>Hypothèses et axes de recherche</i>	18
Chapitre 1. Régulation économique se la responsabilité sociétale des entreprises ukrainiennes	21
<i>Paternalisme industriel dans le système de la responsabilité sociale des entreprises</i>	21
<i>La RSE comme une justification de l'engagement au capitalisme: le cas d'Ukraine</i>	23
<i>Les critiques du capitalisme</i>	28
<i>Faire face aux critiques</i>	29
<i>Les sources d'excitation</i>	30
<i>La garantie de sécurité</i>	32
<i>L'honnêteté</i>	33
<i>La régulation de la RSE par le marché</i>	35
Chapitre 2 : Les réglementations gouvernementales et la RSE	36
<i>Le modèle de la régulation étatique en Ukraine par rapport aux autres pays</i>	42
<i>La demande de la responsabilité des entreprises ukrainiens pas le gouvernement</i>	44
<i>La théorie de Coase dans le cadre de régulation étatique</i>	46
<i>L'application du théorème de Coase sur la RSE et la régulation</i>	48
<i>La capacité de la régulation</i>	50

La structure du marché	51
La légitimité et la sécurité des droits de propriété.....	52
Le capital social.....	53
<i>Chapitre 3. La régulation sociale de la RSE.....</i>	<i>56</i>
<i>L'application de la théorie des parties prenantes</i>	<i>57</i>
L'attitude des ukrainiens à la sphère de business en Ukraine	66
L'analyse du sondage mené par le PNUD en Ukraine	69
CONCLUSIONS.....	77
ANNEXES.....	96

Introduction

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est au premier plan de l'économie et des entreprises. La globalisation des affaires, l'arrivée d'une nouvelle économie, l'apparition de nouveaux TIC qui donnent aux parties prenantes un grand accès à l'information, sont les prémisses pour repenser la responsabilité de l'entreprise. Le sujet de la RSE devient de plus en plus important ces dernières années. Nous observons les changements dans le monde entier, qui impliquent une plus grande adaptation des organisations face aux évolutions de la société.

Le concept de la RSE a une longue histoire. Le mécénat était l'une des premières formes de la RSE, qui, au début, était un phénomène de caractère partial. Les décisions sur l'assistance étaient prises par les propriétaires de l'entreprise. Cependant, la philanthropie effectuée est gérée par toute organisation. La RSE est un sujet de nombreuses discussions, comme une possible solution contre les injustices créées par la globalisation.

Avec l'accroissement de l'ampleur de l'industrie, le nombre de problèmes, liés à la RSE augmente également. Le boom industriel du 19^e siècle, qui a subi l'amplification de la concurrence et le mouvement ouvrier ont causé l'atténuation des conditions de travail et une offre avec plus de garanties aux partenaires. Ces événements sont les prémisses de l'évolution des différents domaines de la RSE.

Néanmoins, à l'échelle globale, les pratiques de la RSE étaient considérées comme le phénomène sociale au milieu du siècle dernier. L'intensification du mouvement des groupes sociaux, qui critiquaient la gestion et les décisions des affaires, le refus des consommateurs d'acheter les produits des entreprises irresponsables, le renforcement du mouvement des syndicats ont raisoné le déroulement intense de la RSE.

La question très discutée aujourd'hui est comment bien définir le concept de la RSE ? Les grands débats entre les consultants, les scientifiques, les cadres d'entreprise concernant le contenu de ce concept ont déjà eu lieu. Ces discussions ont ajouté la valeur éthique et philanthropique, ainsi que la transparence de la manière de faire le business¹. Le problème n'est pas celui de l'absence de la définition, mais celui d'une très vaste interprétation. Chaque explication est traitée d'un point de vue de l'organisation.

Mais ces dernières décennies, la RSE attire de plus en plus l'attention de la société, plus que jamais le pouvoir des entreprises multinationales était remarquable et le rythme de la globalisation rend la société assez inquiète sur les actions des corporations.

Cependant, une grande variété des définitions de la RSE peut causer un vrai problème : la divergence d'opinions crée l'hétérogénéité du concept. Par conséquent, la compréhension erronée et la mise en place des pratiques responsables ne se base pas sur l'idée du principe. Une telle diversité de définitions

¹ World Commission on Environment and Development's, Our Common Future, Brundtland 1987

existe à cause de l'absence de moyen pour vérifier l'authenticité de la signification fondamentale de la RSE.

Nous allons d'observer les définitions principales présentées dans la littérature et d'en faire une sorte d'analyse qui sera subjective d'une certaine manière, mais qui nous aidera à souligner les aspects qui nous semblent nécessaires pour ce mémoire.

Commençons par l'étude de chaque mot qui forme le phénomène en question. Il est nécessaire de noter, qu'initialement le terme de la RSE est né aux États-Unis, ce qui nous renvoie à sa variante anglaise *Corporate Sociale Responsibility*. Dans ce cas, nous faisons face à une certaine ambiguïté, surtout concernant la notion de Corporate, traduit «d'entreprise» en français. Cela évoque un jugement français sur la terminologie d'entreprise qui est plus englobante en anglais.

Alors,

- Responsabilité, d'après Alain Etchegoyen², « c'est l'engagement - juridique et moral – que l'on prend en accédant à un pouvoir comportant des responsabilités ». Toutefois, il affirme qu' « on n'est pas responsable de tout, on est d'abord responsable de soi-même devant les autres, de ce qu'on fait et de ce qu'on décide les concernant ». Ce travail s'appuiera donc sur l'explication d'Etchegoyen, car sa dernière citation s'applique à la responsabilité personnelle, ainsi qu'à celle de l'entreprise.

- Social, dans notre concept, est celui « qui concerne l'amélioration des conditions de vie et, en particulier, des conditions matérielles des membres de la société ». La source de cette définition est une de celles présentées dans le dictionnaire Larousse. Il me semble, que cette explication est la plus cohérente avec le fondement de la RSE. Néanmoins, il faut prendre en considération la discordance entre la responsabilité qui est soit sociale, soit sociétale, par rapport au terme « officiel » qui est la responsabilité Sociale. Cela nous semble plus logique de présenter cette même définition plutôt qu'une autre.

- Entreprise, dite *corporation* en anglais, comprend tout organisme, qui a à sa disposition un groupe d'individus qui travaillent ensemble, à but lucratif ou non. Cela implique que le mot « l'entreprise » dans l'expression Responsabilité Sociale de l'Entreprise ne concerne pas seulement l'entreprise dans sa signification habituelle, mais aussi les ONG, les syndicats, toute organisation qui a pour but d'y gagner.

Milton Friedman, dans son fameux article dans le *New York Times*³ précise qu'une des seules responsabilités de l'entreprise est de dupliquer ses profits, ce qui démontre l'approche d'actionnaires (*Shareholder Approach*). Afin d'accroître son profit, la satisfaction est l'objectif principal de l'organisation alors que les affaires sociales sont les préoccupations du gouvernement. Autrement dit, l'organisation est concernée par la RSE seulement quand cette activité apporte un

² ETCHEGOYEN A., *Les temps des responsables*, Editions Julliard, 1993.

³ FRIEDMAN M., "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times*, 1970.

bénéfice aux principes de l'entreprise. À partir de là, l'entreprise appartient à ses actionnaires (*shareholders*), d'où lui vient cette pensée que le phénomène de la RSE ne peut pas être vrai. Mais la RSE peut être une autre source pour produire du bénéfice à l'entreprise, c'est-à-dire, transformer le problème social en profit économique, en capacité économique et en créant de nouveaux postes de travail⁴.

Compte tenu que la RSE est un sujet de discussion entre le monde des affaires et l'état, l'implication du comportement responsable d'une entreprise y est cachée. Depuis qu'il existe une grande variété d'organisations, à but lucratif et non lucratif : les entreprises transnationales et locales, les organisations d'orientation produit ou service, les champs de la responsabilité sont très variables. Toutefois, les entreprises à but lucratif sont plus attendues à s'intégrer dans la RSE à l'inverse de celles à but non lucratif. La demande de RSE pour les entreprises à but non lucratif a pris une forme d'initiatives législatives et régulatrices.

Contrairement à cette théorie, l'approche de parties prenantes (*Stakeholder Approach*), popularisée par R. Edward Freeman (1984)⁵, montre que l'entreprise tient ses comptes non seulement devant ses actionnaires, mais elle doit prendre en considération les intérêts de toutes les parties prenantes. Au fond, les parties prenantes incluent les groupes ou personnes qui doivent être considérés dans les affaires responsables de l'entreprise. Cependant, une question se pose : peut-on envisager l'environnement comme une partie prenante ? Bien sûr, l'environnement n'est pas un individu, mais depuis qu'il ait représenté les ONG, par exemple, la question de l'appartenance de l'environnement aux parties prenantes peut être évoquée.

Bien que les sujets généraux sont ceux du réchauffement climatique, du changement de climat, des droits humains, des entreprises, on doit s'adapter aux besoins et aux opinions de différentes parties prenantes (l'entreprise multinationale peut avoir des milliers de parties prenantes).

Pour chaque partie prenante, la RSE aura une définition selon ses intérêts : par exemple, pour les syndicats, le caractère volontaire du comportement responsable est remis en cause. Plus précisément, la RSE permet de traiter les parties prenantes de manière éthique et responsable. Agir d'une telle manière implique une adaptation aux normes internationales du comportement dit « responsable ».

Si on prend en considération l'approche sociétale, qui donne une vision plus large de la RSE, les entreprises sont responsables devant toute société, dont elles font partie intégrante. Ces dernières se laissent guider par les standards de la société et non pas par les vrais besoins de société.

Les approches philanthropiques semblent être les premières ébauches de la RSE, mais les nombreuses recherches prouvent que c'est un phénomène tout à fait nouveau. Compte tenu des différents changements et challenges auxquels l'entreprise fait face, l'approche sociétale favorise la formation de réponses stratégiques aux difficultés rencontrées.

⁴ DRUCKER P. F., "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, 26, p. 53-63, 1984.

⁵ FREEMAN R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.

Contributions théoriques au développement de la RSE

Le système de valeurs, fondé par A. Maslow en 1968, désigne cinq besoins basiques de l'individu. Chaque nouveau besoin apparaît quand le précédent est atteint. L'individu, ainsi que l'entreprise garde une certaine régularité dans les besoins (besoins physiques, de sécurité, d'amour, d'estime personnel, de réalisation de soi). Certes les besoins changent avec l'évaluation de la société, par conséquent, les buts de l'entreprise, ainsi que la normalisation, la politique et la manière de gestion, s'adaptent à la modernité. Le comportement responsable peut osciller dans le cadre des grandes définitions de la RSE. Dans cette perspective, Frank Tuzzolino et Barry Armandi (1981)⁶, ont développé une idée selon laquelle l'entreprise est comparée à un humain qui a des besoins, dont l'un est d'exécuter ses affaires de manière responsable. Vouloir créer une réaction au monde qui change produit de nouvelles stratégies afin de surmonter ces difficultés. Chaque stratégie se base sur une séquence de besoins. Ce système de besoins montre la perception de la réalité, de la compréhension et de la conscience, et d'après cette perception, il ne peut y pas avoir qu'une seule vérité (ce qui, dans notre cas, concerne la signification de la RSE).

Marrewijk (2003)⁷ présente deux autres principes qui se basent sur les tendances naturelles de l'évolution. Ce sont les principes de l'estime de soi et le principe de la communion. La combinaison de ces deux principes permet aux entreprises d'agir selon leur propre conscience, leur compréhension et leurs capacités. Une telle vision aide à éviter les conflits entre la société et ses régulations, mais évite aussi de perturber la liberté de chacun. La démonstration de l'indépendance, le droit d'existence, le droit de comportement libre selon la situation, sont de mesures en fonction de l'obligation morale de rendre compte devant l'environnement et la société. La communion limite la liberté de celui qui s'est intégré à la liberté d'autrui. Compte tenu que l'entreprise fait partie de la société, qui est plus grande, c'est l'entreprise qui doit s'adapter aux normes du plus grand et s'ajuster aux évolutions, ainsi qu'être responsable de ses actes. C'est un principe qui est utilisé pour les éléments chimiques, ainsi que pour les organisations humaines, assurer l'impact que ça aura à la fin.

Dès que les actions et la conscience d'une partie du système ne paraissent pas suffisantes pour les conditions réelles, c'est le système qui essaie de corriger le comportement de sa partie, sinon l'existence de cette partie est en menace.

L'évolution est un levier pour changer la direction qu'ont prises les modifications dans les objectifs principaux de l'individu et de l'entreprise. Les nouvelles conditions qui produisent des challenges et de nouvelles opportunités pour l'entreprise, aident à produire de nouvelles solutions satisfaisantes, et de créer d'autres niveaux de complexité pour tout nouveau but.

Les prémisses de l'adoption des pratiques de la RSE

⁶ TUZZOLINO F., & ARMANDI B. R., "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 6, p.21-28, 1981.

⁷ MARREWEJK M., "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion", in *Journal of Business Ethics*, 4, 2/3; ABI/INFORM Global, p. 95, 2003.

Pourquoi les organisations sont-elles concernées par la RSE ? Soit elles doivent de s'y impliquer, soit elles le veulent, soit elles se sentent obligées (le comportement correct, la production du bien pour la société compte tenu de normes de la légitimité).

Du point de vue du management qualitatif, qui a différentes orientations (une orientation sur le produit, une orientation sur le processus, une orientation comme la totalité systémique, une orientation sur la chaîne logistique ou sur la société entière), chaque niveau d'orientation inclût le précédent ce qui signifie plus de complexité sur l'activité principale. La qualité du produit ou du processus peut être gérée par les outils techniques. Afin de créer une entreprise qui fonctionnera comme un ensemble de secteurs et non pas comme des départements séparés, le management qualitatif s'appuiera sur plusieurs approches, où les salariés et les fournisseurs auront plus d'importance. Pour avoir un succès, l'administration est obligée de créer un climat de confiance, de respect et de sentiments d'un vraie collaboration, où chaque salarié a fait sa valeur ajoutée. C'est pour cette raison que les entreprises doivent contribuer à la qualité de leurs activités, et introduire le management dit « social ».

Le secteur des affaires forme un triangle avec l'état et la société civile, où chacun a un schéma de comportement à avoir pour tenir sa place au sein de société. C'est-à-dire que l'état contrôle et maintient la législation, les affaires créent le marché (via la concurrence et la collaboration) et la société civile met la société en forme par le biais des actions collectives. Ces quelques dernières années, la société civile est devenue plus importante, ce qui provoque plus de responsabilité de la part du gouvernement et du marché. Le nouveau challenge est de s'engager aux nouvelles actions pour créer la durabilité de l'entreprise. Si avant les problèmes de la société étaient ceux de l'État, aujourd'hui ils deviennent la préoccupation des entreprises.

D'après Porter et Kramer⁸, les demandes pour les pratiques responsables se basent sur 4 arguments

1. L'obligation morale de se conduire correctement
2. La durabilité qui est basée sur la gestion environnementale
3. La permission d'opérer comme l'autorise de le faire le business
4. La réputation de l'entreprise (l'image, la marque).

La question primordiale aujourd'hui n'est pas si les entreprises peuvent combiner l'activité des affaires avec la RSE, mais comment elles peuvent le faire.

Les propositions pour les définitions du concept de la RSE

La définition, acceptée par l'Union Européenne : «La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs

⁸ PORTER M.E. and KRAMER M.R., "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, 2006.

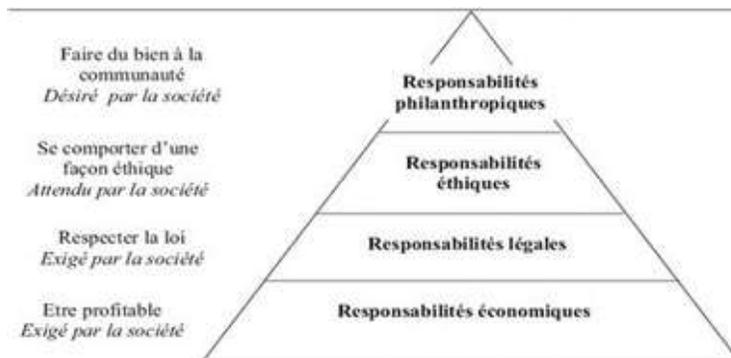
parties prenantes»⁹. Une telle interprétation rend plus visible la prise en considération des parties prenantes internes, ainsi qu'externes. Le caractère volontaire semble être soulignée, en même temps rien ni est dit à propos de l'action responsable ou éthique. L'ambiguïté d'une telle définition provoque un traitement libre par les entreprises, et, par conséquent, l'idée primordiale de la responsabilité dite sociale peut être perdue.

Si on compare la vision américaine à la vision européenne sur la RSE, celle des États-Unis s'axe plutôt sur un caractère philanthropique : les entreprises font leur profit, payent des impôts et après ils font un don de ce profit (avoir la satisfaction morale de l'action de donner quelque chose à quelqu'un). Alors que le modèle européen est de gérer ses affaires initialement de manière responsable. Le modèle européen semble plus claire : la RSE est déjà inclût dans le processus de la création de profit.

En outre, la RSE peut être examinée comme un domaine des relations publiques, d'où vient sa définition que c'est une tentative planifiée que de créer une compréhension mutuelle et que de garder des relations de bonne volonté entre les parties prenantes et l'entreprise.

La pyramide de Archie Carroll présente quatre composantes de la RSE qui forment la chaîne de valeurs liées (*Value Linking Chain*)¹⁰. Sa définition appartient à celle qui englobe plusieurs dimensions : économique, législative, étique et philanthropique. Chaque dimension peut être traitée en prenant en considération chaque partie prenante (les actionnaires, les syndicats, ainsi que le grand public).

Tableau 1. La pyramide de A. Carroll



Sa vision de la responsabilité est utopique, il n'accepte pas le profit économique. L'absence de ce profit rend impossible l'existence de l'entreprise, ce qui tue évidemment la notion de la RSE. En outre, le concept de Carroll ne peut être applicable qu'aux pays ayant un système de gouvernement transparent. Carroll

⁹ Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, le 25.10.2011

¹⁰ CARROLL A. B., "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct", in *Business and Society*, September 1999.

ne prend pas en considération la corruption, ou l'inadaptation de la loi, qui sont tellement répandues dans les différents pays, surtout ceux qui sont en voie de développement, ce qui est ainsi le cas d'Ukraine.

L'aspect économique ici est le plus difficile à relever, la difficulté à s'engager dans les préoccupations économiques consiste à saisir une manière de créer du profit en l'accordant avec le bien-être de l'environnement et de la société. Pour assurer son existence durable sur le marché, l'organisation doit créer des valeurs dans la société où elle existe, ainsi que de produire une image positive auprès des parties-prenantes et pas seulement auprès des actionnaires, comme c'était le cas avant. Une entreprise multinationale cesse d'exister dès que la Terre n'a plus d'avenir, ce qui fait réfléchir sur l'appartenance des ressources naturelles aux ressources (capitales) de l'entreprise. D'où vient la liaison directe du comportement responsable de l'activité organisationnelle avec l'activité principale elle-même : du point de vue de la production, c'est dans l'intérêt de l'entreprise que de préserver son cadre naturel.

La responsabilité économique est considérée comme celle, qui fait du profit en garantissant une qualité de produit et un prix juste. D'après Novak¹¹, il y a 7 responsabilités économiques principales:

1. Produire des biens et des services d'une valeur réelle, qui satisferont les consommateurs.
2. Le garantir de rendement juste des capitaux investis par les actionnaires.
3. Produire plus de rentabilité pour aider les ONG.
4. Créer de nouveaux postes de travail.
5. Rassurer les gens dans la perspective de leur situation économique.
6. Promouvoir l'innovation
7. Différencier les intérêts économiques de la population pour éviter la tyrannie de la majorité.

Notons que la perspective économique est primordiale dans ce cas, seul les entreprises rentables ont les possibilités de se conformer aux standards mondiaux de la société et de l'environnement.

Les responsabilités légales impliquent l'adoption de la loi et du respect des règles du jeu. Les lois de la régulation des affaires sont mises en place parce que la société traite le monde du business avec méfiance. Néanmoins, les lois ont leurs points faibles pour assurer le comportement responsable. Les lois ne peuvent pas faire face à tout imprévu, elles ne représentent que le minimum d'une conduite correcte des affaires. Les réglementations légitimes encadrent ce qui ne doit pas être fait, au lieu de prévenir, et d'indiquer ce qui est le mieux à faire. Les motivations pour l'adoption des lois peuvent ne pas être persuasives moralement, mais plutôt une crainte de punition. La RSE commence là où la loi finit. La société estime l'organisation d'obéir les lois.

¹¹ NOVAK, M., "Business as a Calling: Work and the Examined Life", *The Free Press*, New York, 1996

Les responsabilités éthiques dépassent les responsabilités légales. Ces responsabilités engagent une moralité, un comportement juste et un respect des droits des autres. Les entreprises doivent éviter tout endommagement, ainsi que prévenir les dommages causés par l'activité d'autrui. Les lois ne sont pas obligatoirement codifiées, c'est la société qui demande ou interdit les différentes actions via les attestations ou les institutions. La source d'influence pour les responsabilités éthiques sont les convictions religieuses, les principes humains ou les traditions morales.

Dans les années 1960, l'éthique du business était une préoccupation de théologiens, ils discutaient des problèmes du salaire équitable, des inégalités du travail et de la moralité du capitalisme. L'éthique protestante du travail avait pour base le travail dur et le succès, ce qui était la seule responsabilité sociale de l'entreprise.

A partir des années 1960 les problèmes éthiques des affaires sont mises en cause. La société s'est rendu compte que même les entreprises les plus connues opprimaient les salariés et vendaient des produits dangereux, leur système des affaires nuisait à l'environnement. Les salariés étaient privés de l'avancement ce qui déprimait l'économie, en outre, les pots-de-vin étaient répandus à l'international, la moralité était remplacée par l'argent et le pouvoir. Les médias libéraux représentaient les entreprises comme des machines du diable, leurs activités étaient désapprouvées. Les critiques estimaient que les entreprises ne pouvaient pas miser sur les profits sans prendre en compte la moralité.

Les responsabilités philanthropiques sont les plus douteuses dans la légitimité de la RSE. Il y a plus de 50 ans, que les entreprises étaient jugée par leurs actions économiques et morales, ainsi que les actions sociales.

Les principes de ce phénomène était déjà une question religieuse. Les théologiens supposaient qu'il fallait adapter certains principes religieux à la manière de faire du business. Par exemple, le principe de la responsabilité de l'entreprise était repensé d'une manière religieuse. Tout d'abord, avec l'aspect de la charité : les individus riches, devaient aider ceux qui sont pauvres, c'est-à-dire, qu'ils devaient construire une égalité financière. Cependant, dans les années 1920 les besoins de la communauté sont devenus plus importants que les possibilités des riches les plus généreux, et certains individus ont commencé à considérer le but principal des affaires comme étant le fait de contribuer à la vie des pauvres. En second, le principe de *stewardship* (générosité) est que le dogme biblique qui demande aux riches et les entreprises de prendre soins de toute la société et de créer des biens pour tous.

Par conséquent, le problème des décisions managériales au niveau macro-économique était mis en question : est-ce que la prise de décisions ne concernait que la maximisation du profit ? Cependant, l'intendance des revenus de l'entreprise était liée à la gestion des ressources humaines. L'entreprise a des responsabilités non seulement par rapport aux actionnaires, mais aussi par rapport aux parties prenantes (salariés, concurrents, clients, distributeurs, fournisseurs, la grande public, la communauté où l'entreprise fonctionne et l'environnement). La prise de décisions par l'entreprise doit prendre en compte l'influence des effets à long et à court terme.

Pendant la dernière moitié du 20^e siècle, qui était la base du concept de la RSE, le contrat social de l'entreprise était mis en question. Les théoriciens de la sociologie et de l'économie ont appréhendé cette notion. Le terme de contrat social de l'entreprise éclaircit les attentes de la société par rapport à l'entreprise, ainsi que les attentes de l'entreprise par rapport à la société.

Ce contrat est un accord entre le gouvernement et la société, et concerne les responsabilités indirects de la société. Au début, les obligations n'étaient qu'économiques, et le bien-être de la société était le résultat de l'expansion économique.

Le nouveau contrat social supposait que le progrès social devait faire des va-et-vient avec le progrès économique. La conscience sociale des entreprises est un produit de certains événements : le mouvement féministe, les manifestations des défenseurs de handicapés et de minorités. La grande partie de la société était préoccupée par ces groupes d'individus qui sont les écologistes, les avocats en droit de la consommation et les opposants à l'apartheid.

Cependant, l'entreprise était conçue comme une institution sociale qui doit être liée à la famille, à la religion et à l'éducation. Les gestionnaires de l'entreprise moderne prennent les décisions pour complaire aux actionnaires et à toutes les parties prenantes. En tous cas, l'entreprise a besoin de ressources humaines pour subsister et prospérer. Compte tenu que les impôts de l'entreprise ne seront pas suffisants pour résoudre les problèmes sociaux, les entreprises doivent s'engager volontairement au service de la société. Néanmoins, le contrat social de l'entreprise présuppose que l'entreprise et la société sont des acteurs égaux, dont chacune a ses responsabilités et des droits réciproques.

Selon le contrat social de l'entreprise, les responsabilités sociales de l'entreprise doivent être à la mesure de son pouvoir économique, social et politique¹². L'entreprise multinationale est une institution publique plutôt qu'une institution privée (compte tenu de sa taille et de statut spécifique). Elle doit avoir plus de responsabilité qu'une entreprise dite traditionnelle. Dans tous les cas, le contrat social de l'entreprise est un concept assez vague, qui différencie qu'avec certaines conditions, qui changent avec les évolutions de la société et qui ne détaillent pas que l'entreprise doit avoir une taille précise pour être publique plutôt que privée.

En général, l'intérêt de l'entreprise de créer du bien-être pour la société concerne le caractère altruiste de la RSE. Les responsabilités philanthropiques sont souvent utilisées comme un outil managérial pour améliorer l'image de l'entreprise.

En 1991 Donna Wood¹³ a reformulé la définition de Carroll : les 4 domaines de la définitions de Carroll (économique, législative, éthique et philanthropique) sont opposés aux niveaux institutionnel (légitimité sociale),

¹² BOWIE N., "New directions in corporate social responsibility," in Hoffman, W. M., and Frederick, R.E. (Eds), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Third Edition, McGraw-Hill, New York, *Management Review*, p.59-67, 1995.

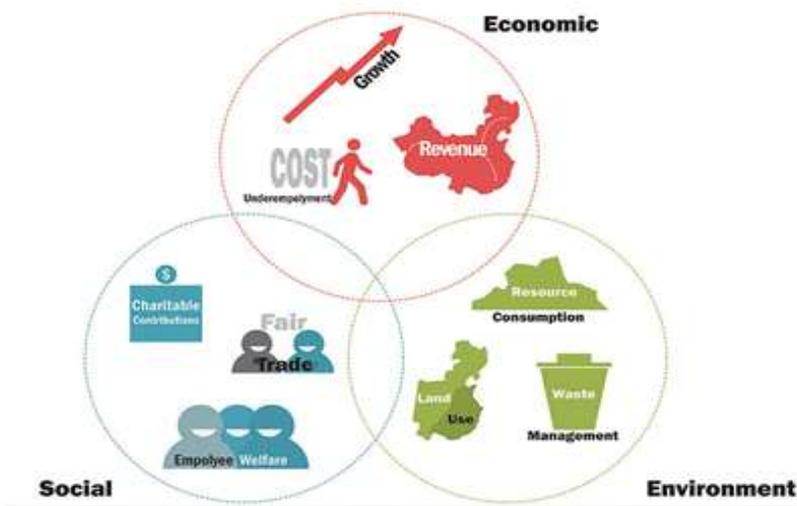
¹³ WOOD D. J., "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16, 691-718, 1991.

organisationnel (responsabilité publique) et individuel (la discrétion managériale). D. Wood a réorganisé les aspects de Carroll de manière à que ce soient ces aspects qui produisent le comportement responsable. Cette reconsidération introduit la RSE dans un certain contexte, une telle compréhension ne reste plus qu'une définition séparée, ce qui explicite une performance de la RSE.

D'après Jones¹⁴, la RSE ne doit pas être regardé comme le but à atteindre, mais comme le processus à introduire, c'est la prise de décisions qui crée le comportement responsable.

Le terme « triple bilan », *Triple Bottom Line* en anglais, très proche de la RSE, était introduit par Elkington (1997)¹⁵. Ce terme cherche à encadrer les trois domaines de la durabilité : économique, social et environnemental.

Tableau 2. Le Tripple Bottom Line



Toutefois, le *Triple Bottom Line* est aussi connu comme *People, Planet and Profit*, ou trois P's¹⁶. Dans en même temps, ce savant estime que la RSE est une phase intermédiaire pour atteindre le trois P's. Comme depuis toujours, ce concept est critiqué comme celui qui n'est qu'un « déguisement » pour éviter une vraie responsabilité devant la société.

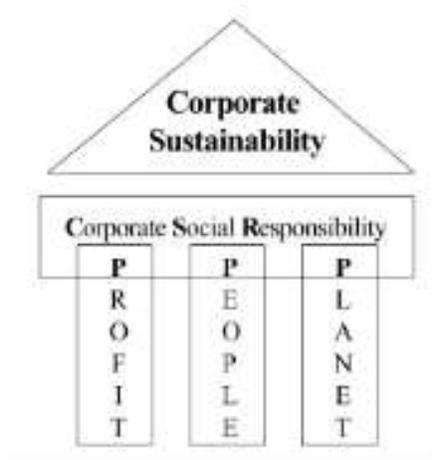
Tableau 3. La RSE, les 3P's et le Corporate Sustainability¹⁷

¹⁴ JONES T. M., *Corporate social responsibility revisited, redefined*, California, 1980.

¹⁵ ELKINGTON J., *Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997.

¹⁶ MARREWEJK M. van, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion", in *Journal of Business Ethics*, 4, 2/3; ABI/INFORM Global, p. 95, 2003.

¹⁷ MARREWEJK M. van, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion", in *Journal of Business Ethics*, 4, 2/3; ABI/INFORM Global, p. 95, 2003.



Selon Marrewijk *Corporate Sustainability (CS)* (la durabilité de l'entreprise) est l'objectif principal. La différence entre le RSE et CS est que la RSE inclût plutôt la transparence, les rapports non financiers et le dialogue avec les parties prenantes, tandis que le CS vise à créer des valeurs pour la société et gérer les problèmes de l'environnement. Le croisement de ces deux idées peut être une compréhension très vaste de ce qu'on appelle le comportement responsable.

Plus précisément, la CS et la RSE renvoient aux activités volontaires de l'organisation qui dialoguent avec les parties prenantes et participent aux actions environnementales et sociales. À partir de là, on observe 5 interprétations/niveaux de CS:

1. *Corporate Sustainability* orientée vers la conformité (*Compliance-Driven CS*): l'entreprise vise à apporter un bien-être à la société, compte tenu des réglementations légitimes. En outre, l'entreprise s'engage à la charité; la CS se sens obligé d'avoir un comportement correct.
2. *Corporate Sustainability* orientée vers le profit (*Profit-Driven CS*) : à ce niveau, la prise de décisions et les actions de l'entreprise doivent intégrer les aspects sociaux, environnementaux et éthiques afin de contribuer au bilan financier. Si la CS est perçue comme profitable, l'entreprise a une meilleure réputation devant les clients, les actionnaires etc.
3. La CS qui s'occupe de la société (*Caring CS*) : la mise en équilibre de trois composantes: économique, sociale et écologique. Le motif pour une durabilité est un potentiel humain, une responsabilité sociale et des soins de la nature.
4. Pour la CS synergique : la durabilité vise à produire des solutions pondérées qui vont créer des valeurs pour les domaines sociaux, économiques et écologiques de manière synergique et équilibrée, avec un profit pour toutes les parties prenantes. La raison de ce modèle est que la durabilité est importante en soi et que c'est une voie de développement qui est inévitable.
5. La CS de holisme : chaque domaine de l'entreprise intègre entièrement la durabilité. La CS vise à contribuer à la qualité et au prolongement de l'existence de chaque entité de ce même instant, ainsi qu'à l'avenir. La motivation pour la CS est que la durabilité est la seule alternative depuis que

tous les êtres et tous les phénomènes sont interdépendants. Cependant, chaque individu a des responsabilités face à autrui.

Chaque entreprise a le droit de choisir l'une de ces 5 approches afin de faire face aux challenges apportés par les modifications externes. Néanmoins, toute approche ne peut pas répondre correctement aux problèmes de l'environnement. Le principe de communion met en évidence le principe de l'autodétermination. L'entité fait partie d'un espace plus large, et doit s'adapter aux modifications de son environnement pour répondre aux besoins des parties prenantes. Le droit d'exister et l'aptitude de produire de la valeur ajoutée sont mis au même niveau que l'obligation d'être responsable de toute influence et s'adaptent à leur entourage qui change.

Les différents aspects de la RSE ou de la CS montrent qu'il n'y a pas de traits définis de ces phénomènes. Chaque niveau révèle différentes activités de la RSE en présentant différentes motivations intrinsèques. Néanmoins, les cadres institutionnels peuvent structurer une variété d'activités de la RSE. Certains niveaux impliquent un grand choix de développements tandis que les niveaux classiques ne peuvent pas du tout contribuer à ce développement.

Notons que ces interventions spécifiques ne sont applicables qu'aux situations spécifiques selon le contexte¹⁸. Les interventions spécifiques de la RSE et son niveau de qualité exigent le support d'un cadre institutionnel et d'un système des valeurs.

Agir socialement est un acte d'osciller entre la performance économique, la performance sociale et la performance éthique, en même temps que de répondre aux conditions des parties prenantes.

En général, l'idée de la RSE présuppose que l'entreprise assume des obligations non seulement devant la loi et l'économie, mais aussi devant la société et l'environnement. L'instrument de la RSE est un nouveau standard à suivre, si l'organisation veut réussir dans ses affaires. En fait, la RSE peut inclure un grand nombre d'activités dites responsables, du mécénat à la protection des animaux sauvages.

Chaque entreprise doit considérer le phénomène de la RSE à sa manière, selon ses produits et selon les conditions auxquelles elle fait face dans la situation actuelle. Le but central de l'activité d'une entreprise, ses intentions et sa stratégie détermine le concept à suivre dans les pratiques responsables. En tous cas, il y a une base commune à chacune des interprétations du phénomène en question. Même la location géographique crée une différence dans l'implication à un comportement responsable. Par exemple, le modèle américain sous-entend la responsabilité de l'entreprise comme l'obligation suivant le paiement des impôts, tandis que pour les pays européens, pour eux être responsable suppose initialement la mise en place de stratégie dont la responsabilité est un des buts primordiaux. La RSE doit produire de nouvelles valeurs et des standards de plus en plus hauts dans le fonctionnement de l'entreprise.

¹⁸ MARREWIJK M. and WERRE M., « Multiple Levels of Corporate Sustainability », *Journal of Business Ethics*, 2003.

Toutes les définitions de la RSE confirment que ce phénomène n'a rien de nouveau. L'activité de l'entreprise a toujours eu beaucoup d'influence sur la société, sur l'environnement, ainsi que sur l'économie. L'entreprise était toujours mis aux ordres du gouvernement, des lois et des consommateurs. En ce qui concerne le niveau opérationnel, grâce à la globalisation, le concept opérationnel de l'entreprise change très vite. Cette entreprise est soumise aux nouvelles attentes des parties prenantes et aux nouvelles réglementations mondiales, ce qui sous-entend bien sûr une combinaison optimale des prises de décision et des diminutions des risques d'influences négatives sur la société et sur l'environnement. Cependant, dans ce contexte, l'entreprise a besoin d'une mise en place de nouveaux outils managériaux de la RSE, outre les modèles déjà existants, pour développer une stratégie réussie.

Le contexte ukrainien de la RSE

Il n'y a pas longtemps que la RSE en Ukraine est devenu un domaine professionnel au lieu d'être le sujet à la mode. Il est très difficile de définir la période de la prise en conscience de la RSE, ainsi que de comprendre c'est quand que le capitalisme a été remplacé par l'économie de marché en Ukraine.

A la différence d'un nombre des pays européens, le développement de la RSE en Ukraine a ses particularités: initialement c'étaient les entreprises qui prenaient la responsabilité en développant les unes ou les autres pratiques du comportement responsable, en y engageant les autres participants (consommateurs, ONG, représentants du pouvoir des niveaux régionaux et nationaux). Le manque d'influence extérieure, c'est-à-dire, de demande sociale de la RSE, a causé la spécificité de développement de la RSE en Ukraine. Si en Europe la RSE est apparue comme la réponse de capitalisme au mécontentement des gens surtout sur les aspects écologiques, en Ukraine la RSE attire par le passage au modèle de business plus "civilisé", c'est-à-dire le passage au paradigme stratégique à long terme. Les sociétés ukrainiennes prennent en compte que la simple imposition et les attentes de la prestation des fonctions de la sécurité sociale par l'État, ne seront pas suffisants afin d'attirer les employés de qualification, ainsi que gagner en confiance des clients. Pour "se sauver" les entreprises choisissent les différents moyens ce qui fait possible de leur diviser en différents groupes:

- ✓ responsable par force - en général ce sont les entreprises industrielles, qui, en résultat de leur privatisation, à côté de capacité de production, doivent prendre soin de l'infrastructure sociale;
- ✓ les filiales responsables - les représentants des entreprises transnationales, dont la contribution au développement durable est incluse dans la stratégie pour tous les pays;
- ✓ les entreprises ukrainiennes progressistes, qui prennent en conscience les obstacles pour le développement durable au marché et qui visent à changer leurs possibilités par le biais des mécanismes de la RSE. Les sociétés de cette catégorie sont intéressées par la légitimité de leur business à l'étranger (surtout en Europe) et elles élaborent et réalisent la stratégie de la RSE de la manière institutionnelle;
- ✓ les entreprises volontaristes - les propriétaires ou le *top-management* de ses structures préfèrent de contribuer au développement de la

société ou à la protection d'environnement compte tenu de leurs propres valeurs morales.

Dans le cadre de développement ukrainien de la RSE, nous pouvons définir certaines tendances en progrès:

A. La philanthropie comme la norme. Actuellement, il est difficile de rencontrer une entreprise en Ukraine qui ne rentrerait pas compte de ce qui c'est que la philanthropie. Néanmoins il arrive très souvent que la philanthropie est identifiée à la RSE. Cependant, de telles actions n'ont pas toujours le caractère stratégique et, de plus, parfois elles ne présentent pas les moyens de solutions des questions les plus difficiles. La philanthropie stratégique est plutôt la perspective que la réalité.

B. Plus d'attention est prêtée à la protection d'environnement. Ces dernières années il y a plus de produit avec l'étiquette "éco". Malgré que les consommateurs ukrainiens ne prêtent pas assez d'intérêt aux questions écologiques et aux produits dits "éco", les sociétés intègrent leur activité aux aspects de l'attitude responsable à l'environnement. Cela se passe sur des niveaux différents, de la conception de "*green office*" à la production plus responsable, au *retail* des "produits verts".

C. Le développement des initiatives et des partenariats d'entreprises d'une branche d'industrie et d'entreprises intersectorielles. Le business privé est en discrédit auprès de consommateurs et de groupes sociaux. S'il y a le manque de confiance, il est difficile de parler des actions collectives de la solution des unes ou des autres questions collectives ou des initiatives communes sur la protection d'environnement.

D. Les branches professionnelles de la RSE. Les sociétés pionnières de développement de la RSE élaborent leurs propres stratégies de la RSE et elles utilisent activement les outils de branche. En résultat de projet commun de Pacte mondial en Ukraine, de Ministère de l'éducation et de la science en Ukraine, de l'Association ukrainienne de développement de management et d'éducation en business et le groupe des société "SKM", la profession de manager de la RSE est apparue dans le classificateur national des professions.

L'actualité de l'objet de recherche

L'actualité de l'objet de recherche est définie par l'intérêt accru de la société vers les actions des entreprises multinationales dans le domaine des activités sociales et environnementales. Ces derniers temps, les changements observés dans le monde exigent le haut niveau de l'adaptation des firmes aux modifications de la société. Dans ce cadre, les théories de la gestion doivent être repensées.

Les aspects pratiques et théoriques s'actualisent avec l'augmentation de l'importance des facteurs non-financiers du développement durable, comme la stabilité sociale et la sécurité environnementale. Le processus de la globalisation, qui renforce l'influence des compagnies mondiales sur le développement économique met en cause l'importance de notre investigation. Dans le domaine de

l'indépendance sociale, ainsi que de la politique sociale, les États-nations se laissent influencer par les transnationales.

La globalisation du marché, sa transformation de national à mondial, définissent la nécessité de la mise en œuvre des nouveautés dans le sphère de technologies, de l'organisation de travail et de la gestion. Le capital intellectuel (la qualité de main d'œuvre et la motivation des travailleurs) est central ici. La réalisation de la politique sociale responsable augmente le rôle de la gestion institutionnelle, qui garantit l'obtention des buts sociaux, économiques et écologiques. Les décisions scientifiques des tâches de la gestion permettent d'assurer les conditions favorables en cas de l'inquiétude en gardant le même niveau de l'efficacité économique. L'information objective sur la rentabilité sociale de l'entreprise est fondée sur l'efficacité de la gestion des risques non financiers, surtout des risques sociaux.

L'interdépendance de la société et du business présuppose le choix objectif du business au profit de la stratégie économique qui sera orientée vers les valeurs philanthropiques.

Problématique

Les organisations dans les différents contextes culturels visent à incorporer les standards globaux de la RSE. Ceci est provoqué par certaines raisons: les investisseurs, les consommateurs et les parties prenantes exigent les plus hauts standards et ils peuvent consulter l'information sur la RSE en n'importe quel marché, ou, par exemple, l'intérêt de la part des pays en développement de maintenir leurs relations fournisseurs avec des transnationales. Pour la performance efficace de la RSE, les organisations ukrainiennes doivent avoir les positions globales, ainsi que considérer les particularités locales de marché ukrainien.

Ce mémoire s'inscrit dans le champ de la RSE, plus particulièrement dans celui des entreprises ukrainiennes. Nous proposons d'observer cet objet par les questions de recherche suivantes :

Existe-t-il une définition ukrainienne de la RSE ou s'agit-il d'une adaptation simple des standards internationaux ? La RSE comporte-elle une réalité culturelle ou nationale ?

Hypothèses et axes de recherche

Nous axerons notre investigation sur la place de la RSE sur les entreprises ukrainiennes.

Le rôle et l'influence des compagnies ukrainiennes devient plus considérable dans l'économie de pays, ce qui leur impose d'être responsables sur le niveau environnemental et social. De cette raison nous observons l'intérêt augmenté vers la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Après les tendances différentes de l'orientation des firmes, comme l'orientation produit, ou l'orientation service, c'est le triple bilan (*Tripple bottom line*) qui émerge. Le *Tripple Bottom Line* cherche à résumer les trois aspects de durabilité : économique, social et environnemental. L'apparition d'un grand nombre d'instruments de la

RSE, comme SA8000 (*Social Accountability 8000*), *Global Reporting Initiative* (GRI), *UN Global Compact*, ISO 9000 et le nouveau ISO 26000, nous le prouve.

Toute société est gravement influencée par les problèmes sociaux provoqués par les entreprises. Les problèmes de pollution, la diminution des ressources naturelles, les violations des droits des employés sont pénétrés dans le sphère public. Avec le manque d'exactitude de l'information qui est volontairement présenté par les firmes sur leur impact social, les rapports non financiers sont devenus l'activité primordiale dans le domaine de la RSE. La communication des activités citoyennes par une entreprise peut favoriser à l'image de dernière, mais n'est pas forcément la source d'avantage.

Compte tenu de cynisme et de manque de confiance des consommateurs, leur réaction sur l'engagement dans les principes de RSE dépend de type d'investissement et des motivations d'une entreprise¹⁹.

Les motivations des organisations de s'engager dans le sphère de la RSE sont très variables. Premièrement, la RSE peut aider les sociétés à atteindre les buts de rentabilité ou de retour d'investissement. Deuxièmement, il y a des organisations motivées qui veulent avoir l'image positive sans tenir compte des pressions sociales. Les principes RSE chez les dernières font partie de l'identité institutionnelle et s'inscrivent dans les valeurs principales de la politique d'organisation. L'intégration des pratiques de la RSE sert à produire l'image favorable auprès les parties prenantes.

Dans ce travail nous essayerons de situer les grandes problématiques dans lesquelles se situe la RSE en Ukraine, surtout les problèmes raisonnés par la régulation étatique, sociale et économique.

De ce point de vue, notre travail articule en trois parties, qui ont pour objectif de proposer une vue d'ensemble de la RSE et de sa régulation sur trois niveaux. Dans une première partie, nous tenterons de définir les aspects principaux de régulation de la RSE par le marché ukrainien. Puis nous essayerons d'expliquer l'influence de régulation gouvernementale sur la responsabilité des entreprises ukrainiennes. La troisième partie est destinée à vérifier si l'activité de la société se manifeste comme celle qui a l'impact sur le fonctionnement responsables des entreprises.

Ces hypothèses doivent essayer de répondre au mieux à la problématique donnée et de pouvoir ainsi comprendre quelles pratiques et activités de la RSE sont les plus efficaces sur les marché donné.

Au niveau méthodologique, notre travail, par rapport à son objectif, se basera sur le type de recherche descriptive et, en quelque manière, exploratoire.

La recherche descriptive est convenante quand le chercheur ne connaît pas la réponse, mais il voit bien l'objet de sa recherche. Ce type de recherche nous aidera à présenter une image très précise et détaillée, ainsi que de préserver la

¹⁹ ELLEN, P.S., MOHR, L.A., & WEBB, D.J., "Charitable programs and the retailer: do they mix?", *Journal of Retailing*, 3, 393-406, 2000.

forme et le contenu du phénomène observé, sans sa séparation de son cadre historique et institutionnel.

La recherche exploratoire nous permettra de clarifier ce qui se passe dans le monde de la RSE, de retrouver de nouvelles idées et hypothèses. En se basant sur ce type, nous tenterons de produire de nouvelles questions pour les futures investigations, ainsi que de devenir plus familiers avec les données scientifiques à travers le processus de la recherche²⁰.

La recherche descriptive est importante dans cet investissement afin de répondre aux questions posées dans la problématique du travail. La recherche exploratoire est nécessaire pour un autre objectif, qui est de gagner la compréhension la plus globale et la plus profonde de la RSE.

Par rapport aux méthodes d'investigations et à l'approche générale, la méthode de la recherche peut être déductive ou inductive, soit la recherche peut se baser sur les approches quantitatives et qualitatives.

Ce mémoire s'appuiera sur la méthode déductive, parce que nous utiliserons les théories et les ouvrages déjà existantes. Les données empiriques recueillies seront comparées aux celles des théories présentées. L'approche qualitative choisie nous aidera de saisir le phénomène de la RSE au niveau le plus profond possible.

²⁰ SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009.

Chapitre 1. Régulation économique se la responsabilité sociétale des entreprises ukrainiennes

Paternalisme industriel dans le système de la responsabilité sociale des entreprises

Le paternalisme est une pratique particulière de l'administration qui se base sur le système d'attentes et d'actions réciproques de la part de la gestion et de salariés. Le paternalisme est forcément lié aux différentes garanties non monétaristes et à certaine politique sociale qui se réalise en entreprise. Le problème de rapport du paternalisme et de la pratique de la philanthropie industrielle s'attache au mode de relations autoritaires qui se sont formées dans le contexte des entreprises industrielles soviétiques.

Le développement des formes de la production industrielle concerne l'évolution prolongée de relations de travail, surtout dans l'aspect de l'interaction entre les employeurs et de salariés à propos des biens sociaux et des bénéfiques. Traditionnellement sous les conditions de contrats de travail et d'emploi permanent, l'employeur inclut certains biens au système d'intéressement qui n'a pas de valeur monétaire et qui n'est pas couplé à la contribution personnel du salarié. Il s'agit de services sociaux pour les salariés d'entreprises comme l'école maternelle, le sanatorium, l'octroi du logement, et, dans certain cas, l'aide financière. Ces services sont des biens qui sont produits d'une manière économiquement irrationnelle, c'est pourquoi pendant les premières étapes de l'industrialisation ces actions ont été considérées comme celles de bienfaisance en Ukraine. Si on étudie une telle politique sociale au niveau de l'entreprise dans le contexte plus vaste, on verra que ces relations ont pour base de certaines formes d'échange sociale. Pour des biens sociaux, l'employeur obtient la loyauté et le dévouement personnel, et la personnalité d'employeur acquière les traits de bienfaisant personnel. Ce programme de gestion porte le nom du paternalisme.

Néanmoins, il faut faire la différence entre les différents types de paternalisme. Ce sont les relations patron-client dans le cadre de "l'économie morale" dans les sociétés paysannes, ainsi que des relations entre le malade et le médecin, les relations entre les colonialistes blancs et les slaves dans les conditions de l'économie de ferme. Toutes ces variantes de relations sociales comportent les faits communs: les relations des affaires, rationnelles et le système du pouvoir se renforcent par les système de la dépendance mutuelle qui est construite sur les actes de la production des biens par le côté plus fort et sur la bienfaisance par rapport aux individus subordonnés.

Le paternalisme industriel est un type de relation de travail qui fonctionne d'après les exemples qui s'associent avec la communauté patriarcal ou une grande famille, ou il y a le "père-bienfaiteur" et "ses enfants", qui obtiennent l'aide et le soutien pour tout type de problèmes. Ces relations se caractérisent par la supériorité de collectif sur l'individu, l'hierarchie intérieure dure qui sont renforcés par le charisme d'individu qui exerce le pouvoir et les formes de motivation non monétaires. Le paternalisme s'exprime par les rapports industriels, par les

stéréotypes de la perception de l'administration, par les particularités de la structure d'entreprise.

Le paternalisme comme le système de dépendances réciproques et le mécanisme de l'échange sociale est une particularité d'un nombre de systèmes économiques dans l'histoire et de la société moderne. Le caractère politique de la philanthropie anglo-saxonne est considéré comme la base idéologique de l'idéologie paternaliste. Le système du management paternaliste du Japon et de l'Asie de sud-est est le plus enraciné dans la culture industrielle locale. Les entreprises asiatique dans les conditions européennes et américaines tâchent de garder les particularités de leur travail organisationnelle. Le terme "le paternalisme contractuel" est examiné comme une caractéristique précise des relations sur le lieu de travail dans les cadres de travail. L'interprétation sociale et culturelle du paternalisme comme le type de la gestion et de relation de travail élargit la compréhension du conflit industriel en définissant les formes spécifiques culturelles, structurelles et idéologiques de son développement.

Les rapports paternalistes ont une structure asymétrique, parce que les actions de gestionnaires et les actions réciproques d'employés ne sont pas obligatoirement accordées pour soutenir ce système. Ayant les fondements culturels et historiques forts, les relations du paternalisme ont été renforcées par la politique d'État soviétique. Le paternalisme du type soviétique a eu les conséquences sur le développement économique dans tous les pays ex-socialistes. En total, ces rapports ont caractérisé la politique sociale (y compris le niveau d'entreprise) qui se basent sur les principes d'universalisme, c'est-à-dire, sur les biens sociaux indépendamment de contribution de travail. Lapygin et Eydelman²¹ considèrent que le paternalisme de la sphère de travail cause la formation de la société qui se compose d'individus d'indépendance et de responsabilité limitées. Si on examine l'universalisme de la politique sociale comme un aspect positif du paternalisme, ses côtés négatifs se manifestent sous la forme de tendances parasitiques.

De nos jours, la base économique du paternalisme sur les grandes entreprises est ruinée, mais les traditions du paternalisme dans la milieu de managers post-soviétiques et entrepreneurs sont assez fortes. Les nouveaux traits de paternalisme de relations de travail sont reproduits. De cette manière, la logique de l'action gestionnaire dans le contexte du paternalisme industriel est étroitement liée à l'acte de la prestation des biens à part de ceux, présentés dans le contrat (formel ou informel). La personne de bienfaiteur est enraciné dans le système traditionnel du pouvoir et de subordination et il y joue un rôle primordial. Il est important d'étudier le phénomène de philanthropie dans sa typologie et dans la détermination de la place du paternalisme dans cette typologie. D'après Leykind, le paternalisme, par rapport à la philanthropie (comme une idée sociale et pratique) peut présenter une plate-forme de motivation et d'idéologie. L'altruisme ou la responsabilité sociale peuvent présenter une autre plate-forme. La philanthropie altruiste est un modèle chrétien, la philanthropie comme la responsabilité sociale est un modèle libérale, la philanthropie paternaliste est un modèle pragmatique et bourgeois. Malgré que la typologie présentée est discutable, elle est un point de

²¹ LAPYGIN Y., EYDELAMAN Y., *La motivation de l'activité économique dans les conditions d'une réforme russe*, Moscou, Nauka, 1996. (en russe)

départ parfait afin de discuter l'idéologie de la philanthropie comme parmi les historiens, ainsi que parmi les sociologues.

Il est à noter que ces modèles peuvent être examinés comme les étapes dont l'un supplante l'autre. Il est probable que dans les conditions de la société contemporaine nous pouvons faire face à toutes les formes de la philanthropie qui s'expriment dans toutes les sphères de la société sous toute forme. Nous proposons d'approfondir la place du paternalisme dans la typologie de la philanthropie de Leykind. Premièrement, les relations autoritaires qui caractérisent le paternalisme peuvent surgir dans les actes de la philanthropie qui s'appuient sur toute idéologie, compte tenu de ce que les biens se répartissent de plus forts aux moins forts. Deuxièmement, les relations de conditions du paternalisme industriel sont très variables d'après leur nature et leur caractère de légitimation. Néanmoins, non pas toutes les relations sont causées par le pragmatisme bourgeois. D'habitude, elles sont enracinées dans la nature traditionnelle de relations de travail, dans les attentes réciproques de salariés et de gestionnaires. La variabilité du paternalisme comme la philanthropie se manifeste par la variation de motivation d'aide social aux salariés. De nos jours, quand il n'y a plus de rapports économiques du Parti entre les entreprises et l'État, qui dissimulent les efforts paternalistes de certains managers d'usine. Sous le socialisme, ces efforts s'associaient au soin d'État, c'est-à-dire, les formes des soins sociaux à part de salaire et non monétaires sur les certaines entreprises qui illustrent les orientations traditionnelles de managers et de salariés.

Pour conclure, la discussion de la nature sociale de philanthropie et la place du paternalisme dans la typologie de systèmes de philanthropie vient d'être ouverte, ce qui contribuera à la compréhension des mécanismes de régulation économique de la RSE.

La RSE comme une justification de l'engagement au capitalisme: le cas d'Ukraine

Afin de comprendre les changements de pratiques corporatives et les transformations de capitalisme comme une question cruciale et de contribuer à ce domaine, nous ferons rapport à Boltanski et Chiapello²². Ces auteurs, inspirés par l'approche historique de Max Weber de la compréhension du capitalisme, ont analysé les changements de l'esprit du capitalisme, c'est-à-dire, de l'idéologie qui motive l'engagement de gens au capitalisme, et qui rend cet engagement attractif. Ayant pour base l'analyse de Boltanski et Chiapello, nous visons à examiner si la RSE se manifeste comme un nouvel esprit de capitalisme et si cet esprit est présent chez les pratiques corporatives modernes.

Dans ce passage nous essayerons de prouver que la RSE est promue comme une nouvelle façon de faire les affaires. De plus, la RSE est présentée comme le modèle de gestion qui peut causer la gain pratique de ses buts et provoquer sa domination comme un nouvel esprit possible de capitalisme. Compte tenu d'analyse des esprits précédents de Boltanski et Chiapello, la faiblesse de la RSE, comme un esprit possible de capitalisme, est liée à la manière d'attractivité

²² BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *The New Spirit of Capitalism*, Trans. G. Elliott, Verso London, UK, 2006.

aux salariés. De plus, la RSE peut mener au changement essentiel du capitalisme. Toutes les versions précédentes de l'esprit de capitalisme, examinées par Boltanski et Chiapello affirmaient que les individus recevraient plus de liberté personnel en cas de l'engagement aux formes capitalistes de succès, tandis que l'analyse de textes gestionnaires forment la version opposée plus moralisée.

Boltanski et Chiapello²³ estiment que le capitalisme ne cherche pas la justification de lui-même, c'est pourquoi il en a besoin.

D'après Weber²⁴, Boltanski et Chiapello appellent la justification de capitalisme "l'esprit de capitalisme", comme "l'idéologie qui explique l'engagement au capitalisme"²⁵. Ces deux auteurs estiment que l'esprit de capitalisme se compose de certaines croyances qui justifient les ordres de capitalisme et de cette manière il entretient les actions et le comportement qui prouvent l'engagement au capitalisme. Plus tard, ils raisonnent que l'esprit de capitalisme provient de besoin de justifier le capitalisme de la part de ces partisans, ainsi que des opposants.

Les partisans de capitalisme font deux groupes : les capitalistes et le salariat. Boltanski et Chiapello estiment que les actionnaires eux-mêmes sont un exemple de capitalistes qui investissent leur excédent afin d'avoir le profit.

D'après ces auteurs, le capitaliste est celui qui cumule son capital et de cette manière augmente le profit d'une entreprise. Chaque salariat investit son travail et il remplace ses droits d'auteur par le "fruit" de son travail, ainsi qu'il devient dépendant de son travail volontairement. Boltanski et Chiapello considèrent que les capitalistes et le salariat ont besoin de la preuve de justification. Les capitalistes, grevés de risques et de doutes, font partie de processus d'accumulation du capital. Autrement, le salariat n'a pas de droit de son propre résultat de travail et ils sont en dépendance toute leur vie. De cette manière, l'ordre de capitalisme exige l'engagement de beaucoup de monde, même si seulement certains individus peuvent vraiment contribuer à la maximisation du profit.

De plus, le capitalisme a besoin de justifications afin de calmer sa critique. Boltanski et Chiapello considèrent que le capitalisme fait face au contrôle continue de la part de ceux qui opposent et inventent de nouvelles critiques. Juste après que les justifications, qui persuadent les opposants, sont produites, le capitalisme peut devenir un moyen légitime d'organisation de la société. En compagnie d'autres auteurs, comme Debord²⁶ et Jameson²⁷, Boltanski et Chiapello estiment que le développement du capitalisme est lié à sa capacité d'intégrer ses critiques et de désarmer les forces anticapitalistes.

²³ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *The New Spirit of Capitalism*, Trans. G. Elliott, Verso London, UK, 2006.

²⁴ WEBER M., PARSONS T., GIDDENS A., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London; New York : Routledge, 1992

²⁵ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., "The New Spirit of Capitalism", Paper presented in the Conference of Europeanists, March, 14-16, Chicago, 2002

²⁶ DEBORD G., *La Société du spectacle*, folio Gallimard, Paris, 23 janvier 1996.

²⁷ JAMESON F., *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*, Durham, NC: Duke University Press, 1991.

En se servant de confirmations théoriques examinées dans les passages précédents, Boltanski et Chiapello proposent et différencient les trois interprétations de l'esprit de capitalisme :

	<i>Le premier esprit (fin de 19^e siècle - 1930)</i>	<i>Le deuxième esprit (1940-1970)</i>	<i>Le troisième esprit (à partir des années 1980)</i>
Les critiques	<i>La critique conservatrice</i> La pauvreté et l'insécurité La destruction de communautés traditionnelles rurales	<i>La critique sociale</i> Les inégalités et l'exploitation La bénéfice de capitalistes seuls La domination de classes	<i>La critique artistique</i> L'uniformité de structures bureaucratiques L'ennui L'aliénation
L'intégration de ces critiques	<i>Les valeurs de bourgeoisie</i> La frugalité et les économies comme un moyen de devenir le bourgeois Le paternalisme et la bienfaisance	Le compromis fordiste: les bons salaires, l'emploi permanent, le dialogue social, le capitalisme managérial	Les organisations basées sur les projets Les organisations de réseau Plus de liberté et d'opportunités Le salariat est le patron lui-même
L'excitation	L'indépendance de communautés locales Le progrès	Les opportunités de carrière L'efficacité possible dans les pays libres	L'absence de chefs autoritaires L'innovation et la créativité Les changements permanents
La sécurité	La propriété personnel Les relations personnels La bienfaisance Le paternalisme	Le planning à long terme Les carrières L'état du bien-être	La mobilité et l'adaptation Les organisation se fourniront de ressources d'aide
La justice	La combinaison de la justice du marché et la justice domestique	L'efficacité des valeurs de méritocratie La gestion par les objectifs	La nouvelle forme de la mobilité de valeurs de méritocratie La capacité de développer l'aptitude d'emploi

Le vue théorique développé par Boltanski et Chiapello fait rapport au rôle des critiques dans le développement et transformation du capitalisme. Ils ont examiné qu'au lieu d'attirer et de retenir l'engagement du salariat et des capitalistes, le capitalisme exige la justification. Pour cela, le capitalisme a besoin de la critique dont il peut faire face, le capitalisme développe la justification en intégrant les critiques à l'ordre du capitalisme.

Boltanski et Chipello détaillent le processus de trois niveaux qui introduit le nouvel esprit du capitalisme à l'ordre de capitalisme. Premièrement, les critiques mettent en doute les esprits précédants du capitalisme et les privent de l'efficacité en leur montrant les contradictions qu'ils contiennent et leur incapacité de faire face à la critique. Deuxièmement, les critiques exigent que les partisans du capitalisme le justifient et qu'ils le fassent plus honnête en intégrant certaines valeurs soulignées dans leurs propres critiques. Troisièmement, les critiques intégrées forment un nouvel esprit qui justifie le capitalisme à ses partisans. De ce point, l'esprit du capitalisme prend ses racines de processus dialectique dont le développement dépend de sa critique. Ces critiques mettent en doute l'esprit actuel, ce qui fait apparaître un nouvel esprit qui comporte ces critiques. Cependant les critiques du capitalisme changent son esprit. Les défenseurs des esprits progressives du capitalisme définissent ce qui est convenable durant une certaine période. Ils détaillent les moyens légitimes de la maximisation du profit et l'accroissement du capital en conformité avec cet esprit. De cette manière, ils mettent en doute d'autres méthodes, ce qui ralentit le processus de l'accumulation du capital. L'esprit de capitalisme forme les opinions sur le mode d'exécution et de perception du management. L'exécution est renforcée par les recommandations dans les livres sur les moyens de la mise en place de cet esprit du capitalisme. Par conséquent, l'esprit de capitalisme est une production chaotique aux effets de fonctionnement.

Afin de faire l'engagement de capitalistes et de salariés certain, les auteurs mettent l'accent sur le fait que l'esprit de capitalisme doit proposer des justifications basées sur les trois aspects:

- A. l'excitation
- B. la sécurité
- C. la honnêteté.

L'excitation concerne le changement d'avis sur l'engagement au capitalisme qui leur ranimera et vivifiera.

La sécurité touche l'aspect de la protection de gens et de leur famille par l'engagement au capitalisme.

La honnêteté montre comment le capitalisme contribue aux intérêts et aux biens publics. De plus, cela explique aux gens que la honnêteté est un moyen de distinguer les individus dont les actions doivent être valorisées et récompensées, parce qu'ils sont considérées comme positives à la conformité de l'esprit du capitalisme.

La période fordiste est un exemple de ces trois aspects de l'esprit de capitalisme. Les auteurs estiment que pendant cette période-là, l'excitation est produite par la contribution du capital au bien-être de pays, tandis que la sécurité a été garantie par le développement de carrière de travail à domicile. La honnêteté a été intégrée aux résultats de méritocratie basés sur les objectifs conventionnels.

L'esprit de capitalisme ne propose la justification que d'un certain point de vue. Partiellement c'est causé par les changements de conditions de la vie et du travail, ainsi que des attentes du salariat. Ces changements font apparaître une nouvelle critique du capitalisme dont l'esprit actuel ne peut pas faire face. Cependant, une nouvelle justification doit être retrouvée et les partisans du capitalisme ont besoin de concevoir un nouvel esprit de capitalisme. Boltanski et Chiapello renforcent cet aspect en donnant l'exemple du fordisme. Ils expliquent comment le compromis fordiste a été influencé par la critique artistique, développé en 1960-1970, qui déclarait que l'ordre capitaliste était une source de déception, le manque de l'authenticité et d'oppression dans les années 19630-1970. La critique artistique juge le capitalisme de l'ennui, ainsi elle critique les grandes entreprises comme très bureaucratiques et peu réactives en ce qui concerne les besoins du salariat. Alors, le capitalisme fordiste a été critiqué comme un ordre aliéné qui n'a aucun excitation. L'intégration de la critique artistique provoque l'apparition de nouvel modèle d'organisation de capitalisme.

Ce nouvel esprit comporte l'importance de réseaux et de projets. La structure qui est basées sur les projets a été présentée comme une nouvelle forme du business, parce que cela délibère le salariat de la bureaucratie et adoucir le changement permanent.

Afin de maintenir la capacité de l'emploi et la flexibilité du salariat, les entreprises doivent avoir les ressources pour pouvoir s'aider. Finalement, la honnêteté reflète le niveau d'évaluation du salariat, compte tenu de leur capacité d'exécuter les projets, ainsi que de leur capacité d'adaptation et de la mobilité.

Boltanski et Chiapello présentent une approche historique de la transformation du capitalisme, ainsi que l'influence de critiques de capitalisme sur ces changements. Leur confirmation concernant le fait que l'esprit artistique a dominé les deux dernières décennies, provient des années 1990. Toutefois, depuis la dernière décennie, les nouvelles critiques de capitalisme moderne apparaissent. Ces critiques concernent l'influence de grandes corporations sur leurs environnements naturels et sociaux. Les corporations ont été considérées comme une raison principale de pourrissement d'environnement et un instrument de diffusion du misère²⁸. Le processus de l'accumulation des biens a été blâmé de son impact sur l'environnement, sur la société et sur le développement durable de la société²⁹. Les critiques, les militants, ainsi que les média et l'opinion publique communiquent ces critiques, et les mouvements sociaux s'organisaient pour exiger les changements efficients de capitalisme contemporain.

²⁸ BANERJEE S.B., *Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and the Ugly*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007.

²⁹ BAKAN J., *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York, 2005.

Certaines critiques argumentent que la détresse mondiale peut être évitée seulement sous la condition de la refonte de capitalisme et de recherche de nouveaux modes d'organisation de la société, comme, par exemple, l'écologie profonde³⁰. La justification actuelle³¹, basée sur la critique artistique a subi un échec en faisant face aux autres critiques³². Une nouvelle justification de l'esprit de capitalisme doit assurer l'engagement au capitalisme du salariat et de capitalistes, ainsi que persuader les critiques des avantages de capitalisme.

Il est logique que la responsabilité sociétale des entreprises peut prétendre à consister un nouveau moyen de faire face aux nouvelles critiques. Ce passage a pour but d'examiner le moyen d'accroissement de ces critiques, qui sont reconnues et adressées dans la littérature sur la RSE pour les gestionnaires. Il est question aussi d'étudier si cette intégration peut mûrir au nouvel esprit de capitalisme avec les changements de niveau de pratiques des corporations.

Les critiques du capitalisme

Boltanski et Chiapello estiment que les critiques du capitalisme sont souvent les prémisses des contradictions et des problèmes du capitalisme actuel. D'après l'approche historique de Boltanski et Chiapello, il est premièrement la question de considérer les critiques de capitalisme. Les textes des managers ukrainiens (Saprykina³³, Kurinko³⁴) présentent deux autres critiques du capitalisme contemporain: la nature peu durable de capitalisme contemporain et son vide moral. Ces textes mettent la responsabilité sur les corporations pour l'épuisement de ressources naturelles limitées et faibles et même pour les issues qui concernent les droits humains et le travail des enfants. Jackson et Nelson considèrent même que le capitalisme moderne subit la crise de durabilité. Compte tenu de cela, les arguments et les preuves présentés dans les textes montrent comment l'organisation de corporations contemporaines leur empêche de contribuer aux environnements sociaux et naturels. De plus, les preuves et les arguments décrivent comment les ressources sociales et environnementales sont utilisées afin de maximiser le profit.

Les textes relient le bas niveau de durabilité de capitalisme à la pression de l'accomplissement financier ce qui est un intérêt de base d'exécutives corporatifs. A cause de cela, les autres formes de valeurs sont ignorées. Ces textes prouvent que la domination de la performance financière mène au *shorttermism* qui est causé par les demandes des marchés financiers et les marchés de stock, qui demandent les corporations de produire les rendements immédiats aux actionnaires. L'obligation de performance financière et concentration stratégique sur le succès financier à court terme induit les méthodes agressives de comptabilité et les modèles d'estimation peu réalistes. Ces modèles font face aux exigences de

³⁰ LOVELOCK J., *A New Look at Life on Earth*, Gaia, Oxford University Press, 1997.

³¹ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *The New Spirit of Capitalism*, Trans. G. Elliott, Verso London, UK, 2006.

³² CHIAPELLO E., „Le Capitalisme et ses critiques”, *Presentation at the 6th RIODD Conference*, June 25-27, 2009, Lille.

³³ SAPRYKINA M., *La responsabilité sociétale des entreprises : les modèles et la pratique gestionnaire*, Farbovanyi Lys, Kyiv, 2011. (en russe)

³⁴ KURINKO R., *La RSE : tout simplement*, Journal Raduga, Kyiv, 2011. (en russe)

la vision financière d'exécutives corporatives, mais aussi qui causent la formation de dettes et d'acquisitions qui détruisent l'incompétence de gestionnaires.

Le deuxième aspect critique est lié au vide moral de capitalisme contemporain. Les textes managériaux critiquent le capitalisme comme peu fiable et celui qui manque le sens de spiritualité.

Faire face aux critiques

Boltanski et Chiapello soulignent comment la littérature critique et managériale se diffèrent sur les questions de l'usage de critiques du capitalisme. Alors que les textes de critique exigent les changements radicaux afin de promouvoir les alternatives au capitalisme et à l'économie de marché libre, soit de baisser leur rôle, les textes managériaux proposent les réformes qui font face aux critiques.

La première façon de répondre aux critiques est de dilater les activités traditionnelle de l'organisation aux nouveaux horizons. Kotler et Lee ³⁵ argumentent que les nouvelles demandes des consommateurs reflètent le changement sociétal général qui doit être intégré aux stratégies corporatives. De nos jours, il est nécessaire d'aller au-delà des issues pratiques de performance de produit de fonctionnement et répondre à la demande de consommateurs sur le fait que les logos se comportent de la manière de conformité à leurs propres valeurs. De plus, les principes actuels des corporations peuvent contribuer à l'affaiblissement de la pauvreté³⁶ ou à la gestion de la philanthropie d'une manière plus efficace³⁷.

Cette approche de la réponse aux critiques sous-entend l'extension de modèles du business actuels. Ces méthodes résoudre les problèmes sur l'organisation contemporaine du capitalisme. Par exemple, Davis et autres³⁸ ont fait attention que le nombre croissant d'actionnaires est une possibilité pour le bailleur de fonds de demander les corporations la réponse aux problèmes sociaux et environnementaux. Ils suggèrent que l'approche existante de business peut fonctionner autrement qu'il le fait maintenant.

La deuxième approche accentue le besoin de l'engagement plus profond avec les parties prenantes. Les corporations ont besoin de s'engager avec les parties prenantes afin de s'assurer d'accroissement durable et de garder une bonne réputation. Les auteurs ukrainiens (Saprykina³⁹, Kurinko⁴⁰) recommandent les modes de la gestion des parties prenantes. Tout d'abord, il faut pouvoir répondre aux critiques, les organisations ne doivent pas limiter le management de parties

³⁵ KOTLER P. and N. LEE, *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoben, NJ, 2005.

³⁶ PRAHALAD C.K, *The Fortune at the Bottom Of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2005.

³⁷ HANDY C. and E. HANDY, *New Philanthropists*, William Heinemann, London, 2007.

³⁸ DAVIS, S., J. LUKOMNIK AND D. PITT-WATSON, "The New Capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda", *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 2006.

³⁹ SAPRYKINA M., *La responsabilité sociétale des entreprises : les modèles et la pratique gestionnaire*, Farbovaniy Lys, Kyiv, 2011. (en russe)

⁴⁰ KURINKO R., *La RSE : tout simplement*, Journal Raduga, Kyiv, 2011. (en russe)

prenantes afin d'éviter les conflits, mais de s'engager activement avec les parties prenantes.

Les critiques mentionnées détaillent que le modèle actuel cause les lacunes entre les intérêts de business et de la société. Ce dialogue permet aux entreprises d'inventer les nouvelles alliances et de contribuer aux biens communs.

La troisième approche propose aux sociétés d'aller au-delà de la gestion des parties prenantes. Elles doivent également intégrer les nouvelles options au management corporatif. Les gestionnaires doivent répondre profondément à la baisse de niveau de pauvreté et de développement international, plutôt que se justifier pour les critiques. Les managers se concentrent directement sur leurs parties prenantes qui réduisent l'impact potentiel sur les actions de leurs corporations. De ce point de vue, la réponse aux critiques engage les changements des buts de corporations. Elkington⁴¹ suggère que le but comme la durabilité peut changer les stratégies de corporations. Il introduit et élabore les conceptions et les instruments pratiques pour aller au-delà de management de parties prenantes, ayant pour but le développement et la mise en pratique de buts alternatifs. Ces confirmations contiennent le triple bilan, *Triple Bottom Line*, par exemple. Alors que les différentes approches à intégrer sont proposées, Elkington insiste que ces approches impliquent les changements fondamentaux de l'organisation et de la gestion de corporations, ainsi que de priorités choisies par les managers.

Le niveau et les limites de changements proposés diversifient les approches et le soutien de nouvelles critiques de capitalisme. Néanmoins, les livres d'auteurs ukrainiens proposent aux managers les instruments pratiques et les exemples, et non seulement les concepts pour adresser les critiques et pour résoudre les nouveaux challenges. Les textes prêtent beaucoup d'attention aux nouveaux modes de faire et de réussir en business. Afin de promouvoir les nouveaux modèles de business il ne suffit pas juste de persuader ou convaincre les managers. L'adoption de nouveaux modes dépendent de la motivation de managers. Dons, les textes managériaux ont besoin de montrer comment l'adoption de nouveaux modes de business vont bénéficier aux managers.

Plus loin nous allons considérer les formes d'excitation de nouvelles approches liées à la RSE, dont les auteurs regardent comme les sources possibles de la satisfaction aux gens qui vont s'engager à la RSE.

Les sources d'excitation

Boltanski et Chiapello estiment que le capitalisme n'est pas lui-même un ordre d'excitation car il exige la recherche inquiète de l'accumulation de capital ainsi que la subordination désirée par le salariat qui est résultée par le renoncement des fruits de leur travail et par le bien-être qui leur génère. De cette manière, l'esprit de capitalisme a besoin de proposer à ses défenseurs quelques sources d'excitation basées sur les possibilités pour les performances personnelles par le

⁴¹ ELKINGTON J., *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997.

biais d'expériences et de changement permanents, qui sont possibles sous la domination de l'innovation et créativité.

Les livres sélectionnés des auteurs ukrainiens conseillent d'autres sources d'excitation. Dans ces textes il s'agit de fait que l'adoption de nouveaux modèles de business basés sur la RSE cause le soi disant "*doing well by doing good*". Ces textes proposent deux sources d'excitation tout à fait différentes. La première source concerne les individus qui sont engagés par le capitalisme et elle leur présente la possibilité de s'approprier à l'identité morale ayant supprimé ou réduit la dissonance entre leurs valeurs et leurs intérêts. La deuxième se focalise sur les corporations et à leurs défenseurs que les modèles basés sur la RSE pourront aider à atteindre les buts sociaux et ceux de réputation en perfectionnant les relations entre les corporations et la communauté qui leurs concernent.

Les textes affirment que le salariat souffre de la disharmonie entre leurs valeurs morales et leurs intérêts économiques, ce qui est principal dans l'organisation du capitalisme. La RSE peut affaiblir cette tension et la disharmonie, car elle concilie les profits avec les principes. Par conséquent, la réduction et le renvoi de la dissonance morale est positionnée comme une source d'excitation. Les livres proclament que la RSE constitue une possibilité d'exciter le business autour d'un nouveau projet. La RSE propose une expérience de travail qui est plus riche, dont plusieurs formes de valeurs sont importantes.

Le management qui est basé sur les valeurs est un moyen de renforcer le sens de communauté au travail et de réunir l'identité organisationnelle et la culture. Alors que l'élimination de la disharmonie est présentée comme une source principale d'excitation, certains textes relèvent que la RSE est un moyen d'attirer les meilleurs spécialistes et de gagner en efficacité et en qualité. De plus, les auteurs ukrainiens prêtent leur attention à l'autre source d'excitation pour les managers et les employés. Ils considèrent que la RSE améliorera les relations entre les corporations et la communauté plus vaste qui est impliquée par leur fonctionnement. La RSE suggère les moyens qui peuvent être investis au capital social ce qui, à son tour, peut générer les valeurs peu perceptibles, comme la confiance réciproque, la honnêteté, etc.

La RSE est une manière de rétablir la confiance dans le monde de corporations. A part de cela, la RSE perfectionne la réputation d'entreprise. Le salariat sera excité par le travail chez une corporation qui fonctionne d'une manière responsable et qui en sera fier. Il est à noter que les sources d'excitation liées à la RSE sont tout à fait différentes de celles d'esprits précédents du capitalisme, établies par Boltanski et Chiapello. D'après eux, la caractéristique commune de sources d'excitation proposée les esprits précédents de capitalisme qui sont liés à la libération de salariés et de managers. Pendant la période fordiste, l'excitation consistait en emploi à long terme et hauts salaires ce qui protégeait le salariat d'insécurité et d'exploitation. Durant le troisième esprit, l'esprit actuel, les organisations à mode projet et les innovations sont positionnées comme les moyens de libérer les individus de la bureaucratie et d'aliénation causé par la routine permanente. Les textes qui promeuvent la RSE mettent en contraste la dynamique d'élargissement de la liberté individuelle, succédée des esprits précédents. Les textes managériaux analysés soulignent le besoin des corporations de collaborer avec la société et de compléter leurs tâches devant la société. Les textes accentuent

les obligations devant la collectivité plutôt que la liberté individuelle. Ils expliquent les bénéfices économiques, ainsi que moraux, dont les entreprises et les individus pourraient profiter de la conformité aux obligations sociales.

Alors que l'esprit actuel de capitalisme se focalise sur un individu et peut être critiqué pour l'anomie, la partie de l'excitation proposée par la RSE, comme le nouvel esprit, a pour but de réduire cette anomie par le raccordement de business et la grande société, ainsi que par la suggestion de la possibilité de réduire la dissonance entre les valeurs et les intérêts de défenseurs de capitalisme moderne.

La garantie de sécurité

Boltanski et Chiapello estiment que afin de gagner le support pour le nouvel esprit de capitalisme, ses défenseurs doivent convaincre les gens qu'ils peuvent avoir de sécurité en s'engageant avec la forme de capitalisme proposée. Par exemple, tandis que le troisième esprit de capitalisme exige que le salariat abandonne l'idée travail à long terme pour la carrière plus excitante de mode projet. De plus, cet esprit insiste sur l'obligation des corporations de garantir l'emploi de leur salariat, pour qu'il soit sécurisé même si quelqu'un n'est pas engagé par le projet.

La sécurité est un aspect central de l'argument développé par les défenseurs de la RSE. Néanmoins, l'approche de sécurité est différente de celle des esprits précédents. Les arguments, analysés par Boltanski et Chiapello, prouvent que l'aspect de sécurité des esprits précédents a eu pour but de convaincre le salariat.

Il y a trois types de perfections de sécurité dans les textes analysés: la sécurité de toute la société, la sécurité des corporations et la sécurité pour les individus et les futures générations. Les livres présentent la RSE comme une solution pour le menace de la forme actuelle de capitalisme par le biais de la sécurité à long terme de toute la société. Cela est un avantage principale du modèle de business qui se base sur la RSE. Les critiques principales du capitalisme contemporain se concentrent sur le problème de la demande de ressources qui excèdent celles de la planète. Donc, ce problème est le plus grand menace à la sécurité de futures générations. Autrement, la RSE est présentée comme le moyen de garantir la sécurité de corporations à long terme, car cela renforcera les liens entre les corporations et la société plus vaste.

La RSE représente le modèle de la sécurité de légitimité d'organisations, ce qui est représenté comme une question de la survie et de la réputation. Les auteurs déterminent aussi certains autres bénéfices dont les compagnies peuvent gagner de la RSE et qui peuvent contribuer à leur succès économique et leurs chances à survivre, y compris le développement de nouveaux marchés, l'innovation et la réduction de risques, ainsi que la capacité accrue d'attirer les gens qui veulent travailler chez les organisations responsables.

Peu d'attention est prêtée à l'explication de la manière dont la RSE peut contribuer à la sécurité d'individus. Grayson et Hodges⁴² confirment que les

⁴² GRAYSON D. AND A. HODGES, *Everybody's Business*, Dorling Kindersley Limited, London, 2001.

employeurs sont obligés d'améliorer l'emploi du salariat, de leur aider à s'adapter à la restructuration et de développer la résilience de la carrière. Il est à noter que alors que la sécurité de la société et des corporations est pensée à long terme, la sécurité du salariat n'est pas considérée comme assez importante. Cet aspect est également une question des discussion qui concernent la honnêteté.

L'honnêteté

Last but not least caractéristique de l'esprit de capitalisme, d'après Boltanski et Chiapello, est de soutenir les gens et de récompenser l'engagement au capitalisme. Alors que les bénéfices pour la société et pour les corporations sont émises, Boltanski et Chiapello soulignent le besoin de récompense aux individus. Par exemple, l'esprit actuel de capitalisme qui est basé sur les organisation à mode projet, la honnêteté est un composant de l'évaluation du salariat, qui se base sur leur adaptabilité, mobilité et capacité de réaliser les projets. L'analyse de livres managériaux propose la distinction entre les salariés, comme, par exemple, la distinction entre les managers et les employés. Tandis que les textes managériaux concernent la honnêteté pour les managers, dont ils recommandent la récompense, la plupart de livres ne prennent pas en considération les employés. Les auteurs ukrainiens mentionnés touchent plutôt les managers que les employés. Ils insistent sur l'importance de *top leaders* et de *senior managers* et de *chief executive officers*.

De plus, les textes mettent l'accent sur l'importance d'employés. Par, exemple, Jackson et Nelson⁴³ estiment que les employés ne sont pas seulement l'actif important de la corporation, mais la corporation elle-même. Zadek⁴⁴ accentue sur le fait qu'il est indispensable d'engager les employés à la RSE. Si on analyse les types de récompenses recommandées, les auteurs proposent les récompenses directes financières à leur engagement à la RSE. Il est proposé ainsi de mettre le bonus pour les managers sur les dimensions de diversité et de droits humains. Néanmoins, la RSE est présentée comme la manière de donner aux gens la possibilité de s'exprimer. Hilton and Gibbons⁴⁵ persuadent que les employés qui veulent s'engager à la RSE sont très sages et concernés. De plus, la récompense ne consiste pas seulement de récompenses pécuniaires et la nouvelle politique peut mener au meilleur culture du lieu de travail et au récompenses non monétaires comme l'environnement de travail positif, le statut et le sentiment de la contribution faite à quelque chose de valeur. Les auteurs ukrainiens considèrent que le salariat peut avoir des bénéfices de l'engagement à la RSE comme le développement de compétences et l'employabilité. D'après les managers ukrainiens, la motivation se base sur les valeurs plutôt que seulement sur la récompense monétaire.

Il y a une seule explication possible à cette différence, que les auteurs soulignent le besoin de *leadership* et le besoin de récompenser les leaders pour les projets basés sur la RSE. Ils aperçoivent l'intégration de la RSE comme le

⁴³ JACKSON I. AND J. NELSON, *Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Doubleday, New York, 2004.

⁴⁴ ZADEK S., *Civil Corporation*, Earthscan Editions, London, 2007.

⁴⁵ HILTON S. & GIBBONS G., *Good business: your world needs you*, TEXERE, an imprint of Thomson Business and Professional Publishing, Mason, Ohio, 2004.

changement important qui exige le processus descendant où le leadership de managers est essentiel. De ce point de vue, le manque de récompenses financières aux employés pourrait n'être qu'une omission, parce que les livres se concentrent sur les questions dites plus importantes. Néanmoins, d'après Boltanski et Chiapello, la persuasion de défenseurs de capitalisme et la garantie de réalisation, surtout à partir du moment que cela crée la rupture entre les managers et les employés.

Si nous évaluons le niveau de rapprochement de la RSE au nouvel esprit du capitalisme, les résultats seront contradictoires. D'un côté, la RSE contient beaucoup de caractéristiques de l'esprit du capitalisme d'après Boltanski et Chiapello. Cela inclut l'usage de critiques actuelles dont les esprits précédents n'étaient pas capable de faire face; les propositions de changements possibles de capitalisme afin de pouvoir répondre aux critiques; les définitions de sources d'excitation et la sécurité pour les défenseurs qui veulent intégrer les nouveaux modèles de business basés sur les principes de la RSE.

De l'autre côté, les modèles de business basés sur les pratiques de la RSE ont le manque de certains éléments importants pour pouvoir constituer le nouvel esprit de capitalisme. Premièrement, les sources d'excitation se concentrent plutôt sur les buts, dont les corporations, et non pas les individus, peuvent atteindre en s'engageant à la RSE. Mais, d'après Boltanski et Chiapello, il faut tout d'abord persuader les individus pour réussir en diffusion de l'esprit de capitalisme. Deuxièmement, peu d'attention est prêtée aux salariés. La distinction entre les managers et les salariés est inhabituel en comparaison des esprits précédents et même problématique. Alors que les textes managériaux soulignent les obligations morales, la dignité et le besoin d'être en relations avec les parties prenantes, ils ne prêtent pas assez d'attention aux groupes de parties prenantes assez importantes: les employés et les salariés.

Les conclusions suivantes contribuent aux débats continus de l'influence possible de la RSE. Premièrement, les débats entre ceux qui perçoivent la RSE comme plutôt un argument rhétorique afin de prévenir le changement et ceux qui voient le changement important du capitalisme. La deuxième contribution est d'accentuer certains éléments peu développés de l'esprit de capitalisme qui, d'après Chiapello et Boltanski, peuvent provoquer la mise en application de réformes proposées.

Alors que les livres managériaux ne poussent pas vers l'acquiescement de l'ordre capitaliste contemporain et ils peuvent être examinés comme ceux qui contribuent à la déradicalisation de la RSE, cet argument ne peut pas être considéré comme le *greenwashing* ou *smokescreen*. Ils ont pour but d'influencer la gestion existante des corporations.

Ils ne proposent pas le compromis entre le capitalisme actuel et le besoin de développement durable, mais ils proposent une nouvelle forme de capitalisme qui peut faire part de la solution comme une partie de problème. La plupart de livres citent les critiques actuelles de capitalisme et proposent les solutions.

Dans tous les cas, tandis que les esprits précédents de capitalisme tenaient leurs promesses d'augmenter la liberté personnel, ce nouvel esprit appuie sur le besoin pour les entreprises et leurs membres de se mettre en relations avec la

société. D'après ce nouvel esprit, la liberté croissante est examinée comme la diffusibilité approuvée. La réduction de cette diffusibilité concerne la remise en relation de la société et des corporations.

La deuxième conclusion touche aux éléments qui ne sont pas très développés dans les livres de managers ukrainiens et qui puissent affaiblir la mise en application de réformes protectrices. Les livres qui promeuvent le nouvel esprit de capitalisme afin d'avoir l'impact, Boltanski et Chiapello estiment que les modèles dont ils soutiennent donnent aux défenseurs les stimulus efficaces et les instruments de changement le management des corporations. Autrement, les propositions sur la manière de la mise en place de changements sont principales pour pouvoir garantir les résultats positifs. Les recherches de Boltanski et Chiapello considèrent que l'efficacité de la littérature managériale a pour but de développer l'opinion que cet effet donne aux individus la source d'excitation, de sécurité et de honnêteté. L'analyse présuppose que tandis que les livres proposent les moyens de changement de pratiques actuelles de la gestion, ils ont toujours besoin de deux dimensions dont Boltanski et Chiapello nomment comme les plus efficaces pour l'adoption de nouvel esprit.

La régulation de la RSE par le marché

De fait, un propre modèle de la responsabilité sociale n'existe pas. La RSE n'est pas systémique, et son niveau dépend de la régulation du marché. Cela est surtout visible sur l'étape de la vivification et l'expansion économique, quand la RSE est influencée par des facteurs du marché, surtout celui de la concurrence.

Pendant la crise et la dépression, qui se caractérisent par l'accumulation le stock des biens, par la hausse de dettes actives et passives, par la stagnation de la production, c'est le mécanisme du marché qui pousse les entreprises vers la minimisation ou le refus de dépenses sociales.

Ces périodes se déterminent par les processus négatifs dans le domaine social et économique. En général, les entreprises diminuent les projets sociaux extérieurs ce qui est suivi par la minimisation de dépenses sociales intérieures et elles réduisent l'infrastructure sociale du business.

De ce point de vue, l'influence de facteurs du marché sur la RSE n'est pas régulière et également efficace en les différentes étapes du cycle économique.

Le mécanisme du marché permet de soutenir la RSE dans l'étape de l'essor économique, c'est-à-dire dans la phase de la vivification et de l'expansion économique. Mais cette influence a certains désavantages:

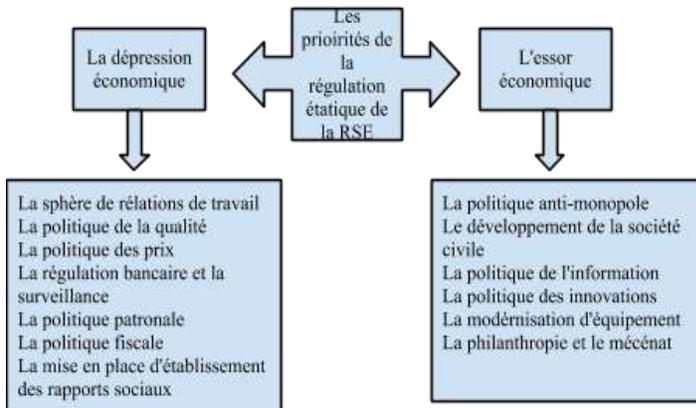
- à l'étape de la crise et de la dépression, la régulation du marché ne peut pas établir le niveau minimal établi de la responsabilité du business et elle ne permet pas d'éviter les licenciements massifs, la baisse de salaires, la détérioration de la qualité des produits, les problèmes écologiques;
- le mécanisme du marché n'est pas capable de :
 - orienter les investissements sociaux du business à la résolution de problèmes sociaux critiques, c'est-à-dire, de garantir leurs efficacité et utilité maximales pour la société;

- informer la société sur la RSE et sur son niveau sur les différentes entreprises;
- résister à la pollution de l'environnement.

D'après ces postulats nous pouvons conclure que la régulation étatique de la RSE doit être exercée régulièrement mais avec des niveaux d'intensité différents conformément au stade du cycle économique et à l'efficacité de la régulation économique.

Une hypothèse centrale de la régulation étatique de tout phénomène économique et social est le fait que cette régulation ne peut pas être applicable qu'en cas de l'incapacité du mécanisme du marché d'exercer la régulation. Les différentes priorités de la régulation étatique doivent être établies:

Tableau 4. Les priorités de la régulation étatique de la RSE aux étapes différentes du cycle économique



L'intervention étatique à la sphère des relations du travail est très importante à la phase de la dépression et crise. Toutefois, aux différents stades économiques, la RSE acquiert les caractères et les significations différentes. Elle est capable de changer sous l'influence de certains facteurs de la régulation de l'État et du marché.

L'union de ce deux types de régulation doit être repensée compte tenu du stade de cycle économique et de l'ampleur de problèmes sociaux.

Chapitre 2 : Les régulations gouvernementales et la RSE

Au sens général, la responsabilité sociale est une forme universelle de l'interaction des agents de la gestion avec la société, l'État, ses autorités, ainsi qu'une forme de leur capacité d'évaluer les conséquences de leur activité pour le développement social.

Les sociétés ukrainiennes peuvent prendre pour base les principes de la régulation gouvernementale suivantes:

- la responsabilité de l'État par rapport à la population active et inactive pour l'amélioration du niveau et de la qualité de vie, pour le développement économique et social du pays;
- L'inadmissibilité de l'abaissement du niveau des droits et des garanties dans le domaine de la politique des revenus et du salaire, de la sécurité du travail, des mesures de protection de l'environnement, de son protection des risques sociaux;
- le contrôle sur la qualité des biens, des travaux et des services d'une entreprise, la gestion consciencieuse de la pratique d'affaires;
- la participation des parties prenantes lors de la prise des décisions, qui concernent leurs intérêts, la priorité des normes du droit international et national aux intérêts des entreprises et des autorités du pouvoir;
- la contribution organisationnelle, juridique, économique et informationnelle à la réalisation des programmes sociaux privés qui dépassent les normes de la législation actuelle, l'initiation des tendance du développement de la RSE.

La résolution des problèmes de la responsabilité sociale sert à éviter les contradictions possibles et potentielles des relations du business et de la société, du business et du pouvoir. Cela mène à l'amélioration de la loyauté de la société au pouvoir, au business, à l'amélioration générale de l'état de société, ainsi qu'au développement économique du pays.

Au niveau national, il y a un nombre de conséquences de la responsabilité sociale:

- la résolution des problèmes sociaux: les tendances positives dans le domaine du chômage, écologie, éducation, médecine, sport, protection des enfants et de la jeunesse, etc.;
- l'amélioration des indices économiques et sociaux, la gain en cote de popularité dans les rapports internationaux sur la compétitivité des pays;
- la diminution de dépenses de l'État pour les programmes sociaux et la possibilité de leur investissement aux autres aspects prioritaires;
- le développement de l'entreprise sociale qui prend la responsabilité pour les autres membres de la société, le changement du caractère des relations d'État et d'agents de la gestion;
- l'abaissement du niveau de l'économie souterraine;
- l'accroissement du niveau de la confiance de la population aux autorités comme aux garants de la protection de ses intérêts;
- la gain en innovation économique, l'augmentation de la qualité des biens et des services;
- l'amélioration de la qualité de vie de la société.

La responsabilité sociale est une source de la résolution d'un nombre des problèmes sociaux pour l'État et le business. De plus, c'est un fondement de l'accroissement des volumes d'investissements aux domaines sociaux, la baisse de "départ des ressources intellectuelles", l'amélioration de l'image du pays au niveau

international, ce qui contribue à la stabilisation des conditions du climat d'investissements. Par conséquent, l'intensification de l'interaction entre l'État, la société et le business renforcera l'influence des ces indices.

Le passage aux relations de marché, la réformation du système de pouvoir en Ukraine ont mené à la situation de l'existence et des contradictions de deux forces: les entrepreneurs et le reste de population. La société ukrainienne est particulière par la lacune entre les riches et les autres ce qui fait apparaître les contradictions. Le comportement de ces deux forces n'est pas adéquate, ce qui conditionne la tension dans la société. Les entrepreneurs cachent leurs entreprises pour ne pas payer les impôts, augmentent les prix sans raison, retardent le paiement des salaires aux employés. Cela provoque évidemment la réaction négative de la société.

En regard de ce problème l'attitude des autorités locales n'est pas convenable. D'un côté, les entrepreneurs sont aussi les électeurs qui influent sur la vie de la société. De l'autre côté, l'activité destructive d'un grand nombre des entrepreneurs, empêche le fonctionnement normal des autorités locales en ce qui concerne la maintenance de l'infrastructure d'agglomération et des prestations sociales nécessaires. De nos jours, presque 70% des objets de l'infrastructure sociale sont reportés aux autorités municipales et aux autorités des villages en Ukraine. Mais en résultat de l'utilisation du schéma des transferts budgétaires, les autorités municipales sont privées de la possibilité de résoudre leurs propres problèmes eux-mêmes. Certaines autorités dépendent des dotations d'État, les autres souffrent de la confiscation des ressources en trop. Les autorités municipales ukrainiennes ne sont pas capables de financer normalement la sphère sociale et ses employés: les instituteurs, les médecins, les collaborateurs culturelles; elles ne peuvent pas contribuer aux prestations régulières aux vétérans, aux chômeurs, etc.

Donc, la partie intégrante de budget se compose des impôts et de recettes. La partie d'autres rentrées, comme de la privatisation et de location de biens communs, est très petite. De nos jours, les agents des autorités municipales ne possèdent presque pas des entreprises commerciales qui seraient rentables. De cette raison, les recettes budgétaires existantes ne sont pas suffisantes pour garantir la vie normale des agglomérations, il ne s'agit même pas de développement durable. Cela veut dire que certaines couches de population se trouvent dehors les limites de partage juste ce qui empêche complètement le développement de partenariat social. Si on considère que les problèmes du partenariat social sont résolus sur une certaine entreprise d'une certaine agglomération, une telle situation n'est pas obligatoirement le bien-être de cette agglomération. Le problème peut être résolu hors le niveau d'une entreprise concrète, en évaluant le partenariat social de point de vue de la ville, du village, des agents des autorités municipales.

Les concours des projets sociaux sur le territoire administratif des entreprises sont menés afin d'encourager les initiatives des communautés locales sur la résolution des problèmes actuels des territoires, sur la gain en efficacité de la philanthropie. Ces projets ont pour but de recueillir les données actuelles sur le volume de recettes dont les entreprises assignent à la philanthropie, d'analyser les meilleurs exemples de la philanthropie des corporations et des investissements sociaux, de leur attirer l'attention de la société. De telles conditions prouvent que les autorités locales doivent jouer le rôle primordial de l'établissement de la

connexion permanente entre le business et la société sur la résolution des problèmes sociaux à la base volontaire.

Les limites de l'application des principes de la RSE sur les entreprises ukrainiennes sont causées par certaines raisons:

- l'absence de la légitimité nationale sur l'organisation, la régulation et le contrôle de la RSE;
- l'imperfection des standards sociaux et les normes actuelles en Ukraine, qui ne correspondent pas aux standards européens;
- le manque de ressources financières;
- la non-conformité de demande de la philanthropie aux ressources existantes de l'aide réelle aux certaines catégories de la population;
- le déficit des organisations gouvernementales et non-gouvernementales qui soutiennent la RSE;
- le manque d'information nécessaire sur les problèmes sociaux;
- l'instabilité de la situation politique et économique en Ukraine;
- le manque de compréhension de sens de la RSE par les entreprises (comme une stratégie qui engage toute une entreprise et définit ses objectifs, ses investissements et ses relations avec des partenaires);
- le manque d'intérêt d'acceptation d'entreprises des principes de la responsabilité sociale, la passivité et l'indifférence à la participation de la formation de l'image positive sociale de business;
- l'absence du système actif de l'encouragement moral et matériel des agents des structures de business, du sentiment développé de la responsabilité à l'égard des gens et de la société pour les résultats, du respect des lois et des droits de l'homme, de l'inquiétude pour l'environnement, du développement de sentiment de la fierté nationale et du patriotisme.

A l'étape contemporaine de devenir de la RSE en Ukraine, il est nécessaire de:

- ❖ changer la conscience sociale sur la compréhension du contenu, de l'importance de la RSE au développement du pays orienté vers la société, ainsi que la conscience des entrepreneurs sur l'importance stratégique de responsabilité pour le renforcement de compétitivité des entreprises sur le marché et de développement durable;
- ❖ la formation de la base législative qui garantira l'intérêt de business à mettre en place les programmes sociaux, ainsi que des actes normatifs qui stimuleront le développement de la RSE;
- ❖ la création du réseau de partenaires qui permettra aux participants d'obtenir les possibilités pour promouvoir la réputation corporative au niveau régional et macro-économique;
- ❖ la mise en place des fondements méthodologiques de l'aide de planification des projets sociaux concrets, de réalisation des systèmes corporatifs de la RSE;
- ❖ la contribution au travail de toutes les parties prenantes concernant les projets et les programmes sociaux communs à long terme;

- ❖ la création d'une banque de données sur les initiatives sociales et écologiques, auxquelles les autorités, les organisations sociales et les structures d'entreprise peuvent participer;
- ❖ au niveau des entreprises: l'implication de la politique de l'attitude responsable de l'organisation à ses salariés;
- ❖ l'apprentissage des salariés de la RSE au niveau d'autres objectifs de business;
- ❖ le dialogue avec des groupes d'influence comme un instrument de l'obtention d'information sur l'optimisation des programmes sociaux et sur la minoration des risques d'entreprise;
- ❖ la création des départements sociaux qui s'occupent de la gestion de la RSE.

L'implication fondamentale de la RSE par les entreprises ukrainiennes peut aider à créer les nouveaux marchés en Ukraine, ainsi que hors du pays, à solutionner les problèmes sociaux et écologiques, à améliorer l'accès des entreprises au capital ukrainien aux marchés internationaux, à agrandir la capitalisation des sociétés ukrainiennes et à garantir le développement stable du pays en total.

L'ampleur de l'activité sociale peut s'agrandir, si l'État va l'encourager et stimuler par le biais de la formation d'un climat favorable et sûr pour l'activité des entrepreneurs. De ce point, un tel climat n'est pas créé par l'État lui-même, mais par l'intermédiaire des instituts de la société civile, comme, les associations du business, les mass média, les organisations sociales de la philanthropie, les instituts scientifiques, etc. Il est à noter que la stimulation c'est un nombre d'événements du caractère matériel et immatériel, qui visent à former la motivation des agents afin d'atteindre leurs buts. Les stimulants peuvent être différents: les prix d'État, les récompenses d'État, les allègements économiques et législatifs, les subventions. Tout pays a sa manière de la stimulation à la responsabilité sociale.

Aujourd'hui la RSE en Ukraine est en stade de son développement, c'est pourquoi l'expérience mondiale ne peut être appliquée qu'en prenant en compte la spécificité nationale. Concernant les sources de la régulation, la variante ukrainienne de la RSE est de modèle britannique mixte (l'initiation volontaire) et du schéma continental (le vouloir des entreprises d'avoir les limites régulatrices strictes de la RSE). En Ukraine la RSE est orientée plutôt vers certaines parties prenantes: l'État, les propriétaires et les salariés. Néanmoins, un nombre des parties prenantes qui sont plus intéressées, la communauté locale, les fournisseurs, ne sont pas considérées comme suffisamment importantes. Aujourd'hui, la RSE en Ukraine est une contribution volontaire du secteur privé au développement social par le biais de philanthropie et par le mécanisme des investissements sociaux. Le domaine des investissements sociaux a certains problèmes qui sont liés à l'imperfection institutionnel: l'État ne forme pas les instituts sociaux et juridiques efficaces, et les structures de business sont forcées à neutraliser les points faibles d'État en effectuant les investissements, parfois, aux besoins sociaux, ce qui remplace l'État de point de vue sociale. Compte tenu de la faiblesse du business ukrainien, qui n'a pas réussi de trouver sa place parmi les pays étrangers, ce qui altère la compétitivité de pays sur les marchés extérieurs. De l'autre côté,

L'imperfection institutionnelle se manifeste par le fait que le business n'exerce pas parfois les obligations sociales et fiscales établies par la loi.

L'établissement des bons rapports avec l'État qui influe le développement ultérieur de business est un stimulant primordiale de la RSE en Ukraine. L'élaboration et l'adoption de la base législative, qui créerait les limites juridiques de la RSE et qui viserait à son optimisation, est une mesure qui pourrait influencer sur les paramètres qualitatives de la RSE en Ukraine.

Les entrepreneurs veulent avoir non seulement la base législative, mais plutôt l'attitude favorable à leur activité de mécénat. L'encouragement public de la politique volontaire, ainsi que la réprobation publique et l'interdiction de mesures forcées transformeront la politique publique en stimulant de la réalisation de potentiel des corporations, ainsi qu'ils contribueront à la collaboration de la société, du business et du pouvoir.

Il est à noter que les principes essentiels de la politique de pouvoir d'État sur les relations avec les entreprises est un dialogue ouvert et la transparence d'information sur les questions de production et de société. La connaissance des autorités d'État sur le fonctionnement des entreprises, sur les technologies dont elles utilisent, sur les plans de développement des projets et d'appui de l'infrastructure sont très importants, car tout cela contribue au travail stable et prévu sur la prises des décisions, sur les règlements et les expertises nécessaires pour l'activité légale. Ces facteurs diminuent l'attitude négative possible de la communauté locale à l'égard des projets de business et ils créent une idée adéquate sur les risques commerciales et les complications de fonctionnement des entreprises.

L'expérience internationale prouve que l'activité sociale est efficace si l'État encourage à cette activité surtout par le biais de la maintenance de la politique fiscale adéquate. Les revenus franchises d'impôts pourraient être utilisées afin de financer les programmes à long terme qui comptent sur l'appui systémique des problèmes sociaux et culturels, y compris le problème de l'inégalité sociale.

L'État doit soutenir les investissements sociaux du business d'une manière morale et matérielle. Le niveau de correspondance des investissements corporatifs sociaux aux questions de business dépend de l'efficacité des relations de l'État et du business. L'État doit montrer la transparence en ce qui concerne les directions prioritaires dont le business peut joindre. S'il n'y a pas de possibilité de montrer l'initiative, il faut s'orienter sur les priorités nationales, partager les risques avec le business, qui apparaissent à cause de nouvelles initiatives.

En 2005 l'association ukrainienne de la qualité a élaboré le programme d'évaluation des niveaux d'excellence des entreprises du pays. La participation à ce projet donne la possibilité de comparer les sociétés, d'accepter les valeurs européennes, ainsi que la pensée et la culture de la maintenance du business, de s'orienter vers l'établissement des hauts standards, d'améliorer son image à l'étranger. Tous ces aspects aident à gagner en efficacité du business grâce à la diminution des dépenses.

Alors, il y a certaines avantages de l'intégration de la RSE pour l'État:

- ❖ la possibilité d'établir les relations de partenaires entre le business, le pouvoir et la société;
- ❖ la solution d'un certains nombre des problèmes sociaux;
- ❖ la conservation et l'utilisation des ressources intellectuelles pour les besoins de la région et du pays;
- ❖ la possibilité d'engagement des investissements aux certains domaines sociaux;
- ❖ la conformité aux normes et aux standards de la communauté économique mondiale comme le facteur de renforcement de l'image du pays;
- ❖ l'accroissement de la base matérielle qui est taxée et des prestations fiscales.
- ❖ Les avantages pour la société seront suivantes:
- ❖ l'amélioration et le développement de la protection sociale de la population;
- ❖ les possibilités d'engager les investissements aux certaines domaines sociaux;
- ❖ la possibilité d'appui des initiatives sociaux, des projets innovants;
- ❖ le développement de l'activité créative de la population;
- ❖ la création de ressources de l'activité de production.

Certes, il y a certaines avantages pour le business:

- ❖ l'amélioration de l'image, de la réputation de l'entreprise;
- ❖ la gain en confiance de la population à l'activité d'entreprise, à ses biens et services;
- ❖ l'amélioration de professionnalisme de potentiel humain sur l'entreprise;
- ❖ la garantie de loyauté des employés d'entreprise;
- ❖ la possibilité de former l'espace de sécurité de l'activité et développement d'entreprise grâce à sa politique corporative;
- ❖ la gain en coût des actifs immatériels;
- ❖ la diminution des dépenses opérationnelles;
- ❖ la conformité aux normes et aux standards de la communauté économique mondiale.

Le modèle de la régulation étatique en Ukraine par rapport aux autres pays

Les questions de la RSE et DD sont dehors l'approche corporative. Aujourd'hui presque dans tous les pays développés ces aspects sont examinés au niveau de l'État. De plus, le nombre de gouvernements qui élaborent leurs propres stratégies dans le domaine de la RSE s'augmente peu à peu. Les exemples internationaux nous montrent que le rôle du gouvernement au développement de l'institut de la RSE n'est pas surestimé. Compte tenu qu'en Ukraine la RSE commence à développer, l'analyse des pratiques des autres pays serait très utile afin de prendre en compte les point forts et les points faibles de la régulation gouvernementale et la stratégie efficace.

Tout d'abord il est à noter que la différence entre les modèles de la RSE dépend des pratiques constatées de la régulation gouvernementale. Beaucoup d'auteurs (surtout l'association des managers d'Ukraine) examinent le modèle de la RSE au point de vue de dilemme: est-ce que le business détermine le niveau de son

influence du développement de la société d'une manière indépendante? ou est-ce que les instituts officiels et non officiels font concorder les intérêts sociaux qui se transforment en exigences obligatoires au business? D'après une variante de la solution de ce dilemme, en terminologie de Matten et Moon⁴⁶, il y a une forme implicite et explicite de la RSE. De plus, il y a trois modèles de base de la RSE: américain, continental et britannique.

Le modèle américain se distingue par le fait que l'activité dans cette direction est initiée par les entreprises elles-mêmes, et en même temps leur indépendance maximale de la contribution sociale est prévue. Le modèle prévoit l'encouragement législatif des investissements sociaux par les aides et les compensations fiscales. Les investissements sociaux incluent les ressources de l'entreprise matérielles, technologiques, gestionnaires et financières, qui sont orientées d'après la décision de le PDG afin de réaliser les programmes sociaux qui sont développés compte tenu des intérêts de base des parties prenantes internes et externes. Il est supposé que de point de vue stratégique, l'organisation obtiendra l'effet économique et social positifs.

En ce qui concerne le modèle continental de la RSE en Europe, il est beaucoup plus aménagé par l'État. Crane et Matten⁴⁷ diffèrent ces deux modèles d'après les critères économiques, juridiques, éthiques et la philanthropie des entreprises⁴⁸. L'activité économique de la responsabilité aux États-Unis est liée aux principes de la gestion corporative, qui mérite la récompense et la protection de consommateur. En Europe la responsabilité économique se base sur les cadres établis par les lois, comme les 35 heures, le salaire minimum, la régulation des travaux supplémentaires etc.

La responsabilité juridique se caractérise par le niveau peu élevé des règles de la conduite des entreprises fixées par les lois, ainsi que par les règles de la tenue du business. La responsabilité éthique d'entreprise aux États-Unis est fixée par le niveau de soutien de la civilité locale par l'entreprise, tandis qu'en Europe le haut niveau de la protection sociale est garantie par les mesures de contraintes, par les impôts élevés. De fait, la notion de la philanthropie est conçue par les entreprises américaines d'une manière assez vaste et elle concerne non seulement les sphères de l'art, de la culture, mais aussi de l'enseignement supérieur, ce qui est différent de pays européens où le fardeau fiscal cause le fait que le financement de ces sphères est reporté à l'État.

Le modèle britannique réunit les éléments de deux premiers et il se caractérise par le haut degré d'implication de l'État et des instituts sociaux dans le processus du règlement d'intérêts sociaux, ainsi que la promotion et l'encouragement des meilleurs pratiques. Dans son ensemble, le modèle britannique se diffère par le développement actif de secteur de consulting

⁴⁶ MATTEN D. AND MOON J., "“Implicit” and “explicit” csr: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 404–424, 2008.

⁴⁷ CRANE A., MATTEN D., "Business Ethics – a European Perspective", *Oxford: Oxford University Press*, 2004.

⁴⁸ CARROLL A., "The Pyramid of Corporate Social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational stakeholders", *Business Horizons*, 1991.

indépendant dans le domaine de la RSE; l'attention vigilante de la part de secteur financier aux projets de la RSE (la tendance de croissance de quantité de fonds d'investissements sociaux s'observe); l'intérêt particulier de mass média; le grand nombre et la diversité de cours d'études de RSE. De plus il est à noter la participation active du gouvernement au développement de la RSE, qui se manifeste sous les formes de la création de partenariats public-privés dans le secteurs d'enseignement, l'appui d'initiatives de RSE par le cofinancements de projets, l'octroi d'aides fiscales, la promotion d'initiatives de la conformité de standards nationaux aux standards internationaux, etc⁴⁹. Le rôle actif du gouvernement britannique s'exprime par la politique de soutien des entreprises qui éclairent leur activité dans les sphères sociales et environnementales et leurs relations avec le personnel. Un nombre d'actes législatifs établit le régime d'imposition aux organisations qui munissent leur business d'une manière responsable et qui respectent les principes d'éthique de travail, surtout en ce qui concerne l'utilisation de l'énergie, de recyclage de déchets de la production. A part de cela, le business fait preuve d'initiative de la réalisation de projets de la RSE, c'est-à-dire la base du volontariat est gardée.

Trois sujets indépendants se sont formés en Europe occidentale qui influent sur la formation de la conception et de la pratique de la RSE et qui font la correction de cette politique jusqu'à ce jour : l'État (le gouvernement), la société civile (y compris les ONG) et le business.

La demande de la responsabilité des entreprises ukrainiens pas le gouvernement

En ce qui concerne l'Ukraine, l'État de son côté ne présente aucune exigences au business concernant son responsabilité sociale, parce qu'il était lui-même irresponsable. A son tour, la société civile n'était pas formée et elle était incapable de faire parvenir conséquemment ses besoins au business. La censure existante et l'absence de libertés civiles étouffaient l'expression de soi-même, et le business lui-même comme un phénomène n'était pas développé. C'est de cette raison que la RSE se développait sous forme très tronquée: les aspects écologique et économique ont été laissé de côté, et, en ce qui concerne l'aspect social, il ne se réalisait que sous sa forme initiale - de la philanthropie personnelle. Il existait pour des raisons de prestige et il avait rarement la base économique.

Dans le temps de capitalisme intense en Ukraine, la RSE a repris la forme de philanthropie qui avait le caractère fortuit et qui dépendait beaucoup des intérêts privés de chef d'entreprise. De cette manière, "la philanthropie d'occasion" est devenue la première étape de la RSE en Ukraine post-soviétique. Le facteur émotionnel a été principal de la prise de décisions. Il est à noter que l'appui aux nécessaires a été porté en prenant sur "l'argent noir"⁵⁰, et le bienfaiteur lui-même

⁴⁹ MOON J., *CSR in the UK: an Explicit Model of Business – Society Relations* // HABISH A., JONKER J., WEGNER M., SCHMIDPETER R. (Eds.), *CSR Discovery*, Germany: Springer, 2004.

⁵⁰ La notion diffusée entre les entrepreneurs de pays post-soviétiques (après le pérestroïka). Au sens général c'est l'argent comptant qui n'est pas pris en compte sur les papiers, dans la comptabilité, sur le bilan d'exercice, mais qui est utilisé aux opérations d'entreprise. "L'argent noir" est les liquidités qui n'est pas visible personnellement, cet argent est circulant, mais il n'est ni taxé, ni pris en compte.

voulait garder l'incognito afin d'éviter les problèmes avec les organismes de contrôle. Parallèlement, la philanthropie à la soviétique prospérait en Ukraine qui se basait sur les idées sur l'aide sociale restées d'hérédité sur le principe de remplissage de lacunes du système social public effondré. Les éléments obligatoires de cette pratique étaient:

- l'orientation du business sur les besoins sociaux de l'État (volontaire ou forcé);
- le parrainage d'instituts sociaux publics;
- la sûreté de salariés et de leurs familles.

Avec cela de 70% à 90% du budget qui est dédié aux prestations sociales étaient dépensé aux services sociaux pour les salariés, et le reste partait aux cotisations pour les programmes sociaux qui étaient initiés par l'État, ou sur les projet de sponsoring. L'approche traditionnelle des entreprises de relations avec la société comportait dans la plupart de cas la bienfaisance imposée et la philanthropie à la soviétique. Pendant une certaine étape du développement du business en Ukraine, le contrôle total sur les dépenses de moyens, la rapidité de réaction aux demandes directe et les relations établies avec les structures d'État étaient avantageux.

Les investigateurs remarquent que cette approche ne permet pas de lier les actions de l'entreprise avec son nom dans la société, c'est-à-dire, elle ne contribue pas à l'amélioration de l'image et le renforcement de la réputation. Ces actions n'influent pas sur l'accroissement de la culture organisationnelle, car ils n'étaient pas perçues par les salariés comme celles à long terme⁵¹. Malgré que les dernières affirmations peuvent être contestées, car la marque et la réputation de l'entreprise ont été créées à l'aide d'autres instruments et canaux de communication, il faut reconnaître que la position du problème dans ce domaine et le contrôle de résultats au sens contemporain manquaient.

La question de l'avantage de la RSE pour l'État est dehors le champ visuel des experts, malgré que le dialogue lui-même avec les organisations gouvernementales en Ukraine possède ce même leitmotiv caché. Tout d'abord, le business responsable est intéressé au respect de toutes les normes législatives, il paie le salaire officiel à ses salariés, c'est-à-dire, il n'y a pas de nécessité de dépenser plus afin de "broyer" les impôts et d'autres paiements, surtout la Caisse de retraite, ce qui permet de résoudre les problèmes de paiements de retraite. Outre cela, le comportement écologiquement responsable d'entreprise permet de garder l'environnement, ce qui réduit, ou, au moins, n'augmente pas la morbidité de la population, et ce qui réduit les dépenses de l'État pour la protection de la santé.

La décision de problèmes sociaux de la population locale par le business, où l'entreprise fonctionne, permet de remplacer les moyens d'État par les moyens corporatifs (surtout dans les régions). Avec cela, la tension sociale est réduite. La

⁵¹ « La corporation, la responsabilité sociale et les autorités locales. Les modèles de la coopération efficace », *Le recueil de données d'après les résultats de l'investigation des relation de coporations et des autorités locale, et les sustèmes des solutions interbudgétaires en Russie, Moscou*, Centre analytique « Expert », octobre 2003.

présentation de conditions favorables de placement stabilise la situation. De ce point la question se pose: pourquoi l'État ukrainien ne stimule-t-il pas le développement de la RSE et même formellement les entreprises qui intègrent ces principes. Malheureusement, la réponse est probablement pessimiste: la situation de l'opposition de l'État et de business est conservée à cause de crainte de ce que les entrepreneurs vont prétendre à obtenir les compétences d'autorités. L'absence de dialogue effectif entre ces deux parties influent sur la société d'une manière négative, il réduit la durabilité de développement étatique à long terme.

Il sera logique ici de soulever le question des efforts dont l'État doit faire afin de stimuler le développement de l'institut de la RSE. L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a étudié les moyens dont les gouvernement de pays participants de cette organisation utilisent pour influencer sur les initiatives de RSE. Les sphères d'influence sont suivantes: les stimulants législatifs et régulateurs, l'imposition fiscal des ONG, la contribution à l'expertise des affaires de respect de normes juridiques, l'exhortation et les actions politiques qui sont liées au capital incorporel.

Toute société est libre à choisir entre les différentes institutions qui ont les mêmes buts et qui leurs atteignent en prenant en compte les dépenses et le profit de différentes possibilités. Ces dépendances et profit sont différents dans chaque pays, ce qui peut expliquer les changements institutionnels et ses différences autour du monde.

L'un des exemples de choix institutionnel est la RSE, comme une mode contemporain de comportement des entreprises, qui demande les organisation de se laisser guider non seulement par des objectifs financiers, mais aussi par des intérêts sociaux (dans le domaine de développement durable, environnement propre, comportement éthique, protection de droits, etc.). Le concept de la RSE est souvent discuter, car il ne s'inscrit pas d'une manière très claire dans l'économie du marché, où les firmes maximisent leur profit, les gouvernements fournissent des biens et règlent le secteur public, et la philanthropie, qui n'intéresse que des particuliers.

La théorie de Coase dans le cadre de régulation étatique

La théorie institutionnel présente la base d'analyse de la RSE qui produira la compréhension plus claire sur le rôle d'organisations institutionnelles sur les sociétés modernes. La RSE peut être considérée comme une sorte de négociations de Coase (d'après le théorème de Coase⁵² entre les entreprises et leurs parties prenantes, qui sont inquiètes sur les extrémités produits par ces entreprises. Depuis là, la RSE peut être étudiée comme un choix institutionnel privé outre que les régulations du gouvernement, et cette alternative dépend de leurs profit et dépenses. Dans cette partie nous essayerons d'analyser et d'identifier les plusieurs points qui rendent la RSE plus avantageuse que la régulation gouvernementale.

⁵² Il s'agit des effets (positifs ou négatifs) produits par l'activité d'un agent économique sur celle d'autres agents économiques sans qu'il y ait transaction entre les parties. Un exemple typique de ce dernier cas est celui de la pollution : la pollution dégagée par une entreprise entraîne un coût pour d'autres agents économiques qui doivent remédier aux effets négatifs de la pollution

Une approche proposée peut être appliquée afin d'expliquer et d'évaluer plusieurs modèles de la RSE. La RSE en Ukraine a certains traits qui sont très visibles grâce à leur nombre. Depuis que c'est assez difficile d'avoir les estimations précises à cause du manque de données, de la méthodologie qui n'est pas claire de données statistiques incomplètes et de niveau de transparence du secteur d'entreprises qui est très bas, les preuves suivantes se basent sur ce qui est caractérisée par les experts ukrainiens comme le comportement extra responsable. Cette partie établit un rapport de cette conséquence entre l'organisation institutionnelle en Ukraine, les profils économiques et l'état de la société civile. Cette analyse dévoilera les complémentarités entre la RSE, d'un côté, et la protection de droit de propriété et de fonds du capital, de l'autre côté.

La RSE est un concept dont le champ de définitions est très vaste, ses significations et explications varient de philanthropie d'entreprise au respect stricte des lois et de régulations en prenant en compte les intérêts sociaux. Baron⁵³ indique que la RSE fait les entreprises prendre des mesures qui ne sont pas imposées par le marché concerné. De telles actions doivent contrôler l'impact d'une entreprise sur les différentes parties prenantes qui sont concernées par le comportement d'une entreprise. Cependant, l'entreprise responsable prend en compte et contrôle les externalités causées.

L'instrument traditionnel de traitement des externalités est une régulation gouvernementale, mais une entreprise responsable ne se conforme qu'à ce qui est régularisé par l'État, elle doit aller plus loin que le respect du loi. Cela mène à une signification de la RSE comme un comportement responsable qui n'est pas imposé par les marchés ou par le gouvernement. Un tel comportement prend une forme de sacrifice qui est conduit par des inquiétudes sociales, éthiques et environnementales. Il y a deux modes de la RSE qui se chevauchent, dans le premier cas, la prise des décisions d'une entreprise prend en compte la diminution de paiement des coûts sociaux. Dans le deuxième cas, une entreprise fait des investissements sociaux pour soutenir des projets publics, des communautés locales, etc.

La justification de la RSE se cache devant une idée de parties prenantes multiples⁵⁴, dont les actionnaires forment une seul group. Les auteurs considèrent que les entreprises doivent être conscientes de leurs responsabilités devant les différents acteurs de la société qui sont concernés (d'une manière directe ou indirecte) par des actions d'une entreprise et de prendre en considération les intérêts de ces parties prenantes.

Toutefois, ces opinions contredisent la compréhension traditionnelle sur la corporation comme un mécanisme de création de valeurs pour les actionnaires. Ce point de vue prouve que les managers des corporations sont obligés de maintenir les intérêts des actionnaires, moyennant le respect que les intérêts de parties prenantes sont pris en compte et respectés par le loi et les régulations dont les

⁵³ BARON D., "Theories of Strategic Nonmarket Participation: Majority-Rule and Executive Institutions", *Journal of Economics and Management Strategy* 10, 2001.

⁵⁴ DONALDSON T. and PRESTON L., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Re-view*, 20, 1995.

entreprises doivent remplir dans la poursuite de leur profit. Les entreprises qui sont chargées par des obligations outre la maximisation du profit peuvent perdre une partie de leurs efficacité et diminuer le bien-être de la société, d'où vient le concept de Milton Friedman que la seule responsabilité d'une entreprise est de maximiser son profit.

L'interprétation contemporaine de la RSE réfute ces positions contradictoires par la conclusion que le comportement responsable est un intérêt propre à une entreprise, ce qui leur permet *'doing well by doing good'*. Cela peut être interprété de deux manières. Premièrement, la RSE connu comme le 'free lunch', ce qui est une convergence de désirs. Les actions faites par des entreprises dans la poursuite immédiate de ses objectifs de profit provoquent des externalités positives qui représentent les intérêts d'autres parties prenantes (par exemple, les investissements dans le main-d'œuvre ou dans la structure économique locale, dont une entreprise a besoin). Une telle conduite, qui contribue à la société n'est pas purement responsable, parce que le profit pour la société n'est pas voulu, il est fait par des produits des actions faites par des entreprises qui sont concentrées sur elles-mêmes.

Deuxièmement, la responsabilité sociale a des motivations stratégiques. Le comportement responsable prévoit et déclenche la réaction des contreparties d'une entreprise. Si les réactions des contreparties ne sont pas anticipées, les conséquences d'un tel comportement seraient déterminantes pour cette entreprise, d'où vient l'image de sacrifice pour la société.

Les résultats positifs de la stratégie de la RSE vise à produire des récompenses à une entreprise sous la forme d'augmentation de ventes et du profit, de facilitation d'accès aux marchés, du renforcement de la marque et de garantie de loyauté de clients, de salariés et d'autres partie prenantes. Les entreprises cherchent à prévenir les résultats négatifs: ce sont des sanctions contre une entreprise qui peuvent être imposées par des parties prenantes „offensées“ qui ne visent pas souffrir à cause du comportement irresponsable d'une entreprise (les boycotts, les campagnes des médias, les manifestations, les litiges et les plaidoyers afin de chercher le soutien du gouvernement).

L'application du théorème de Coase sur la RSE et la régulation

Les externalités expliquent la première partie de la définition de Coase comme une activité qui n'est imposée par les marchés. Les régulations gouvernementales maintiennent les extrémités, et toutefois ils limitent les pouvoirs des entreprises, soit ils leurs imposent les impôts, ce qui provoque l'internalisation de contributions sociales. De toute façon, la RSE est défini comme un comportement qui n'est prescrit ni par les marché, ni par les gouvernement, ce qui présente une alternative privée aux régulations gouvernementales des extrémités.

Les lois et les régulations sont des instruments imparfaites pour de différentes raisons. Ce sont des contrats avec les lacunes où la signification de la loi reste peu précise; ce sont des instruments désordonnés qui ignorent parfois les réalités essentielles sur le terrain. Leur administration peut être chère et ineffective, les lois et les régulation peuvent être retardées. Ces points faibles des lois et des

régulations officielles constituent un avantage compétitif au autres manières de maintenir l'ordre dans la société, comme la RSE.

Les alternatives privées de la régulation, qui sont développées dans l'ouvrage de Ronald Coase⁵⁵ sont très discutées dans la littérature économique. Le théorème de Coase indique que si les coûts de transactions sont bas, les parties concernées (celles qui produisent des externalités et celles qui sont affectées), pourraient négocier en privé la solution acceptable et effective, qui exclurait la participation du gouvernement. De ce point de vue, la RSE peut être considérée comme une mise en application moderne de l'idée de Coase qui permet la stabilisation des externalités par le biais de négociation entre les corporations, représentées par leurs actionnaires et par leurs gestionnaires.

Les parties de négociations de Coase coordonnent leurs actions, ainsi qu'elles se mettent d'accord concernant le partage de profit d'une corporation par des paiements accessoires. Dans le domaine de la RSE les paiements accessoires prennent une forme d'investissements sociaux qui peuvent être examinés comme une solution pour les transgressions possibles de droits de parties prenantes. Il est à noter que les paiements accessoires sont unidirectionnels, ils viennent d'une entreprise aux parties prenantes, et jamais vice versa.

Parfois les négociations qui sont à la base de la RSE prennent une forme de consultations, de tables rondes, des audiences publiques, des forums de parties prenantes etc., ce qui provoque l'obtention de permission d'agir. Cette permission peut être garantie sans réserve si les investissements sociaux attirent l'approbation tacite de parties prenantes.

Les accords privés à la Coase proposent une alternative à la régulation gouvernementale, mais qui n'est pas la meilleure. En effet, les sociétés ont recouru aux différents moyens afin de maintenir l'ordre dans l'économie⁵⁶. Compte tenu des sociétés traditionnelles, les ordres à caractère privé prédominaient. Ils se basaient sur des accords mutuels, sur la réputation, sur les réseaux sociaux, mais bientôt les litiges ont pris la place d'une institution alternative très favorable au développement économique⁵⁷. L'industrialisation, la concentration de la production et de la fortune ont créé de vrais challenges à la transparence et à l'effectivité de système de justice, en préférant la régulation gouvernementale comme un moyen qui ne subit pas l'influence. La deuxième vague de l'ordre privé, comme un mécanisme traditionnel à la manière moderne, est provoqué par la popularité de la RSE.

Des avantages et des désavantages de la RSE aux alternatives traditionnelles évoluent avec le temps et changent d'une société à l'autre. Ces variations et changements peuvent servir afin de comprendre et d'évaluer les modèles observés de la RSE. Les coûts et les profits de la RSE vis-à-vis la régulation sont affectés par la structure économique et sociale, par des traditions

⁵⁵ COASE R., "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 3, 1960.

⁵⁶ DJANKOV S., et al., "The New Comparative Economics", *Journal of Comparative Economics*, 31, 2003.

⁵⁷ GREIF A., "Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Society", *Journal of Political Economy*, 102, pp. 912-950, 1994.

politiques et culturelles, par le fonctionnement du gouvernement et du système juridique et par la généralité d'intégrations institutionnelles.

La capacité de la régulation

L'efficacité de la régulation gouvernementale dépend de la complexité des problèmes auxquels elle fait face, ainsi que de la capacité des organismes gouvernementaux de maintenir ces problèmes. Les chances de la RSE devenir une alternative de la régulation gouvernementale augmentent si les difficultés rencontrées sont très difficiles à maintenir et si la capacité de contrôle est très faible.

La régulation gouvernementale fonctionne normalement si elle ne gère que des affaires simples qui exigent des simples instruments de la régulation. L'asymétrie informationnelle complique les tâches d'organismes de contrôle. Cependant, la régulation peut être erronée, mal ciblée ou elle peut éliminer les stimulants du marché ou créer les dégâts signifiant pour la société⁵⁸. L'asymétrie d'information privilège la RSE de la régulation parce que en général, les entreprises et les parties prenantes sont plus informées sur la nature d'un problème que le gouvernement. Alors ils sont prêts de régler ces problèmes directement.

La capacité de contrôle de l'État est également important. Cette capacité implique le choix adéquat d'instrument de régulation, la prise des décisions nécessaires rapidement et la mise en application des ces décisions d'une manière professionnelle et impartiale. La capacité de contrôle inclut l'expertise appropriée de contrôle et de décisions, le bon état de fonctionnement de processus de la prise des décisions; le gouvernement transparent et responsable, le système de règlement des litiges facilement accessible, et les fonctionnaires qui soient motivés et qualifiés.

A ce sujet la répartition du pouvoir de contrôle entre les niveaux du gouvernements est importante. La plupart d'enjeux réglementaires sont initialement locaux, ce qui fait les gouvernements locaux et régionaux plus avantageux que les autorités centrales de traiter ces enjeux⁵⁹. Tout d'abord, les gouvernements infranationaux peuvent particulariser leurs interventions aux besoins et aux conditions locaux, tandis que le gouvernement national ne peut appliquer que les principes standardisés qui seront justes au niveau moyen et très loin de la réalité des régions particulières. Ensuite les gouvernements infranationaux sont plus capables de gérer les asymétries informationnelles compte tenu de leur proximité aux sources de ces informations. Toutefois la centralisation extrême de la régulation renforce la RSE, surtout que les politiques et les investissements « responsables » concernent les problèmes locaux.

En Ukraine, comme dans beaucoup de pays en développement, le programme réglementaire est très vaste et complexe. Cela s'explique par l'immaturité de marchés fondamentaux, car certains marchés produisent plus d'externalités que le traitement non marchand l'exige. Le haut niveau d'asymétrie

⁵⁸ LAFFONT J.-J., J. TIROLE, *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, Cambridge, MA: MIT Press, 1993.

⁵⁹ OATES W., *Fiscal Federalism*, New York: Harcourt-Brace, 1972.

informationnelle est raisonné par les changements rapides d'économie et de société, par le manque de données et de bons antécédents et par la faible transparence dans les secteurs publics et privés.

La capacité du gouvernement ukrainien de contrôle reste une question préoccupante. Un grand nombre de réformes essentielles est freiné avec des lacunes dans la régulation. L'application de régulations existantes augmente le nombre de cas de corruption et de paperasserie, tandis que la possibilité de redresser le système réglementaire mal conduit reste toujours sur le papier. Évidemment, le choix de la RSE comme une méthode alternative de la régulation est très logique compte tenu de difficultés actuels.

En outre, la recentralisation considérable des autorités réglementaires en Ukraine rejette la responsabilité pour le développement économique et le bien-être de la société sur les régions, compte tenu de budget et du pouvoir réglementaire strictement réduits. Un tel état de choses valorise la signification de la RSE comme un moyen de correction de plusieurs échecs de contrôle ainsi que comme une solution pour diminuer les dépenses des gouvernements régionaux. Il est intéressant qu'en Ukraine les autorités régionales sont plus tolérants ce qui influe les efforts de la collecte des recettes dans leurs régions, ainsi que la fraude fiscale des organisations commerciales en contrepartie d'investissements aux infrastructures et aux programmes locaux. Cette complicité s'explique par le fait qu'une grande partie d'impôts locaux est centralisée dans le budget d'État, tandis que les investissements de corporation restent dans les régions.

La structure du marché

Si l'économie locale est dominée par une seule grande entreprise, la mise en place d'infrastructures, de services sociaux et de d'autres biens publics devient une affaire d'ordre interne pour cette entreprise, qui l'incite à fonctionner, surtout dans les conditions que les gouvernements locaux ne réussissent pas à accomplir leurs tâches. En raison de la diversité d'économies régionales, l'intérêt de business d'investir aux infrastructures locales s'affaiblit causé par le problème de phénomène passerager clandestin⁶⁰. Il s'agit de ce que les entreprises investiraient plus aux infrastructures et à la société si les économies locales manifestent une grande concentration de la production.

On peut faire valoir que de tels investissements faits par les entreprises selon leurs intérêts immédiats ne peuvent pas être considérés comme la RSE proprement dite. De toute façon, la concentration de la production nécessite la RSE stratégique car la région et l'entreprise dominante ont besoin d'établir les relations stables, ce qui leur fait dépendantes l'un de l'autre. Une grande entreprise est un acteur essentiel de développement économique régional. Son rôle et sa signification sont comparables à ceux de la communauté locale et au gouvernement. Évidemment, les parties principales dialoguent et la RSE devient un outil de leurs engagements.

⁶⁰ Le comportement de passerager clandestin définit celui d'une personne ou d'un organisme qui profite de ressources, de biens ou de services sans y avoir investi autant d'argent ou de temps, ou sans avoir acquitté son juste quote-part.

Le modèle économique d'Ukraine est hérité de celui de l'Union Soviétique. C'est une économie avec une grande concentration de la production, le développement économique et le bien-être des villes et des régions sont souvent causés par une seule industrie ou même par une seule grande entreprise. A l'époque soviétique les entreprises autour de lesquelles les villes ont été construites, ont été responsables pour la provision et l'entretien des infrastructures, y compris le transport publique, les services publics locaux, la protection de la santé, l'enseignement, les logement de type résidentiel. Après l'effondrement de l'économie planifiée en Ukraine, un grand nombre d'entreprises ont tenté de se dépouiller de responsabilités et d'actifs supplémentaires, qui étaient imposés aux gouvernements locaux ou dans certains cas, aux entreprises de secteur privé. Ces attentes ne se concrétisaient presque jamais, car les gouvernements locaux ont eu le manque de ressources afin de remplacer les grandes entreprises comme les fournisseurs d'infrastructures et de services sociaux. Par conséquent, les entreprises dominantes sont obligées à jouer leur rôle traditionnel de fournisseurs de services publics afin d'éviter la faillite de services et de programmes essentiels. La RSE devient un instrument moderne de réalisation de ces pratiques, qui est résulté par la nécessité économique et la dépendance durable⁶¹.

La légitimité et la sécurité des droits de propriété

Les droits de propriété sont un élément majeur de la formation de la RSE comme un point de départ des négociations à la Coase entre une entreprise et ses parties prenantes externes. Si les droits de propriété d'actionnaires sont respectés par tous parties et si ces droits ne sont pas contestés, la RSE réconcilie ces droits avec les droits d'autres parties prenantes qui sont engagées par l'activité de l'entreprise. En cas où les droits de propriété d'actionnaires manquent de la légitimité et de la protection juridique, ils peuvent faire le sujet de telles négociations. Les droits de propriété privée comporte deux éléments majeurs: les droits de contrôle et les droits de rendements. Les premiers peuvent jouer leur rôle quand les parties prenantes externes tentent d'imposer les décisions responsables, comme la création d'emplois supplémentaires, les partenaires désignés, et les derniers entrent en jeu dans les conditions où les entreprises sont obligées à financer les projets publics. L'insécurité des droits de propriété fait pression sur les entreprises, ce qui redouble les possibilités et l'ampleur de la RSE.

Néanmoins, dans ce contexte, les possibilités de la RSE comme un outil de régulation des droits de propriété ne peuvent pas être considérées à produire les résultats efficaces. Une telle conséquence est cohérente avec le théorème de Coase, dans les conditions où l'efficacité dépend de coûts bas de transactions, ce qui demande une affectation de droits de propriété avant les négociations.

La sécurité des droits de propriété est assez bas en Ukraine. D'après l'Indice internationale des droits de propriété, l'Ukraine a 4.3 points de 10 possibles et elle occupe la 83^e place parmi 115 pays inclus dans le rapport en

⁶¹ CHIRIKOVA A., *Business comme l'acteur de la politique sociale*, Moscow: HSE Publishing House, 2005. (en russe)

2008⁶². Le problème central concerne l'absence d'une infrastructure adéquate afin de garantir la protection des droits de propriété. En outre, les entreprises sont attaquées par des raiders, et la législation existante n'est pas capable de protéger contre ces tentatives. De plus, le gouvernement menace les droits de propriété, car il peut confisquer des biens à cause d'infraction des différentes lois. Une telle vulnérabilité permet aux gouvernements locaux et étatique de négocier avec les entreprises et leur imposer la RSE⁶³.

Le manque de protection des droits de propriété s'explique par la légitimité insuffisante de la structure existante de possessions surtout aux yeux de l'opinion publique. Les droits de propriété en Ukraine ont été établis par le biais de la privatisation violente des entreprises qui avant étaient propres à l'État aux années 1990. La privatisation a été lourde d'irrégularités massives et elle a produit la structure de propriété, dont les oligarques possèdent un grand nombre d'actifs de production. Néanmoins la société ukrainienne est très mécontente de telle situation qui obscurcit les droits de propriété dans le pays. La privatisation se retranche derrière les investissements sociaux, comme la mise à disposition de biens publics et d'autres types de la RSE, comme un moyen de perfectionnement de la légitimité de leurs droits de propriété ce qui réduit les risques sociaux et politiques.

Le capital social

L'ampleur et l'efficacité de la RSE dépendent de la capacité sociale de s'exprimer et de protéger ses intérêts quand il s'agit des entreprises. Une telle aptitude dépend aussi de l'attitude de consommateurs et de parties prenantes vers la protection d'environnement, le développement durable, le comportement responsable. Il est aussi indispensable que toutes les parties prenantes soient prêtes à agir conformément à l'activité responsable des entreprises. L'ampleur de la RSE dépend de l'ensemble du capital social, qui inclut les normes, les valeurs, la confiance, la coopération et la capacité de s'organiser et d'agir ensemble. Les normes et les valeurs sont à la base de la conscience et ils sont nécessaires afin de produire les demandes pour la RSE, tandis que l'action collective est essentiel dans la coopération avec les entreprises sur les questions de l'importance publique. Si une entreprise se comporte d'une manière responsable, elle produit des biens pour la société (ou tout simplement ne nuit pas à la société), et l'imposition privée de ce comportement peut être entravée par le phénomène de passager clandestin. Si la société n'est pas capable de résoudre le problème d'action collective en relation avec le secteur privé, l'efficacité de la RSE est en danger. C'est aussi conforme à la vue de Coase sur la RSE, l'impossibilité de la société de se représenter face aux corporations augmente les coûts de transactions de négociations de la RSE, de plus le résultat positif ne peut être plus garanti.

S'il y a le manque du capital social, la RSE n'est pas manipulée par les intérêts sociaux ce qui facilite "l'accès" à la RSE aux autres groupes qui sont mieux organisés.

⁶² International Property Right Index Report 2008

[http://internationalpropertyrightsindex.org/UserFiles/File/022508ot-report%20\(2\).pdf](http://internationalpropertyrightsindex.org/UserFiles/File/022508ot-report%20(2).pdf)

⁶³ POLISHCHUK L., "Businessmen and Philanthropists", *Pro et Contra*, 10, № 1, 2006. (en russe)

Les intérêts relativement étroits sont avantageux en ce qui concerne l'auto-organisation. En outre, ils disposent de ressources économiques et politiques considérables qui peuvent être déployées afin d'obtenir la réponse d'entreprise attendue.

En effet, il est rare que les entreprises font face aux représentants de la société, elles collaborent plutôt avec certains groupes de parties prenantes ce qui provoque une autre interprétation de la RSE comme une gestion de parties prenantes⁶⁴. Les négociations réussites entre les organisations et les intérêts précis peuvent être efficaces mais juste pour les parties prenantes qui étaient engagées dans ces mêmes négociations. Les intérêts non représentés sont en danger, ainsi que le bien-être de toute la société. La RSE pouvait être de connivence des entreprises privées et leurs représentants au détriment du reste de la société. La conscience publique, l'activisme social, la surveillance du comportement public sont les garanties munies par le capital social afin d'éviter des mauvais traitements.

Au niveau de la RSE l'influence de capital social n'est pas déterminé. D'un côté, le capital social puissant aide la société à se positionner activement pour faire les entreprises répondre. De l'autre côté, le capital social insuffisant donne la carte blanche aux intérêts spéciaux qui peuvent mener leurs besoins. Dans ce cas, la qualité de la RSE dans le sens du bien-être de la société est menacée.

Le capital social en Ukraine est en manque, soit il est représenté par des formes traditionnelles qui ne correspondent pas à la société contemporaine⁶⁵. L'héritage soviétique est de mauvaise augure pour l'activisme social. Le bouleversement chaotique a causé la préoccupation des gens par leurs propres problèmes privés et par les besoins économiques immédiats, ce qui a sapé la confiance et ce qui a mis les problèmes sociaux en arrière-plan. En conséquent, la société civile ukrainienne n'est pas un participant actif du processus de la RSE. De plus, les attentes sociales de la RSE révélées dans les enquêtes sont tout à fait différentes d'investissement sociaux des organisations en Ukraine.

Les lacunes sont remplies par le gouvernement qui entre en partenariat avec les entreprises en Ukraine en ce qui concerne la RSE. Pour être plus précis, cette tendance est d'usage au niveau régional: les gouvernements régionaux fixent les quotas quasi-obligatoires pour les investissements sociaux "volontaires" et ils garantissent la conformité par l'élaboration de différentes sanctions économiques, comme l'accès nié aux ressources et aux marchés locaux, les poursuites judiciaires pour les violations des lois, les procédures de faillite.

La RSE imposée ne constitue pas un moyen unique d'engagement politique dans le processus. Les capacités de négociations de la plupart des grandes entreprises sont égales aux celles des gouvernements régionaux. Les deux parties tombent d'accord dans leurs négociations tandis que le support des projets bureaucratiques signifiants par des grandes entreprises donne les privilèges, l'indulgence vers les violations de la loi et des règlements, la protection contre les

⁶⁴ CLARKSON M., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20, 1995

⁶⁵ ROSE R., "Uses of Social Capital in Russia: Modern, Pre-modern, and Anti-Modern", *Post-Soviet Affairs*, 16, pp. 33-57, 2000.

concurrents, etc. De tels accords sont souvent représentés sous la forme de partenariat public-privé, un concept à l'interprétation erronée qui est tellement répandu en Ukraine.

L'autre aspect important de la participation de l'État au développement et à mise en application de la conception de la RSE est une responsabilité sociale des entreprises publiques, malgré que les entreprises publiques à la différence d'entreprises privées doivent être plus ouvertes à la société et plus responsables. Dans la sphère des entreprises publiques grandes et moyennes et entreprises au contrôle d'État, l'activité dite "responsable" reste sur le niveau assez bas. Dans la plupart de cas cela est lié au problème de l'absence de transparence du business. Les publications des rapports sociaux d'après les standards internationaux sous-entend la divulgation volontaire de l'information sur les différentes directions d'entreprise.

Cette situation s'explique par certains affirmations. Premièrement, la plupart de grandes entreprises publiques ukrainiennes sont monopoles ou oligopolistes. Sous les conditions de l'absence de la concurrence réelle il n'y a aucun raison de prouver leurs avantages par des moyens difficiles comme la présentation de leur responsabilité sociale, et surtout sous la forme de la responsabilité sociale supplémentaire car l'État est leur contrôleur unique. Deuxièmement, le gouvernement n'a aucune politique dans le domaine de la RSE, y compris les entreprises publiques. Aucun service gouvernemental ne coordonne pas les problèmes de la RSE et DD. En Ukraine, il y a certaines associations du business qui essaient de combler cette lacune. Cependant, dans la plupart de pays européens, américains et asiatiques, les fonctions des ministres d'économie et de développement social comportent la régulation de la RSE. En Union Européenne le commissaire d'emploi, de relations sociale et de possibilités égales définissent la politique de la RSE.

De cette manière, la nécessité de la politique d'État dans le domaine de la RSE est évidente. Néanmoins, l'approche formaliste sous la forme de la création d'une certaine structure bureaucratique est inconvenante. Il est à noter que l'institut de la RSE n'est pas formaliste et son fonctionnement est effectif si volontaire. La mise en place de la responsabilité sociale obligatoire contredit le fond de ce phénomène. Si ce domaine est trop contrôlé, les autorités obtiennent un nouveau moyen de la pression sur les entreprises. Il est évident que le dialogue constructif est impossible si la position de côté est verticale. Cette situation réduit toutes les avantages de la RSE à néant. De même temps, l'État doit soutenir activement le processus de la mise en application de la RSE à la pratique ukrainienne par le biais de la déclaration, ainsi que la mise en place de nombreuses incitations. Au surplus, afin d'améliorer la qualité de services sociaux, l'État peut rejeter certaines fonctions aux associations à but non lucratif et les financeront, comme c'est fait. L'identification des priorités d'État dans le domaine des problèmes sociaux permettra d'attirer le financement des entreprises privées, qui par défaut alloue leurs fonds pour soutenir la sphère sociale. De cette manière, la consolidation de ressources des autorités, de business et de secteur non commercial sera atteinte, ce qui facilitera la résolution de problèmes sociaux et économiques, ainsi que l'obtention de buts économiques par les participant de ce processus.

Chapitre 3. La régulation sociale de la RSE

Freeman⁶⁶ définit le concept des parties prenantes comme un groupe ou un individu qui peut influencer ou qui est influencé par la réussite des objectifs d'une entreprise. Les parties prenantes d'une société comportent les actionnaires, les créanciers, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les groupes intéressés et les organismes gouvernementaux. Ansoff⁶⁷ a été le premier qui a utilisé le terme la théorie des parties prenantes en définissant les objectifs d'une société. La capacité d'équilibrer les besoins contradictoires de différentes parties prenantes d'une société a été son objectif primordial. Freeman a défini trois modèles du développement de la théorie des parties prenantes: le planning corporatif, le modèle de la politique de business et le modèle de la RSE de la gestion des parties prenantes. Le planning corporatif et le modèle de la politique de business se concentrent sur le développement et l'évaluation de la justification des décisions stratégiques des corporations par les groupes d'appui desquels influe sur l'existence des corporations. Le comportement des différentes parties prenantes est considéré comme la contrainte à la stratégie développée afin de contrebalancer les ressources d'entreprises et son environnement. Ce modèle présente les parties prenantes comme les consommateurs, les propriétaires, les fournisseurs et les groupes publics qui ne sont pas compétitifs. Le modèle des parties prenantes de la RSE ajoute au modèle de planning corporatif les influences extérieures à une société qui peut assumer les groupes compétitifs.

Les groupes compétitifs sont représentés comme les groupes de contrôle et les groupes des intérêts spécifiques qui s'inquiètent des problèmes sociaux. Le modèle de la RSE permet d'adapter le modèle de planning stratégique aux changements des besoins sociaux de groupes d'influence non traditionnels. Freeman⁶⁸ examine la dynamique de l'influence des parties prenantes sur les décisions corporatives.

Le rôle majeur du management corporatif est de prouver que la capacité de répondre aux demandes des parties prenantes est plus importante que l'acquisition des objectifs d'une entreprise, car le niveau du pouvoir des parties prenantes augmente.

Ayant pour base le modèle de Freeman, Ullmann⁶⁹ a développé le modèle de concept des activités de la RSE. Ullmann a élaborer la base conceptuelle afin d'examiner les activités de la RSE dans le cadre des parties prenantes. Ullmann a approuvé que la théorie des parties prenantes présente la justification appropriée pour pouvoir incorporer la prise des décisions stratégiques aux études des activités de la RSE.

⁶⁶ FREEMAN R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.

⁶⁷ ANSOFF I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.

⁶⁸ FREEMAN R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.

⁶⁹ ULLMANN A., *Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance*, *Academy of Management Review*, pp 540-577, 1985.

L'application de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est à la base des analyses analytique et empirique d'une entreprise et de l'environnement dont elle fonctionne. Sturdivant⁷⁰ a testé la suggestion que les intérêts des parties prenantes puissent être contradictoires. Il a utilisé une enquête pour comparer l'attitude des groupes de leaders et de *corporate managers* vers la responsabilité sociale. Certes il y avait des différences considérables entre l'attitude des groupes de leaders et de *corporate managers*. Le résultat a montré que les leaders ont été persuadé que le business doit être responsable devant la société. Sturdivant a déduit le *corporate management* ne doit pas obligatoirement changer ses convictions pour être conforme aux celle des parties prenantes, mais les managers doivent prendre en considération les intérêts contradictoires des parties prenantes lors de planification de la stratégie corporate.

Chakravarthy⁷¹ ayant étudié la performance stratégique, a montré l'insuffisance de mesures traditionnelles de rentabilité comme les indices de la performance et il a proposé de mesurer le niveau de satisfaction des parties prenantes. Il a soutenu que les sociétés bien adaptées (les sociétés de la performance stratégique parfaite) se rendent compte de la nécessité de la collaboration avec les groupes nombreux des parties prenantes.

Cornell et Shapiro⁷² examinent le rôle des parties prenantes à part du rôle des investisseurs ou des managers dans le développement de la performance financière d'une société. Ils considèrent que la société doit prendre en considération les besoins des parties prenantes qui ne sont pas les actionnaires lors de l'élaboration de sa stratégie compte tenu de la structure du capital. Les besoins implicites, comme le service continu aux consommateurs, ne peuvent pas être séparés des relations commerciales et ils influe sur le risque total de la société. Barton et autres⁷³ ont testé la déclaration de Cornell et Shapiro que la théorie des parties prenantes peut servir à l'explication les variations des structures du capital d'une société de la manière empirique. Ayant utilisé la stratégie de diversité par la procuration au concept des parties prenantes, ils ont découvert que les résultats empiriques ont été conformes aux prédictions des parties prenantes. Leur investigation vont de paire avec d'autre recherches et elles prouvent que la théorie des parties prenantes est une approche de réalisation des prédictions et des explications du comportement du management.

D'après la définition, élaborée par l'organisation internationale *SustainAbility*, les parties prenantes sont un individu ou le groupe d'individus qui font l'objet ou sont les agents de l'activité d'organisation par sa production, par sa politique ou par les processus de production. Une partie prenante est un individu ou

⁷⁰ STURDTVANT F., "Executive and Activists Test of Stakeholder Management", *California Management Review*, pp 53-59, Fall 1979.

⁷¹ CHAKRAVARTHY B., "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 1986.

⁷² CORNELL B., SHAPIRO A., "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", *Financial Management*, 1987.

⁷³ BARTON, S., HILL N., SUNDARAM S., "An Empirical Test of Stakeholder Predictions of Capital Structure", *Financial Management, Sprang*, 1989

un groupe qui influe sur l'activité de la organisation et qui est sous l'influence de cette activité.

La notion des “parties prenantes” est ainsi élaborée par *Les principes de la gestion corporative* en Ukraine par la Commission d'État des titres et de marché boursier. Selon ce document, les parties prenantes sont les individus qui ont un intérêt légitime de l'activité de l'organisation, c'est-à-dire, qui dépendent de l'organisation ou qui peuvent l'influencer.

La tension de la part des groupes des parties prenantes est un stimulant principal qui influe sur le respect des standards et sur l'augmentation du niveau de la RSE. Les savants, qui examinent le développement de cette conception, définissent deux groupes d'influence:

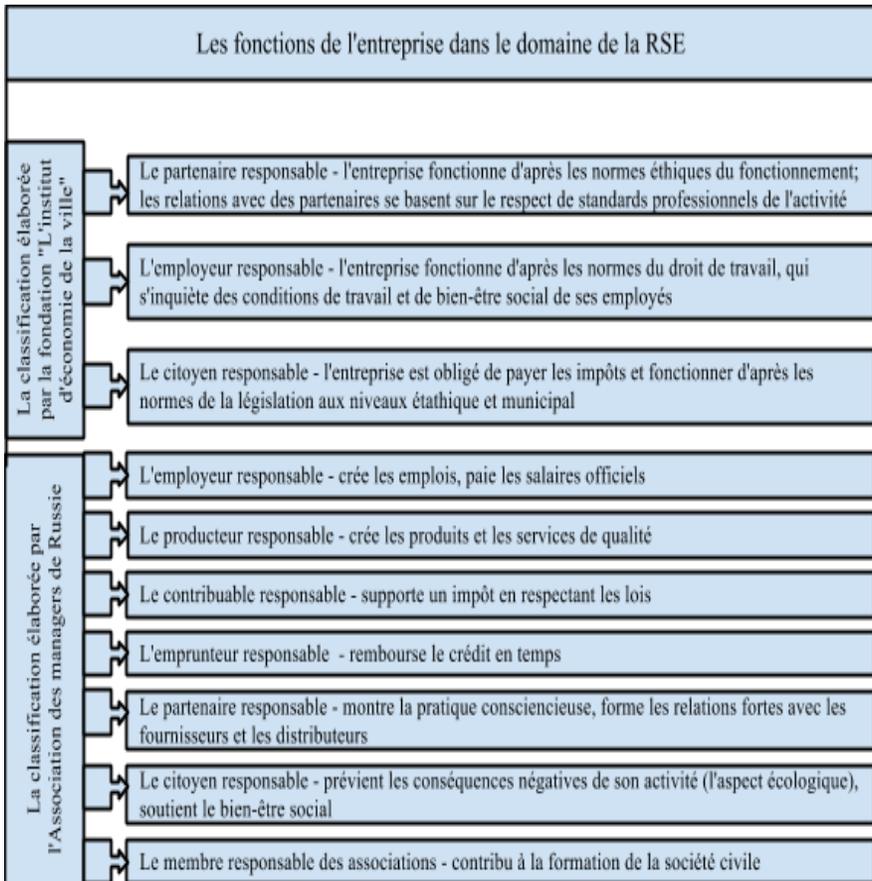
- les groupes primaires ou les groupes principaux;
- les groupes secondaires ou les groupes médiats.

Les groupes primaires contiennent les parties prenantes qui sont directement liées à l'activité commerciale de l'entreprise et qui peuvent influencer d'une manière négative ou positive sur l'atteint de but principal de son activité. Les principes d'économie de marché sont à la base des rapports de l'organisation avec les groupes primaires des parties prenantes. C'est de cette raison que les représentants de groupe principal des parties prenantes sont considérées comme les groupes d'influence de business, qui incluent les salariés et les services présentés par les associations, les syndicats, les consommateurs et les clients, les créiteurs, les investisseurs, les partenaires de business, les fournisseurs, etc.

Contrairement au groupe principal des parties prenantes, le groupe secondaire n'est pas lié à l'activité commerciale d'entreprise, les rapports avec ce groupe se trouvent hors du marché.

En résultat, les représentants du groupe secondaire des parties prenantes sont nommés “les parties prenantes hors le business”, qui incluent les communauté territoriales, les ONG, les mass médias, les organisations internationales, certaines autorités municipales et étatiques, les associations de business, les instituts financiers et éducatifs, etc.

Tableau 5. Les fonctions de l'entreprise dans le domaine de la RSE



Vdovin⁷⁴ présent une autre vision sur les groupes des parties prenantes. Les deux indices sont à la base de sa classification: le niveau d'influence et le niveau d'intérêt.

Compte tenu de ces indices, il y a quatre groupes de parties prenantes:

- "les joueurs principaux" - ils ont l'influence significative sur l'activité de l'entreprise et ils défendent toujours leurs intérêts. Grâce à leur niveau d'influence, les entreprises montrent beaucoup d'intérêt pour eux;
- les intéressés inactifs - ils influent considérablement sur l'activité d'entreprise, mais actuellement ils ne sont pas capables de défendre leurs intérêts;

⁷⁴VDOVIN M., *La responsabilité sociale comme une nouvelle pratique économique*, Moscou, 2007.

- les intéressés - ils ont l'intérêt, mais pas de pouvoir;
- les intéressés d'occasion (les investisseurs spéculatives, les employés temporaires, etc.).

Compte tenu des groupes d'influence qui sont concernés par la RSE, nous allons définir les fonctions dont les entreprises exercent dans le domaine de la RSE.

Il y a des différentes approches concernant les fonction d'entreprise dans ce domaine. Le tableau donné, élaboré par la Fondation "L'institut de l'économie de ville" et par L'Association des managers de Russie.

Conformément à la première classification, les entreprises exercent trois fonctions, dites "responsables": le partenaire responsable, l'employeur responsable et le citoyen responsable.

La deuxième classification des fonctions est plus vaste. D'après cette classification, l'entreprise peut être l'employeur, le producteur des biens et des services, le contribuable, le partenaire, le citoyen corporatif, le membre des organisations sociales responsables.

Certes, les classifications données se ressemblent, car le principe de la division des entreprises d'après le domaine de la RSE est à leur base. Ces classifications se diffèrent par le niveau de détails des fonctions d'entreprise et par les caractéristiques de la parties prenantes dont l'entreprise est responsable.

Compte tenu de ces aspects, nous pouvons comprendre mieux les tendances principales de l'interaction de l'entreprise avec les parties prenantes qui influent sur l'atteint de but principal de son activité.

Le tableau suivant contient la caractéristique d'influence possible de l'activité d'entreprise sur les parties prenantes, et les moyens d'influence des parties prenantes sur l'un ou l'autre aspect de l'activité d'entreprise.

Tableau 6. Les rapports de la RSE et des groupes principaux des parties prenantes

Les parties prenantes	Les formes de manifestation de la RSE devant les parties prenantes	Les formes d'influence des parties prenante sur l'activité d'entreprise
<i>Les actionnaires/ les investisseurs</i>	L'information actuelle sur l'état économique d'entreprise, le paiement des dividendes, la compensation juste du capital qui était en risque en cas de faillite	L'appui ou l'immobilisation de l'activité d'entreprise, la possibilité de contrôle de l'activité financière d'entreprise, le refus des investissements complémentaires
<i>Les employés</i>	La garantie de salaire digne, l'apprentissage professionnel, la protection sociale, le	La protection de ses droits par le biais de grèves, des

	respect des règles de sécurité au travail, l'inadmissibilité de la discrimination	syndicats
<i>Les consommateurs/ les clients</i>	La garantie de qualité, l'information complète et actuelle sur le bien, le travail ou le service, ma conformité du prix à la qualité, le développement du service comme un élément du produit, etc.	Le refus d'acheter les produits d'entreprise, l'appui des produits des concurrents directs
<i>Les partenaires</i>	L'exercice de ses fonctions, l'offre d'information actuelle sur l'activité d'entreprise	L'arrêt de la collaboration ultérieure, la diffusion d'information parmi les partenaires potentiels
<i>Les créanciers</i>	L'offre d'information sur l'état financier d'entreprise, le paiement des crédits	L'exigence de s'acquitter de crédit, l'appel aux services d'État en cas de refus de payer le crédit, l'inscription de l'entreprise dans la liste des emprunteurs peu sûrs
<i>Les fournisseurs</i>	Les négociations ouvertes, le respect de toutes les obligations de contrat, l'offre d'information sur les propositions et les plans qui leur concernent	Le refus de fournir des matières premières dans le cas où les conditions du contrat n'ont pas été respectées, la signature de contrat avec les concurrents potentiels

En ce qui concerne les groupes médiats, ils incluent les autorités, car leur travail crée la base pour toute activité d'entreprise en régularisant son activité principale, ainsi que son activité dans le domaine de la RSE; la société comme le milieu du fonctionnement de l'entreprise; les ONG comme les institutions qui représentent les intérêts de groupes différents.

Buko⁷⁵ détermine quelques niveaux de la participation des entreprises dans la vie de société: la philanthropie, les investissements à la société, les

⁷⁵ BUKO S., « La responsabilité sociétales des entreprises comme le principe de managment orienté vers les valeurs », dans BUKO S., *Sociologie : théorie, méthodes, marketing*, 2, pp. 149-157, 2006. (en ukrainien)

initiatives commerciales et l'activité d'entrepreneuriat. Le premier niveau des rapports entre l'entreprise et la société est la philanthropie. De nos jours il faut traiter séparément plusieurs types de la philanthropie:

- le transfert d'argent et d'autre ressources aux institutions sociales et culturelles, aux certains groupes des citoyens peu protégés à la base avantageuse ou gratuite sans aucun profit;
- la philanthropie stratégique - les entreprises consacrent les programmes sociaux aux objectifs stratégiques du développement de l'activité commerciale. Dans ce cas les entreprises visent à investir leurs moyens aux programmes sociaux qui peuvent influencer leur propre développement et minimiser l'influence négative de problème existant;
- l'investissement social - la politique à long terme par rapport aux communautés territoriales et à la société en général. Les programmes d'investissement social doivent faire face aux certaines critères: la présence des objectifs stratégiques, la mobilité des investissements, la conformité aux valeurs sociales et aux valeurs internes d'entreprise, la présence des standards et de mécanismes élaborés de monitoring et d'évaluation.

Le deuxième niveau des rapports entre l'entreprise et la société est les investissements à la société. Ici les investissements signifient les projets à long terme qui visent à résoudre les problèmes sociaux choisis comme les prioritaires.

Le troisième niveau se compose des initiatives commerciales, c'est-à-dire, les programmes qui contribuent matériellement à l'entreprise, mais qui sont importantes à la communauté locale.

Le quatrième niveau c'est l'activité d'entreprise, c'est-à-dire, l'activité dont le but est d'obtenir le maximum de profit, de ressources complémentaires et de possibilités. Les intérêts de l'entreprise sont au premier lieu, mais les besoins des communautés et des citoyens sont ainsi pris en compte.

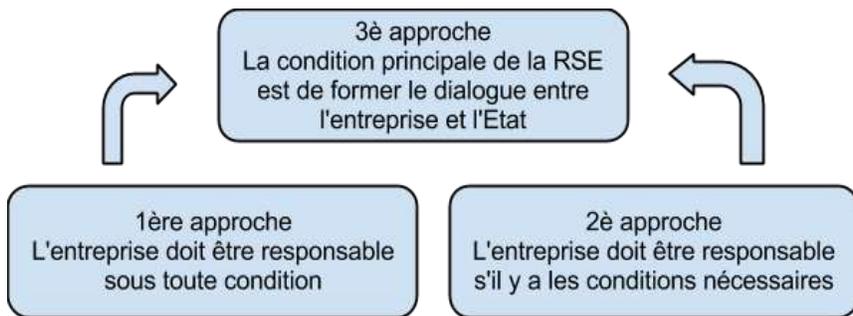
D'après Vitkovska⁷⁶ il y a trois approches de la formation des relations entre l'entreprise, l'État et la société selon les principes de la RSE.

Conformément à la première approche l'entreprise doit fonctionner de la manière responsable peu importe les conditions de le société pour exercer une telle activité.

Les partisans de la deuxième approche considèrent que jusqu'à ce que il n'y aura pas de conditions spéciales dans la société, le traitement de la RSE dans son sens actuel sera partiel.

Le troisième approche approfondie le développement de la RS dans la société par le biais de la formation du dialogue entre les entreprises et l'État, en éliminant les obstacles pour l'État et pour les entreprises.

⁷⁶ VITKONSKAYA L. K., "Sur l'objet de recherches de la responsabilité sociale de la corporation", dans VITKONSKAYA L. K., *Les problèmes économiques : les solutions*, 2, pp. 104-112, 2004. (en russe)



Les ONG appartiennent au groupe médiateurs des parties prenantes. Malgré que cette pratique est assez récente en Ukraine, c'est très répandu en monde entier.

Les avantages de la réalisation des programmes de la RSE en collaboration avec les ONG:

- l'offre de l'information complémentaire - il arrive très souvent que les ONG savent plus que les entreprises sur les problèmes écologiques et sociaux, tandis que les entreprises sont plus informées sur le marketing et la gestion, ce qui manque aux ONG;
- l'élaboration des standards volontaires - s'il y a le manque de régulation d'État, les ONG et les entreprises pourraient définir ensemble les standards de qualité;
- la gain en efficacité de la réalisation des programmes - les ONG peuvent exercer certaines fonctions d'une manière plus efficace que le font les employés;
- l'établissement du dialogue politique - beaucoup d'ONG influent sur l'élaboration des actes législatifs. Les entreprises et les ONG doivent dialoguer sur ces initiatives de la manière ouverte;
- la perception de financement complémentaire - la collaboration des ONG et des entreprises rend le financement complémentaire de part des fondations, du gouvernement ou des institutions internationales plus probable.

Dans le même temps, il y a un nombre d'obstacles qui peuvent influencer sur l'élaboration et la réalisation du travail de la manière négative:

- la non-conformité des orientations de la collaboration proposées par les ONG aux tendances principales de développement des entreprises;
- l'incapacité des membres des ONG à présenter le projet social sous la forme de celui d'investissements au système des rapports transparents, aux postes budgétaires précis et aux résultats mesurables;

- la perception de la collaboration des ONG et d'entreprise comme la source d'investissement à court terme, et non pas comme la collaboration avec le partenaire stratégique.

Alors, l'entreprise c'est un système ouvert dont l'activité est déterminée par le niveau de collaboration avec les groupes différents des parties prenantes. L'importance des groupes primaires comme des facteurs qui contribuent à l'intégration des principes de la RSE dans le travail des entreprises, sont déterminés par leur influence de certaines étapes de l'activité de production des entreprises. Le niveau d'influence de certains représentants de groupe primaire (les employés, les actionnaires, les investisseurs) est défini par le but d'un ou d'autre étape de développement d'entreprise. Par exemple, la recherche de nouveaux débouchés et des investissements complémentaires augmente le niveau d'influence des investisseurs et des consommateurs. Cependant, le rôle des groupes médiats est de former l'environnement correspondant du fonctionnement des entreprises, ce qui contribue aux résultats de l'activité des entreprises responsables. Le rôle de certains groupes médiats est exprimé par les possibilités de fonctionnement, c'est-à-dire, par la contribution de l'activité d'entreprise à la formation de l'environnement positif.

La diversité des intérêts des parties prenantes de la RSE est reflétée en formation des programmes sociaux qui signifient l'activité d'entreprise dans les domaines social, économique et écologique qui a le caractère volontaire et systémique, ce qui est lié à sa mission et à sa stratégie de développement et qui vise à satisfaire les besoins de ceux qui sont intéressés par leur activité.

Les approches de la détermination des tendances des programmes sociaux et des instruments de leur réalisation peuvent être différents selon la spécificité de l'activité d'entreprise, ses dimensions, la culture corporative existante, etc.

Toutefois il faut spécifier six types principaux de programmes de la RSE, qui peuvent être intégrés par l'entreprise:

- le développement du personnel;
- la protection de la santé et la création des conditions favorables du travail;
- la restructuration vers le responsabilité sociale;
- l'activité de la protection d'environnement et de la conservation des ressources;
- le développement des communautés locales;
- la pratique des affaires responsable.

Le tableau suivant présentera la caractéristique principale des programmes principaux de la RSE et les exemples donnés des pratiques répandues de sa réalisation, ce qui sous-entend les modifications directes de la pratique de l'activité d'entreprise par rapport à l'environnement, la communauté locale, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, etc.

Tableau 7. Les programmes principaux de la RSE

Le nom du programme de la RSE	La caractéristique générale	La pratique de la réalisation
Le développement du personnel	Le programme est réalisé conformément à la stratégie de développement afin d'engager et de conserver les employés doués	L'apprentissage et le développement professionnel, l'application du schéma de motivation de rémunération de travail; la garantie de la sécurité sociale; la création des conditions pour le repos et le loisir; le soutien de communication interne; la participation des employés à l'adoption des décisions de gestion, etc.
La protection de la santé et la garantie des conditions favorables du travail	Il sous-entend la création et le soutien de normes complémentaires sur la protection de la santé et des conditions de travail	La sécurité de travail, les services médicaux du personnel sur l'entreprise; le respect de normes sanitaires de travail, etc.
La restructuration vers le responsabilité sociale	La garantie de la restructuration de point de vue des intérêts des parties prenantes, tout d'abord des employés	Les campagnes informationnelles qui mettent en relief les changements de structure d'entreprise; les mesures de perfectionnement professionnel, la contribution à l'emploi; les récompenses aux employés licenciés.
L'activité de la protection d'environnement et de la conservation des ressources	L'initiative d'entreprise afin de diminuer l'influence négative sur l'environnement	Les programmes de la consommation économique des ressources naturelles, de réutilisation de déchets; la prévention de la pollution d'environnement, etc.
Le développement des communautés locales	Le programme est à la base volontaire, qui vise à contribuer au développement de la communauté locale	Les programmes et les événements de l'aide aux couches sociales peut protégées; l'aide aux enfants; laide aux organisations municipales.

La pratique des affaires responsable	Elle sous-entend l'adoption et la distribution de la pratique des affaires responsable parmi les entrepreneurs, les clients et les fournisseurs	La politique de la transparence d'information en ce qui concerne les propriétaires, les fournisseurs, les partenaires, les clients, d'autres parties prenantes; la collaboration avec les services de la gestion d'État, les associations.
--------------------------------------	---	--

A partir des années 1990, l'élaboration des relations permanentes entre l'entreprise et la société est une partie intégrante de la conception de la RSE. Ces relations permettent non seulement de distribuer l'information sur l'activité responsable d'entreprise, mais aussi d'évaluer sa conformité aux besoins et aux attentes de parties prenantes et de toute la société en général.

Selon les Recommandations sur la communication de la RSE, élaborées par La Commission européenne de direction d'entreprise⁷⁷, il y a quatre domaines principaux de la réalisation des initiatives responsables: le domaine des relations de marché, le domaine des relations de travail, le développement local et la protection d'environnement, dont chaque a sa cible et les moyens d'influence.

Cependant, l'efficacité de l'activité d'entreprise, ce qui est le but essentiel de toute entité économique, dépend de l'attitude du cible et de bonne volonté des parties prenantes à la collaboration active. L'intégration du composante informationnelle dans tout domaine de la réalisation des initiatives responsables à l'étape de son élaboration est un instrument actif. En résultat, les parties prenantes exercent la double fonction, elles sont un objet d'influence et un développeur des initiatives responsables. Une telle approche permet de surmonter les obstacles, provoqués par le croisement des buts d'entreprise et des groupes d'influences.

L'attitude des ukrainiens à la sphère de business en Ukraine

La Responsabilité Sociale d'Entreprise peut contribuer à l'adoucissement de conséquences négatives de réformes du marché et à la stabilisation de la société ukrainienne. De nos jours, le capital corporatif, c'est-à-dire, les grandes corporations et leurs regroupements, forment 75% de Produit intérieur brut en Ukraine. Ce secteur économique de forme de propriété collective, surtout de forme actionnaire, produit 80,8% de la production industrielle contre 14,5% de la production d'État. Les entreprises de secteurs économiques primes les plus efficaces se concentrent sur les grandes corporations, qui donnent de grandes recettes budgétaires. Les dernières décennies se distinguent par le renforcement du

⁷⁷ *Guide to communicating about CSR*, An initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprise, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001.

rôle du capital corporatif de l'économie ukrainienne ce qui est un facteur important de la croissance économique.

Le haut niveau d'importance de business à l'économie nationale est conforme aux tendances mondiales. C'est pourquoi son développement influe sur la place et l'autorité d'Ukraine dans le monde.

En ce qui concerne les structures ukrainiennes de business, le terme "corporation" est assez conventionnel. Dans les pays développés, les corporations fonctionnent dans les secteurs d'industries de transformation, elles ont une structure polyvalente des secteurs de production et les circuits fermés de la production des biens de la demande finale, les systèmes de gestion assez accomplis, le haut niveau de la culture organisationnelle. Actuellement, non pas chaque ce paramètre est propre à aux grandes organisations ukrainiennes, c'est pourquoi, ils sont plutôt les prototypes de corporations de pays développés.

Les corporations ukrainiennes se caractérisent par:

- le libre choix de domaines de l'activité économique dans les limites de sa région, ce qui conditionne le renforcement de disproportions entre les régions;
- l'utilisation d'avantage de la forme corporative afin d'influencer les autorités de tout niveau;
- le vouloir d'avoir les avantages de concours par le biais de la réunion avec les autorités.

De cette manière, le business joue un rôle multivoque. Cela est renforcé par les résultats des investigations sociales.

Ce derniers temps, l'attitude des ukrainiens vers le grand capital, l'entreprise et la propriété privée devient de plus en plus critique. D'après les données de l'Institut de sociologie de l'Académie nationale des Sciences d'Ukraine, pendant les années 1994-2005, le nombre de gens qui ont une antipathie pour le transfert de grandes entreprises à la propriété privée a augmenté de 38,4% jusqu'au 60,9%. Les ukrainiens ont une attitude analogique à la privatisation de petites entreprises et à la propriété privée de terres. Pendant cette décennie le nombre de gens qui ne sont pas d'accord de travailler chez un propriétaire privé a aggravé de 31,5% jusqu'au 40,4%.

Néanmoins, les gens conçoivent le rôle d'entrepreneurs dans la vie de la société ukrainienne. Parmi 14 groupes, choisis par le niveau de leur influence à la société, les participants ont donné la deuxième place aux entrepreneurs en 2004, et la première place en 2005⁷⁸.

L'attitude négative de gens à l'égard de capital privé qui va de paire avec la méfiance de tous les niveaux du pouvoir, d'associations et d'autres organisations non gouvernementales, contribue à l'apparition de la situation sociale tendue. Les analytiques expliquent souvent l'attitude négative des ukrainiens à l'égard de

⁷⁸ VORONA M., SHULGA M., *La société ukrainienne 1994-2005. La dynamique des changements sociaux*, Kyiv, Institut de la sociologie de l'Académie des sciences d'Ukraine, 2005. (en ukrainien)

structures privées par le fait de particularités de mentalité, ainsi que particularités historiques et religieuses. Toutefois, il ne faut pas négliger les conditions suivantes:

A. La transformation de la grande industrie soviétique en business post-soviétique, surtout sous la forme actionnaire. La transformation formelle des entreprises d'État en sociétés par actions sans traditions démocratiques, sans culture d'entreprise, sans instituts de l'économie de marché et sans société civile est devenu une expérience unique mondiale - la remise de la propriété de masse, vite et presque gratuite aux individus particuliers. Tout cela n'a pas pu de ne pas être reflété à l'attitude de la population (qui est devenu pauvre tout de suite) à l'égard de représentants de grand business. Un tel partage de la propriété est perçu par la majorité comme illégal et injuste.

B. La municipalisation, c'est-à-dire, le transfert de tous les objets culturels et sociaux, qui auparavant appartenaient aux entreprises, ainsi que des infrastructures publiques, au service des autorités locaux, a eu lieu en même temps que la privatisation. La privation de charges sociales n'a pas eu l'effet positif sur la réputation de business, parce que les objets d'infrastructure sociale ont été à la charge de grandes entreprises, surtout de celles qui formaient la ville.

C. L'ignorance des droits des actionnaires minoritaires, qui composent presque un tiers la population d'Ukraine. Ils sont les propriétaires de grandes sociétés à responsabilité limitée, qui n'ont pas de dividendes et qui ne participent pas à la gestion. La population perçoit ces entreprises de la forme de propriété collective comme les entreprises privées (d'après les données d'interrogatoire), car les confirmations de la forme actionnaires sont absentes.

D. Le comportement peu tolérable de business, leur ignorance des normes de la morale et des droits publics.

Le conflit social entre le capital privé et la société, qui a pour base la répartition de revenus injustes, a commencé à partir des années 1990. Ce conflit exige que les entreprises changent la situation. D'une certaine manière cela peut être adouci grâce à la stratégie de business significative à la société et à son interaction à la base démocratique avec tous les participants de la politique sociale. Cela sous-entend le devenir de nouveaux traits de la motivation et de comportement des structures de business, qui sont tellement nécessaires actuellement.

Nous essayerons d'analyser la pratique et les possibilités de la formation de la responsabilité de business ukrainien comme le facteur de la stabilité de la société grâce à l'optimisation de son interaction avec les associations et le pouvoir dans le contexte des processus de l'intégration en Europe.

Dans les pays développés, les questions de la responsabilité sociale d'entreprise sont primordiales maintenant. Le grand capital prête plus d'attention à l'adoucissement de l'évaluation négative de son activité de la part de la population, au plus de confiance, à l'amélioration de la réputation, à l'établissement de relations partenaires avec toutes les couches de la population et de pouvoir. Ayant

pour base la conception de la responsabilité sociale de business les grandes corporations mettent en pratique un modèle concret de la RSE. Cela sous-entend les obligations dont les entreprises se chargent afin de résoudre les problèmes sociaux dans le cadre de la société de business, ainsi que sur le niveau municipale, régional, national et même global. Les groupes qui collaborent avec une entreprise ou qu'en sont influencé, sont les parties prenantes. A part de ces groupes, qui sont sous l'influence directe d'une entreprise - les employés, les consommateurs, les actionnaires, les investisseurs, les associations, les autorités municipales et les administration d'État.

La politique sociale donne à l'entreprise le sentiment de la prédominance sur le marché: la promotion des biens, le développement de domaine de marketing, le maintien des clients et la gain de nouveaux clients, le renforcement des relations avec les partenaires, plus de loyauté d'employés, le développement de leur compétences. Les dépenses des coûts pour les programmes sociaux et philanthropiques, la corporation crée l'entourage social favorable, qui contribue au développement stable de ses indices. En outre, la RSE devient le champs d'interaction de business et de pouvoir (à part de domaine d'imposition et la régulation du marché de travail), ainsi que l'instrument de rétroaction avec les associations et autres parties prenantes. De façon idéale, la politique sociale au niveau municipale est réalisée par les autorités municipales, par le secteur privé et par la communauté municipale dans le cadre de programmes qui reflètent leurs intérêts communs sous la forme d'aide partenaire qui sous-entend les droits, les obligations et la responsabilité égaux.

De cette manière, le comportement responsable du grand capital donne à la corporation la possibilité de réaliser ses besoins de survie, de sécurité et de développement durable. Ce n'est pas par un effet du hasard que le 2005 a été prononcé en Europe comme l'an de la RSE qui suggère que la gestion passe à la conception orientée vers la société (*Total Responsibility Management - TRM*).

L'analyse du sondage mené par le PNUD en Ukraine

L'analyse de la RSE des compagnies ukrainiennes est très difficile. Les données statistiques manquent, les publications scientifiques n'examinent presque pas ce sujet. Les éditions spéciales de business donnent de l'information saccadée, de travail systémique de ce domaine aux actions uniques. Il n'y a même pas de recherches significatives qui incluraient les sondages de représentants de business. Le sondage le plus important a eu lieu en octobre 2005 par l'initiative de PNUD. Ce sondage a inclut les opinions de 1221 dirigeants de compagnies ukrainiennes de différentes formes de propriété, dimensions, secteurs économiques de 6 grandes villes industrielles (Kyiv, Kharkiv, Lviv, Dniepropetrovsk, Donetsk et Odessa) et dans les régions correspondantes.

D'après une approche assez répandue en Ukraine, il y a trois niveaux de la responsabilité sociale de business:

Le premier niveau, le niveau de base, est une condition initiale de la RSE. Il inclue l'accomplissement des ses obligations directes devant la société et l'État: le salaire régulier, le respect des normes de législations sur l'emploi; l'imposition

transparent; le respect des standards imposés de la production. Néanmoins, beaucoup d'analytiques considèrent que le business ne concerne que le business.

Le deuxième niveau sous-entend le développement de relations à l'intérieur de l'entreprise et la prise en compte directe des intérêts d'employés. De plus, à part des obligations indiquées, les employés profitent de tous les services de la sécurité sociale. Grâce à haut niveau de la sécurité sociale, la compagnie arrive à garder les employés en payant le salaire plus bas. Les systèmes de l'éducation et de la formation du personnel, qui sont perçus comme les investissements en personnel, ont lieu.

Le troisième niveau de la RSE englobe les programmes sociaux et les domaines d'activités, dont les actions débordent dans le cadre de l'activité principale d'entreprise. Les investissements sociaux sont alloués à la population ou à certaines catégories sur les territoires engagés par l'activité d'entreprise. En résultat, c'est un système corporatif et municipal mixte de services sociaux. Il inclut tous les programmes de bienfaisance et partiellement les programmes qui visent à créer les conditions favorables à l'activité d'entreprise: le soutien de groupes non protégés par la société, ainsi que les enfants et les jeunes; l'aide au développement des objets de l'infrastructure sociale; l'aide financière (le sponsoring et le mécénat) de projets culturels, éducatifs, sportifs et autres; les programmes intégrés orientés vers le développement des associations, y inclut les programmes volontaires.

L'analyse de l'information donnée (surtout les données de PNUD) permet de souligner certains traits de modèle ukrainien de la RSE qui se forme en pratique.

Tout d'abord, il est à noter que 80% de dirigeants de compagnies (91,5% parmi les chefs des sociétés par action) connaissent la conception de la RSE. Leurs connaissances ne dépend pas de la dimension de compagnie, mais de secteur d'activité: la moitié des chefs d'entreprises de services courants et publics, et 90% de dirigeants de secteur financier. Il n'y a presque pas de différences régionales en certitude de représentants de business ukrainien que la résolution de problèmes sociaux est exclusivement la fonction des structures d'État, c'est une opinion de presque une moitié d'interrogés.

Les dirigeants n'associent pas la responsabilité sociale à la bienfaisance, mais aux programmes internes orientés vers leurs employés; les deux tiers de sondés considèrent que cette forme de la RSE est primordiale. Les habitants de Kyiv, de région de Kyiv et de Dniepropetrovsk comprennent les composants de la RSE d'une manière plus vaste que les habitants de la région de Donetsk, par exemple, qui considèrent que la RSE n'est que la philanthropie.

Les trois quarts de sociétés (98% de grandes entreprises) mettent en pratique leur conception de la RSE, toutefois, le quart de ces sociétés ne le considère pas comme une activité responsable. A peu près un tiers de sociétés effectuent cette activité à titre permanent. Il y a seulement 50% de dirigeants qui estiment que la RSE est une obligation de chaque compagnie, tandis qu'il y a 90% de dirigeants des sociétés d'État qui ont la même opinion. Alors, l'attitude des sociétés à la RSE dépend considérablement de la forme de propriété. Certaines

sources témoignent que la position de non-intervention de business à la sphère sociale est assez forte⁷⁹.

En 2005, seulement 36,9% d'entreprises ont eu les plans stratégiques de la RSE (contre 25,7% en 2002), et 27,4% ont eu les budgets sociaux. La plupart de grandes entreprises ont eu les deux : les plans et les budgets. De cette manière, à peu près 70% de sociétés ont une stratégie de la RSE qui n'a pas de caractère bien ordonné et ne fait pas partie de la stratégie de business. Néanmoins, les dépenses de 50,4% de programmes sociaux, d'après le sondage, ne constituent que 20% de leurs revenus. Dans la région de Dniepropetrovsk, le niveau de planification stratégique de l'activité sociale est le plus haut, 49,8% de sociétés ont élaboré les stratégies de la RSE, et 8,8% de sociétés ont créé les départements de la gestion des programmes sociaux. Par contre, dans la région de Lviv cette pratique est en manque, seulement 0,2% de sondés ont remarqué la présence de départements pareils. Ces divergences s'expliquent par la structure des branches d'industrie de l'économie régionale.

La particularité de la RSE en Ukraine est une ignorance de niveau de base de la responsabilité sociale et sa réalisation sur le deuxième et le troisième niveau. De même temps, le développement de la sphère de la RSE dehors le niveau de base fait face à l'acte de protêt des employés. Ils considèrent que le niveau de leur propre sécurité sociale n'est pas toujours suffisamment haut pour que la société puisse réaliser les programmes sociaux orienté vers les employés. Cependant, le choix des structures de business d'investissement sociaux tombe sur ceux qui ont un caractère claire de leur image et qui peuvent provoquer la résonance sociale.

Le troisième niveau de la RSE prouve que les structures de business veulent collaborer avec le pouvoir, ainsi qu'influencer les décisions dont elles prennent. Les devoirs prioritaires sont: la participation d'entrepreneurs et d'employeurs à la réalisation de programmes sociaux; l'interaction avec les autorités municipales et les associations; le lobbying des intérêts de business régional; la réalisation de la réforme politique en Ukraine; la création de leur propre fraction chez les autorités municipales. De cette manière, le business ukrainien montre la bonne volonté de résoudre certaines tâches importantes au niveau municipale et étatique.

Il y a des modèles différents de l'interaction de petites, moyennes et grandes entreprises avec le pouvoir. Malgré qu'il y a beaucoup de modèles d'interaction, les trois formes sont principales: la forme de l'accord formel, informelle et la forme de partie politique (pour les grandes entreprises). Les accords informels jouent un rôle du régulateur principal des relations du pouvoir et de business. Ces accords se basent sur les contrats directs d'après le modèle de négociation et ils sont examinés par les deux côtés comme les contrats obligatoires.

Les services publics sont un partenaire principal de sociétés en réalisation de programmes responsables. 31% de sociétés collaborent avec les autorités municipales, 12,2% collaborent avec les agences de publicité, 3,1% sont en

⁷⁹ YANYTSKYU P., FURSA M., *Les facteurs de la formation de la responsabilité sociale de business*, Editions de l'Université Economique de Kiev, Kiev, 2007. (en ukrainien)

collaboration avec les instituts scientifiques, et 1,8% travaillent avec les mass média. Très souvent les entreprises réalisent la RSE sous la pression des autorités locales qui veulent rejeter leurs propres fonctions au business. En outre, les autorités locales examine la RSE comme une source de revenus complémentaires des entreprises. La présence de la pression administrative de la part des autorités locales, ainsi que le fait de la collaboration forcée est remarqué par 45% de chefs d'entreprises. Le niveau de cette collaboration forcée changent dans les régions différentes: ces cas sont les plus souvent dans la région de Kharkiv (58,3%) et de Donetsk (58%), et le plus bas est à la région de Lviv (15,6%). Il est à noter que les relations informelles du pouvoir et de business contribuent à la formation de groupes corporatifs (voir oligarchiques) qui poursuivent leurs propres buts.

La responsabilité sociale est réalisée par des entreprises sans les relations élaborées avec les organisations non gouvernementales. Seulement 6% de sociétés collaborent avec les ONG, 5,4% utilisent les idées de ONG pour conceptualiser les programmes sociaux. Pour les grandes entreprises ces indices sont plus hauts. La collaboration avec les ONG est très active dans les régions de Lviv et de Kharkiv. L'interaction des sociétés avec les ONG a principalement le caractère épisodique. De même temps, 69% des ONG (d'après les donnée d'investigation dans la région de Donetsk) considèrent que le manque de soutien financier des initiatives sociales de la part des corporations est un problème assez grave, qui empêche le développement et qui menace leur existence. Les rapports plus étroits sont établis avec les organisations de jeunesse, de femmes, de vétérans, de celle qui protègent les droits des handicapés, les organisations dont les corporations interagissent d'une manière paternaliste et non pas partenaire.

Ce sont les plus grandes corporations qui peuvent "s'octroyer" la responsabilité sociale. La plupart de ces corporations participe à la réalisation des projets sociaux qui sont initiés par le gouvernement, ainsi que les projets réalisés de son propre initiative. Les grandes organisations accordent deux ou même trois fois plus de temps au développement des associations de comparaison avec les petites entreprises. Cependant elles ne font pas face à la collaboration forcée et obtiennent plus d'idées des autorités locales.

Tout ce qui précède permet de conclure que le potentiel significatif de la RSE existe en Ukraine. Mais de nos jours l'activité responsable des structures de business est exercée d'une manière inconséquente et peu systémique et le modèle ukrainien de la RSE est au niveau de base de sa formation.

La formation de la RSE en Ukraine est sous influence de certaines conditions:

a. La disponibilité en grand capital actionnaire qui appartient aux structures corporatives, qui les ressources financières nécessaires pour les investissements sociaux.

b. La socialisation du budget de l'État qui permet d'examiner l'activité sociale des corporation comme le complémentaire aux fonctions correspondantes de l'État, en non pas leur remplacement.

c. L'entraînement du pays aux processus de l'intégration en Europe qui contribuera l'institutionnalisation de la conception de la RSE auprès les modèles utilisés à l'international.

d. Les rentrées des investissements étrangers, ce qui sous-entend des normes adoptées de la RSE par les partenaires ukrainiens.

e. Le développement du marché boursier et l'introduction en bourse (*Initial Public Offering*) suggère la réalisation du programme de gain en transparence et d'amélioration de la gestion corporative, qui sont orientées à l'accroissement de la valeur en bourse et du système de communication avec les investisseurs.

Dans le même temps il y a des raisons qui empêchent la réalisation de la RSE:

a) Le manque de stimulation de la part de l'État: l'absence de la structure du droit complexe de la gestion corporative, des documents de recommandation; le manque de statistique corporative et de recherches régulières; le manque de coordination de la RSE (il n'y a pas de structures correspondantes de gestions ni sur le niveau de l'État, ni sur le niveau local).

b) Le manque de soutien des autorités locales: la structure des accords publics avec les structures de business n'est pas développé; les autorités locales n'apportent pas un appui informationnel.

c) Le manque de contrôle de la part de la société. Les associations ne sont pas encore développées et elles ne sont pas liées en réseaux. La responsabilité sociale du producteur n'est pas une critère qui influe sur le comportement des consommateurs. Tous les citoyens n'ont pas d'accès aux rapports sociaux des corporations qui d'habitude sont représentés sur Internet qui n'est pas utilisé par chacun.

d) Les instituts sociaux sont très peu développés: l'Ukraine est au niveau initiale de capitalisation, ce qui ne permet pas aux marchés boursiers d'exercer leurs propres fonctions. De plus, cela empêche le processus d'augmentation des coûts de la marque grace à la RSE et l'insertion du composant social à la cote de popularité.

Alors, le capital joue un rôle assez important dans la vie de la société ukrainienne. D'un côté, il garantit le développement économique du pays, de l'autre côté, il déstabilise la situation sociale et engendre les conflits sociaux.

L'attitude négative des ukrainiens vers le business est conditionné par la privatisation de la propriété d'État, qui est considérée comme illégale, par la répartition de revenus pas juste, ainsi que par le comportement inadéquat des entrepreneurs, qui dérogent aux normes de la morale sociale et du droit.

Afin d'adoucir le conflit social entre la société et le capital privé, la formation constante de la culture corporative du business ukrainien est indispensable. La RSE, qui sous-entend la participation du business à la résolution des problèmes sociaux très important, est sa partie intégrale.

Malgré le fait que le business ukrainien montre la bonne volonté de participer à la résolution d'une grande partie des problèmes sociaux, en réalité, la conception de la RSE est réalisée par les entreprises d'une manière peu systémique et inconséquente.

La politique sociale de la majorité d'entreprises ne fait pas partie des stratégies de business, malgré leur niveau de conscience aigu. La plupart d'entreprises exercent leur activité sociale n'ayant pas planifié les projets sociaux et les budgets, sans les départements spéciaux ou les individus qui en seraient responsables. L'argent accordé par les sociétés aux projets sociaux est dépensé d'une manière irresponsable. Les grandes entreprises sont les leaders de la RSE.

La RSE n'a pas encore pris les formes civilisées. Il n'y a pas de liaisons des corporations avec les associations. Très souvent les sociétés réalisent leur RSE sous la pression des autorités locales à la base des accords informels grâce aux contacts directs d'après le modèle des négociations.

Les accords informels du pouvoir et du business contribuent à la formation des groupes oligarchiques qui ne poursuivent que leurs propres intérêts. La RSE des sociétés ukrainiennes dans le milieu extérieur est très loin du modèle occidental, c'est-à-dire, le système municipal corporatif des services sociaux.

Dans des conditions des accords informels entre le business et le pouvoir, l'encouragement de la RSE grâce à l'imposition avantageuse des actions de bienfaisance plus que c'est prévu par la législation, est irrationnel.

Les relations du pouvoir et du business comme les objets de la politique sociale doivent devenir plus ouverts et formalisés. Le sondage a montré que le business en est plus intéressé que le pouvoir. La formalisation des relations du pouvoir et du business pourrait être la prémisse de leur transformation en système effectif de l'activité commune qui adoucit le conflit entre la société et le capital privé.

Pour la perception pratique de la conception de la RSE par les sociétés ukrainiennes, elles ont besoin de l'appui de l'État, des instituts locaux et de la communauté sociale. Premièrement, il doit sous-entendre l'institutionnalisation de la RSE et se réaliser dans plusieurs directions. La régulation législative de la RSE est un des moyens de cette institutionnalisation. Afin d'atteindre ce but, il y a certaines mesures à prendre: la préparation des projets des lois d'Ukraine (la Loi sur le mécénat, la Loi sur les corporations en Ukraine), les modifications des actes actuels normatifs (la Loi d'Ukraine sur la philanthropie, les arrêtés du Cabinet des Ministres sur le Règlement de l'activité bénévole dans la sphère des services sociaux); l'adoption de la loi d'Ukraine sur les sociétés actionnaires.

"Le droit recommandé" est un des moyens de la régulation de la RSE. Premièrement, les services du pouvoir en collaboration avec les associations doivent élaborer le Code de modèle de la gestion corporative qui contiendrait les recommandations concernant la pratique du comportement corporatif. Ce code doit inclure les règles et les procédures de l'activité sociale, qui sont conformes aux standards internationaux. En formant la propre politique de la RSE, les sociétés peuvent comprendre les procédures et les règles à respecter. De plus, les sociétés peuvent relever quels règlements inclure dans leurs propres documents ou quelles

règles doivent être développées dans ce Code. Deuxièmement, il est indispensable d'élaborer le standard de la responsabilité sociale qui inclut toutes les directions de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui a pour but de contribuer à son influence sur les sphères et les niveaux différents de l'activité d'entrepreneur (le standard SA800 est adopté par certaines sociétés françaises, mais il ne constitue que les critères des relations de travail).

En outre, il faut développer l'institut de l'auto-contrôle des domaines de la RSE. Afin d'atteindre ce but, les associations des entrepreneurs doivent élaborer et promouvoir l'adoption de différentes modifications comme le Code de la gestion corporative et d'autres standards professionnels.

L'adoption des actes recommandés doit être volontaire, basée sur le vouloir d'attirer plus de parties prenantes.

Pour pouvoir entamer l'Ukraine aux standards internationaux de la RSE (comme GRI, UN Global Compact, AA1000AS, FTSE4 Good, les règles de la commerce éthiques), il faut réaliser le travail préparatoire avec les autorités et les associations des entrepreneurs sur les activités informationnelle et consultatives sur la préparation des professionnels des rapports sociaux, sur le développement de programmes éducatifs.

La transparence informationnelle de business contribuera à l'institutionnalisation de la RSE. Cette transparence inclut l'amélioration de la méthodologie de la statistique de secteur corporatif économique, la surveillance des investissements sociaux de la société et la présentation de ses résultats aux citoyens.

La formalisation des relations de business et des autorités locales est un aspect le plus important de l'institutionnalisation de la RSE. L'interaction et la collaboration du pouvoir avec les structures de business à la base des accords contribuera à cet objectif. Leurs relations basées sur les accords peuvent être réglées lors de la conciliation des stratégies de développement économique et social de la communauté locale et de grandes entreprises qui fonctionnent sur ce territoire, la coordination de l'activité d'entreprise qui se situent sur le territoire dans le cadre des stratégies de programmes de développement, l'appui financier des objets municipaux par les structures de business; la participation des entreprises dans la réalisation des programmes municipaux sociaux; la passation des commandes locales chez les sociétés privée, etc.

Dans le cadre des accords pour les entreprises qui résolvent les problèmes sociaux, il est à noter que les entreprises cherchent à avoir les conditions avantageuses d'obtention des objets de la propriété commune, à la mise en dispositions des fonds de terre prioritaire, à l'utilisation des coefficients abaissant du prix de location des fonds de terre.

Lors de la signature du contrat avec les sociétés, il faut tomber d'accord non seulement sur les créances compensables, mais aussi prévoir les sanctions en cas de manquement au contrat. Les accords doivent être transparents et accessibles au contrôle de tous intéressés.

La collaboration des entreprises avec la société contribuera au développement de l'institut de la RSE en Ukraine. Cela implique l'entraînement

des associations à la résolution des problèmes sociaux et à la stimulation de leur activité par la communauté locale. Ces deux buts peuvent être atteints grâce à :

- la base financière de l'activité, la bourse pour mettre en concurrence les projets sociaux d'initiative;
- la participation des représentants des sociétés au jury lors de résultat final des concours;
- le financement direct de certaines associations et certains projets sociaux par les entreprises;
- le soutien professionnel des projets sociaux à la base volontaire;
- le consulting financier et administratif de certains projets sociaux.

L'encouragement de l'activité sociale des entreprises par les autorités locales est une des aspects de l'appui de la RSE. De cette manière, les structures de business peuvent obtenir l'information sur toute question: les indices qui caractérisent l'infrastructure de la production et l'état de l'économie locale; les stratégies et les programmes de développement local économique et social, le plan masse et les projets urbanistes; les cartes sociales, c'est-à-dire, les caractéristiques démographiques, le niveau et les structures des revenus des habitants, le niveau de l'infrastructure sociale, les besoins de groupes en difficulté, les autres indices qui montrent les communautés locales et les conditions de leurs vies; le niveau du chômage; les système des services sociaux, culturels et autres; les caractéristiques de marketing des communautés locales; l'activité des ONG, les aspects de leur travail, les projets de réalisation, y inclut la prestation des services sociaux aux citoyens, etc.

L'accumulation et la systématisation de l'information seront efficaces si faites dans le cadre du centre d'information crée par les autorités locales avec la participation du business local sous les conditions de financement conjoint.

CONCLUSIONS

A mesure que le business se développe, et à mesure d'intégration des standards internationaux de la gestion corporative, les propriétaires et les chefs des sociétés ukrainiennes ont commencé à intégrer les systèmes de la RSE en son activité quotidienne. Le secteur de business prend en compte que le comportement responsable contribue à l'augmentation du prix d'entreprises et des volumes de production, à la gain en efficacité, il donne plus de possibilité afin de motiver les salariés, etc.

La RSE en Ukraine est en étape initiale de son développement, ce qui nous prouvent les résultats d'investigation sociologique. Presque 80% d'entrepreneurs ukrainiens sont au courant de ce que c'est que la RSE. Néanmoins la compréhension de cette notion est différente. La plupart d'entreprises attribuent à la RSE l'intégration des programmes sociaux de l'amélioration des conditions de travail, le développement des salariés et leur apprentissage, la philanthropie, l'attitude éthique aux consommateurs⁸⁰. Presque la moitié des entreprises ukrainiennes considèrent que la solution des problèmes sociaux c'est une fonction des structures d'État, et le business ne doit que garantir les revenus aux actionnaires et payer les impôts. Les mécontentements de la société sont causés par la manière dont les services d'État exercent leurs obligations par rapport à la RSE.

Le processus de développement de la RSE en Ukraine peut être divisé en certaines étapes:

a) Le respect de la législation actuelle - les entreprises suivent les normes de droit élaborées par le gouvernement ukrainien. La plupart des entreprises ukrainiennes se trouvent sur ce niveau.

b) La philanthropie - les entreprises investissent aux programmes sociaux. En Ukraine il y a une masse critique qui exercent la philanthropie stratégique et qui soutiennent les initiatives sociales à long terme.

c) L'utilisation des *public relations* - afin d'améliorer la réputation et de créer les avantages de marketing, les entreprises font des projets qui visent à établir les relations avec la société, surtout à la base des projets et initiatives sociaux.

d) La gain en efficacité des processus de business - les entreprises créent les projets qui mènent à l'augmentation des revenus et à la solution des questions écologiques et sociales. Ces projets sont souvent liés à l'économie de ressources.

e) L'approche stratégique de la RSE - les entreprises définissent les stratégies de leur propre responsabilité sociale, qui comportent les processus de business (la production, les ventes, le marketing, la gestion stratégique), définissent les buts à long terme.

⁸⁰ *Le business responsable dans la compréhension des ukrainiens*, Investigation sociologique, : http://www.un.org.ua/files/SURVEY_UKR.pdf. (en ukrainien)

La particularité de la RSE en Ukraine s'explique par l'existence de quatre types d'entreprises, dont chaque est spécifique:

- La première est un groupe d'entreprises qui ont le passé soviétique (les entreprises métallurgiques, la chimie industrielle, les constructions mécaniques, énergétique), qui ont influé le caractère de la réalisation de leur politique sociale. Compte tenu des particularités historiques, ce groupe a le maximum des responsabilités sociales.

- Le deuxième groupe - les sociétés au capital ou aux investisseurs étrangers qui sont les réalisateurs de la RSE les plus systémiques. Dans la plupart des cas ce sont les banques, les assurances, les entreprises d'industrie de l'alimentation. Ces entreprises ont une possibilité de s'approprier à l'expérience des entreprises mères, d'établir les relations complexes et systémiques de tous les domaines de la RSE.

- Le troisième groupe consiste des sociétés ukrainiennes de nouvelle génération au capital national. Ces entreprises sont les leaders des marchés des branches de hautes technologies et de finances, et elles sont les plus mobiles à intégrer les programmes de la RSE. Cela s'explique par le manque d'obligations à l'égard des structures sociales ou à l'égard des entreprises mères. Ces entreprises entrent sur les marchés de produits ou les marchés financiers extérieurs, où ils dialoguent avec les investisseurs exigeants, les partenaires de business et les consommateurs. Cela permet à leurs stratégies de la RSE de correspondre aux standards mondiaux.

- Le quatrième groupe inclut les sociétés volontaristes, dont les managers ou les propriétaires introduisent partiellement les principes de la RSE compte tenu de leurs valeurs morales.

Ayant analysé le système, la complexité et la singularité de la réalisation de la RSE en Ukraine, nous pouvons souligner que chaque entreprise interprète la notion de la RSE de sa manière.

Il est à noter, qu'en Ukraine les entreprises considèrent que le niveau de responsabilité dépend des dimensions d'entreprise et de nombre de salariés. Mais, en réalité, les sociétés qui ne comptent que 100 salariés peuvent ainsi établir la politique efficace de la RSE. De plus, elles estiment que le mécénat, la philanthropie, l'imposition sont les seuls éléments de la RSE.

Cependant, l'Ukraine commence à entrer sur la voie de la gestion sociale de business. De plus en plus d'entreprises élaborent activement les programmes sociaux, les projets de philanthropie, investissent en société.

L'adhésion d'Ukraine au Pacte mondial en 2006 est considérée comme une déclaration publique de la RSE. Au début de 2008, 97 membres organisations (les entreprises, les associations, les fondations de philanthropie) se sont rattachées au Pacte mondial, dont 35 sont les entreprises ukrainiennes internationales et nationales, 8 associations de business, 3 associations d'employeurs et 2 associations. Les premières sociétés nationales ukrainiennes qui ont déclaré de leur RSE ont été UMC, Kyivstar, Siemens Ukraine, Obolon, Nissan Motors Ukraine,

Tetra Pak, TNK-VR, Fokstrot, Ukrsotsbank, XXI vek, MacDonalds Ukraine, etc. De cette manière, les entreprises non industrielles orientées vers le grand public, ont été les premières à intégrer le RSE. Le deuxième groupe de sociétés qui prétendent à être responsable contient des grandes entreprises et des groupes industriels (SCM, ICD, Inter-pipe, etc.).

La participation au Pacte mondial et le respect de ses principes a activé la nécessité de formation de la stratégie nationale de modèle de partenariat social, ce qui a activisé les initiatives sociales et l'apparition de mouvement "Le Forum de business responsable en Ukraine" qui vise à garantir le dialogue efficace entre le business, le pouvoir et la société. Le composant des stratégies de la responsabilité sociale d'entreprise qui garantie sa réputation positive et contribue à son accroissement économique se réalise par l'éthique organisationnelle, par la politique sociale corporative, le respect des droits de l'homme.

Néanmoins, malgré l'actualité, aujourd'hui la plupart d'entreprises ukrainiennes n'ont pas de stratégie définie de leur responsabilité sociétale et elles sont à l'étape de respect de la législation et les projets sociaux isolés. Les recherches mondiales ont montré certains facteurs qui limitent le développement économique d'Ukraine⁸¹. Tout d'abord, c'est le système et le niveau d'imposition, la corruption, l'accès aux crédit, l'instabilité politique, la bureaucratie, etc. Les obstacles de base de développement de la RSE en Ukraine sont liées à :

- le manque de la législation nationale par rapport à l'organisation;
- l'imperfection des standards sociaux des pays développés;
- le manque de nécessité suffisante des ressources financières;
- le déficit des organisations gouvernementales et non gouvernementales qui soutiennent la RSE;
- le manque d'information nécessaire sur les problèmes sociaux;
- l'instabilité de la situation politique et économique en Ukraine;
- le manque de compréhension de l'essentiel de la RSE (comme la stratégie qui engage toute une entreprise et qui définit ses actions, ses investissements et ses relations avec les partenaires);
- certains chefs et entrepreneurs ignorent les principes de la RSE, ils sont passifs et indifférents par rapport à la formation de l'image positive de leur entreprise;
- le manque de système actif de l'encouragement morale et matériel de la RSE des agents des structures de business.

⁸¹ POLUNEEV Y., *Global Compact Network Ukraine: Revue de l'activité des 2006-2009. La concurrence : le pays, la région, l'entreprise*, Le conseil de compétitivité d'Ukraine, Kyiv, 2006. (en ukrainien)

De ces raisons, il y a la nécessité de surmonter ces manifestations négatives de l'application faible de la RSE et d'orienter les gestionnaires des entreprises ukrainiennes à la prise en compte des tendances mondiales de business. De nos jours, l'économie d'Ukraine change ses orientations vers les relations extérieures avec les pays développés. Le succès sur le marché dépend de la qualité de production et de sa sécurité par rapport à l'influence sur l'environnement, ainsi qu'il dépend de niveau de développement des relations de marché.

Notons qu'au niveau de la société, le développement de la RSE est assez discutable. Premièrement, il n'est pas systématique. Alors que le petit groupe des grandes entreprises (surtout celles qui se préparent à l'entrée sur le marché international) essaie de légaliser leur business, développer les programmes sociaux et économiques, faire les opérations plus transparentes, l'autre grand groupe continue de "tricher" dans les aspects différents. Cette différenciation est causée par les divergences des niveaux de rentabilité, de productivité de travail des salariés, d'accessibilité aux débouchés. Deuxièmement, le niveau d'utilisation des formes différentes de la RSE n'est pas le même. Les formes, dont les décisions sont prises par les agents d'entreprises par eux-mêmes, sans la coopération avec l'État, sont plus développés. Plus rares sont les exemples de la coopération réussite de business avec les autorités au niveau local. Cela montre le manque de confiance de business par rapport à l'affectation à un but des investissements sociaux, qui bloque le développement de la gamme des actions responsables de business dans le cadre d'une seule entreprise et en rétractant le groupe de récipients. Troisièmement, compte tenu des normes fixées, en pratique une grande partie des entreprises ne leur suit pas. Il y a une vaste différence entre les normes déclarées et les normes réellement suivies. Partiellement, c'est lié au fait que les normes sociales fixées par la loi ne vont pas de paire avec les possibilités réelles de leur réalisation.

De cette raison, la nécessité surgit de former le mécanisme de partenariat des secteurs public et privée en Ukraine, qui se baserait sur les valeurs morales et sociales, c'est-à-dire, la création du modèle efficace de l'interaction d'État, de business et de la société.

La responsabilité sociale de business nécessite la responsabilité sociale d'État, car il contribue au développement économique des territoires, augmente le niveau culturelle et le niveau de vie de la population. Le business garde les objets, garantit l'emploi, crée l'infrastructure, fait renaître la culture en province. La société forme le potentiel de travail, les instituts de son développement, et oriente le pouvoir par rapport à la formation des conditions de base pour le développement de la RSE. Ce sont les droits garantis de propriété et de sécurité de business, le système judiciaire indépendant, les limites législatives pour munir l'activité responsable, les priorités d'État concernant la RSE. Grâce à ses conditions, le business responsable pourrait résoudre la plupart des questions de la population: aplatir l'inégalité sociale, harmoniser les relations sociales, augmenter les possibilités et créer les conditions de la prestation des services sociaux, etc.

Pour les entreprises nationales ukrainiennes, qui sont orientées vers l'intégration des stratégies et de principes de la RSE, les facteurs de motivation sont: premièrement, l'image positive, la réputation d'entreprise comme le partenaire robuste en activité internationale, deuxièmement, le vastement des marchés, ce qui est possible après l'inclusion aux nouveaux groupes de business

pour élargir l'assortiment et la création de nouveaux produits ou services; troisièmement, la possibilité d'accès aux ressources financières peu chères de la part des institutions financières internationales. Quatrièmement, l'accroissement de capitalisation ce qui est la conséquence de gain en attractivité des entreprises à l'égard des investisseurs.

Les outils principaux de la RSE en Ukraine sont l'intégration des systèmes de la gestion de la RSE, l'incorporation des rapports sociaux et de vérification, l'organisation de partenariat avec les groupes d'influence qui permet aux entreprises de résoudre les problèmes sociaux et écologiques difficiles grâce à la réunion des forces financières, humaines et administratives à la base des conditions transparentes et précises; le développement de produits et de services qui contribuent à surmonter les problèmes sociaux concrets; l'adaptation des projets et de stratégies internationaux au marché ukrainien.

En 2010 le bureau de Pacte mondial à New-York a intégré le prix spécial des réseaux les plus actifs qui ont montré le meilleur résultat de leur activité en 2009. De paire avec Japon et Serbie, l'Ukraine a été proclamée l'une des trois réseaux les plus résultants de Pacte mondial.

La nouvelle initiative remarquable de l'ONU Global Compact LEAD a été présentée sur le Forum économique à Davos aux leaders de business. Le projet a pour but de réunir les représentants de business dans le cadre de programme de la gain des nouveaux niveaux de la stabilité corporative. Les premiers à signer le Global Compact LEAD ont été 54 entreprises - les leaders mondiaux de la RSE. L'entreprise ukrainienne *SKM* a été parmi celles qui se sont obligées à suivre le Programme de leadership dans le domaine de la RSE. Pour l'Ukraine, la participation de *SKM* (comme le trendsetter) à une telle initiative de l'ONU signifie le renforcement des positions, la confiance et le prestige aux grandes entreprises ukrainiennes concernant l'intégration des principes de la RSE au niveau global. Les participants de projet ont signé le Programme de leadership dans le domaine de la stabilité corporative (Blueprint). C'est un pas évolutionniste pour le Pacte mondial. Cela a ouvert une nouvelle page de développement de la RSE - la responsabilité de nouvelle génération qui visera à résoudre les problèmes les plus importants pour le business: les questions d'efficacité, et l'utilisation de la responsabilité afin de gérer les risques et garantir la stabilité de business.

L'image extérieure et intérieure des entreprises ukrainiennes est raisonnée par leur orientation au développement durable, à l'intégration de la RSE, à la stratégie générale de développement d'entreprise. La stratégie de la RSE dépend des attentes économiques, juridiques et éthiques des groupes des parties prenantes afin d'augmenter le niveau de concurrence en minimisant les conflits possibles des intérêts et des risques. Dans ce contexte la RSE est une mission de développement d'entreprise, qui peut être réalisée comme un ensemble des approches stratégiques, des procédures et des programmes qui sont intégrés dans les processus de la prise des décisions managériales sur tout niveau et qui reflètent la responsabilité d'entreprise pour les résultats et les futures conséquences de son activité.

Une telle approche répondra aux exigences de développement durable, c'est-à-dire, à la responsabilité d'une nouvelle génération. L'orientation de business ukrainien aux nouveaux standards de responsabilité a été évalué par le

Centre de développement de la RSE⁸². Dans le cadre de la réunion de Conseil consultatif de l'élaboration de la conception de stratégie nationale de la RSE en Ukraine en 2010, l'investigation "La RSE: l'état et les perspectives" a été menée. D'après les résultats d'enquête de l'ONU, malgré la réduction totale des budgets aux programmes sociaux et philanthropiques des périodes de crise et de post crise, l'Ukraine montre certains signes de stabilité de business - trois quarts d'entreprises ukrainiennes pratiquent la RSE sous une ou l'autre forme. Néanmoins, l'analyse des résultats d'investigation ont montré le bas niveau de conscience des chefs d'entreprises, des sociétés, des partenaires sur la RSE en Ukraine (les indices de 2005 et de 2010 sont presque les mêmes). Dans la conscience des entrepreneurs, la compréhension de l'essentiel de la RSE n'a pas non plus changé dans la période de 2005-2010. En général, la RSE s'associe à la philanthropie et au développement de salariat, seulement un tiers des chefs des entreprises associent les projets écologiques et la participation aux projets régionaux de développement à la RSE.

La moindre partie des dirigeants des entreprises en 2005 comme en 2010 a attribué la transparence, comme un aspect qui montre la méfiance à l'environnement où l'entreprise fonctionne, sur les conditions institutionnelles et juridiques de son fonctionnement sûr. Cependant, la partie des chefs des entreprises qui considèrent que le business doit participer à la solution des problèmes écologiques et sociaux, a augmenté en comparaison de 2005. Malgré qu'il y a plus de partisans de la pratique d'intégration de la RSE (23,9% en 2005 et 53,1% en 2010), une telle situation n'est pas propre aux entreprises qui sont sur le marché depuis longtemps (l'intensification de ces événements dure depuis 5 dernières années). Les facteurs qui forcent les entreprises à mener les programmes de la responsabilité civile, l'accroissement des revenus (des ventes), la reproduction des actions des concurrents et la demande de la part des autorités. En comparaison de 2005, la partie d'entreprises qui considèrent que la concurrence est très important, a doublé. La politique de la RSE des entreprises ukrainiennes est orientée tout d'abord aux pratiques de la protection de santé et de sécurité des employés et consommateurs. Les moins connus sont les programmes de la protection des ressources naturelles et de l'interaction, seulement la moitié investit à la société. La moitié d'entreprises ne développe pas des actions pour protéger l'environnement. Les plus populaires sont les pratiques de l'introduction des technologies de l'économie en énergie, de tri et d'utilisation des déchets.

La RSE n'est pas devenue une partie de management stratégique de plupart des sociétés ukrainiennes. Elles sont fermées au grand public, pour la grande partie des sociétés (59,8%) l'information détaillée sur l'activité d'entreprises est une information confidentielle pour l'utilisation interne. Seulement 28,4% des entreprises ont les chartes éthiques, qui sont élaborées dans le cadre de la culture organisationnelle en définissant la mission, les valeurs et les règles éthiques de l'interaction aux niveaux horizontal et vertical. Les entreprises qui ont une stratégie de la RSE ne constituent que 29,6%, dont 17,0% ont le budget spécial ou un poste budgétaire développé des actions sur la responsabilité sociale. Presque un tiers des entreprises enquêtées a mentionné qu'elles n'introduisent pas

⁸² Le Centre « Le développement de la RSE » est une organisation ukrainienne d'expertise qui réalise les projets nécessaires aux business et aide les entreprises à élaborer les stratégies de la RSE et préparer les rapport non-financiers.

les programmes de la responsabilité sociale à cause de manque de financement, tandis que chaque dixième entreprise a signalé que c'est une fonction d'État. En général, les obstacles principales sont, premièrement, le manque de moyens financiers, la pression fiscale et l'imperfection de la base normative, deuxièmement, le manque d'information sur les exemples d'intégration de la RSE.

Le niveau de confiance entre les partenaires reste encore assez bas. Le plus souvent les sociétés prennent en compte les intérêts des consommateurs et des autorités, le moins souvent elles sont concernées par les intérêts des ONG et des organisations d'investigations scientifiques. Les entreprises élaborent et réalisent elles-mêmes les programmes sociaux, compte tenu principalement des intérêts des consommateurs et des autorités locales. Les autorités locales sont un partenaire externe principal. Le niveau de collaboration avec d'autres parties prenantes, comme les associations, les mass média, les institutions scientifiques spécialisées, est en manque.

Alors, afin de garantir le développement de la RSE, la formation des relations responsables entre les business, le pouvoir et la société et Ukraine, il faut:

- élaborer et adopter la stratégie nationale de développement de la RSE ;
- mener la campagne informationnelle sur les questions de la RSE;
- mener la campagne civilisatrice pour les consommateurs;
- intégrer les principes de la responsabilité sociale en activité des autorités étatiques et locales;
- accroître les budgets des organisations aux programmes de la responsabilité sociale.

Les stimulants principaux de développement de la RSE deviennent l'imposition avantageuse, la diminution de la pression administrative des autorités locales, ainsi que la connaissance et l'intégration des pratiques positives de l'application des méthodes de la RSE en Ukraine et dans le monde. Alors, l'approche sociale et économique et la réalisation de ses principes en pratique de la gestion sociale permet de contrôler systématiquement le caractère et l'intensité de l'intercommunication entre les aspects économiques et sociales de développement.

Le succès des entreprises, des organisations de business est déterminée par le niveau de plénitude et d'adéquation des entrepreneurs et de managers qui prennent en compte les aspects sociaux de fonctionnement de leurs organisations. Afin de soutenir et d'augmenter la concurrence, les investissements aux actifs immatériels sont nécessaires, ainsi que le capital intellectuel et culturel, l'amélioration des connaissances et des savoir-faire, la formation de collectif de travail à la base de la responsabilité mutuelle, des buts et des valeurs, le développement de la culture organisationnelle, la formation et l'appui de la réputation, de logo, des relation clientèles, de réseaux informels des affaires, etc.

Si les stratégies des affaires ne prennent pas en compte les particularités culturelles de salariés, les employeurs encourent des pertes économiques liées à la conduite opportuniste, au mécontentement des salariés (rebut, vols, tromperie, boycottage latent, etc.). De point de vue de la vie sociale et économique dans les pays développés, les instruments progressives de l'évaluation économique de la

vie humaine et de la perte de la santé, de la consommation éthique (le refus des consommateurs d'acheter les produits qui sont fait à l'aide de travail des enfants, ou dont la production nuit gravement à la nature, etc.) et les investissements éthiques (le refus d'investissements pour l'élaboration et la production d'arme, aux produits d'alcool et de tabac) apparaissent et sont utilisés. L'interférence des facteurs économiques et sociaux par rapport à la formation et le développement de la RSE en Ukraine nécessite la diffusion et la réalisation des principes de la responsabilité sociale à l'égard de l'activité de toute entité économique, et de l'État en premier lieu. Il est indispensable de diffuser la compréhension de contenu, d'importance de la RSE en conscience de la société, de former le complexe des conditions afin d'intéresser le business d'introduire les programmes sociaux, d'informer sur les valeurs nationales, sociales et familiales, sur la vie saine, sur les principes éthiques, sur la culture de comportement, de pensée et de gestion. Ces tendances doivent faire sujet aux investigations sociales ultérieures: créer les réseaux de partenaire sûrs qui présenteraient les possibilités d'améliorer la réputation corporative aux niveaux régional et macro-économique; intégrer les principes d'aide à planifier et réaliser les projets et les programmes concrets sociaux, à réaliser les systèmes corporatifs de la responsabilité sociale, qui sont efficaces en pratique; contribuer à l'interaction constructive de toutes les parties prenantes sur la mise en application des programmes sociaux communs à long terme; créer les banques de données des initiatives sociales et écologiques, en réalisation desquelles les autorités, les associations pourraient participer.

La gestion stratégique d'entreprises doit avoir pour base le développement des facteurs immatériels, qui influe sur son efficacité par la mise en place de la culture organisationnelle tolérante et flexible, qui stimule la disposition à augmenter le niveau de sa propre culture gestionnaire, sociale et la culture de travail des salariés, des managers; qui contribue à la propagation de la probité, de la responsabilité, du respect des normes partenaires éthiques dans le système de la gestion intérieure et extérieure. De plus, une telle gestion stratégique participe à l'application des méthodes du dialogue social constructif à la base des principes mutuellement avantageux.

Donc, la mise en place et la diffusion des stratégies de la RSE par les entreprises ukrainiennes, qui prennent en considération non seulement les ressources économiques, mais aussi immatérielles, leur combinaison harmonique peut augmenter le niveau de concurrence des entreprises et de leurs salariés, aider à créer des nouveaux marchés en Ukraine et à l'étranger, aider à solutionner les problèmes sociaux et écologiques, perfectionner l'accès des entreprises à capital ukrainien aux marchés internationaux, accroître le niveau de capitalisation des sociétés ukrainiennes et de garantir le développement durable du pays en général.

L'annexe 1 présentera l'analyse la responsabilité sociale des entreprises ukrainiennes.

Les accords d'entreprise prévoient les autres tendances de la responsabilité sociale de partie, ce qui est définie par les valeurs corporatives, ainsi que les possibilités financières des entreprises. Les grandes entreprises qui étaient à l'époque les entreprises socialistes et qui gardent les éléments propres aux fondations publiques et collectives des entreprises ex-socialistes.

La tendance des dernières années, l'entrée des holdings et des corporations nationaux sur les marchés internationaux des capitaux, a joué le rôle important de développement de la RSE. Beaucoup de groupements industriels et financiers ont établi les fondations corporatives de l'appui des programmes responsables de différents courants et ils informent activement sur leurs initiatives dans le domaine de la responsabilité civile, en attirant l'attention de la société et en faisant l'exemple aux autres entreprises.

La RSE de business ukrainien national a certaines désavantages:

- la base juridique insuffisante, qui définit les relations de la RSE et d'État, des régions, du business et des gens;
- le respect partiel des lois et des actes normatifs;
- le passage lent de la sécurité de population à la RSE de tous les unités des relation de marché;
- l'orientation de la RSE aux indices minimaux des conditions ukrainiennes (le salaire minimal, le manque des standards sociaux) et non pas aux standards européens et mondiaux;
- le manque d'approche différenciée aux tâches et mécanismes de la RSE des petites, moyennes et grandes entreprises;
- le manque des méthodes de l'évaluation économique de la responsabilité sociale de business, d'État et des individus, ainsi que des mécanismes de la réalisation de la RSE;
- la basse capitalisation de la plupart des entreprises, le manque de ressources afin d'intégrer les programmes sociaux;
- l'étape initiale de la formation de la société civile et de partenariat social.

Les avantages dont le business profit en respectant les principes de la RSE:

- ✓ l'amélioration de l'image d'entreprise;
- ✓ la gain en valeur de business;
- ✓ l'accroissement de niveau de confiance de la population à l'activité d'entreprise, à la qualité de ses produits et services;
- ✓ l'amélioration de professionnalisme des salariés et le développement de leur potentiel à l'entreprise;
- ✓ le développement d'entreprise grâce à la formation d'espace favorable de travail;
- ✓ la conformité aux standards et normes mondiaux, ce qui fait les entreprises plus compétitives sur les marchés internationaux;
- ✓ la possibilité d'établir les relations de partenaires avec les structures de pouvoir, avec la société et les mass média.

Les avantages, dont la société profite de la RSE sont évidentes:

- ❖ l'établissement des rapports de partenaires entre le business, le pouvoir et la société;
- ❖ la possibilité d'avoir l'aide pour ceux qui en ont besoin;

- ❖ le perfectionnement et le développement de la protection sociale de la société;
- ❖ attirer les investissements aux certains domaines sociaux;
- ❖ l'appui des initiatives sociales, des projets innovants, le développement de l'activité sociale et créative de population;

Actuellement en Ukraine seulement les grandes entreprises possèdent des moyens financiers pour pouvoir réaliser les programmes sociaux internes et externes. Le manque de la base normative, qui pourrait faciliter le travail des entreprises dans le domaine de la RSE, est un facteur rétenteur pour les autres entreprises.

Il est à noter que la compréhension de la RSE en Ukraine n'est pas devenue une norme de la vie sociale. Cela est témoigné par des faits nombreux de violations des employeurs des standards internationaux des droit de l'homme et des standards de travail; l'inobservation des droits et des garanties sociaux de travail établis des salariés; le bas niveau de salaire; les arriérés prolongés de salaires; les économies injustifiées d'investissement en sécurité de travail et en santé d'employés, ainsi qu'en développement professionnel. La collaboration dans le domaine de partenariat social de business, de pouvoir et de société en Ukraine est encore fragmentaire et sans méthode. Néanmoins sur ce niveau il y a certains résultats positifs. Les grandes entreprises ont commencé à prêter leur attention aux aspects de leur activité comme réputation, logo corporatif, loyauté corporative des salariés, loyauté de business à l'égard de l'entourage social, etc.

La formation et le développement de la RSE en Ukraine sont influencés par certains facteurs. Tout d'abord il y a le problème d'imperfection de législation liée à la RSE. Les standards européens motivent les chefs d'entreprises d'investir volontairement en société, mais les lois ukrainiennes ne portent que le caractère coercitif. La législation ukrainienne impose certaines fonctions sociale à business, ce qui n'a que les nuances fiscales. En même temps, beaucoup de lois actuelles sont périmées et elles ne sont pas capables de faire face aux réalités de l'espace de business contemporain. Le facteur qui joue le rôle important est le facteur fiscal. Le nombre excessif des impôts, les tarifs fiscaux exagérés, imprévisibilité de la politique fiscale forcent souvent les entreprises de cacher une partie de leurs revenus, en leur dépensant à la RSE. De plus, certaines entreprises fonctionnent de la manière souterraine: ils payent les salaires qui sont plus bas que le minimum vital, ce qui ne correspond pas du tout aux principes de la RSE.

Le facteur structurel joue un certain rôle en développement de la responsabilité sociale. La structure de l'économie ukrainienne, dont l'industrie lourde est l'industrie de base, fait l'activité de la RSE dépendante de la politique des entreprises de branche. De plus, les investissements étranger sont un facteur important de développement de la RSE. L'apparition des entreprises étrangères et communes sur le marché ukrainien contribue à la diffusion des l'activité responsable grâce aux exemplaires de la pratique internationale.

L'autre facteur spécifique est la faiblesse des communautés locales. La pratique des transferts de budget central comme le budget principal des budgets locaux limite les stimulants et les possibilités des communautés territoriales de la réalisation des programmes sociaux. Néanmoins, de l'autre point de vue, elle grade

la nécessité d'engager les entreprises qui fonctionnent dans la région à contribuer au développement local.

L'un des méthodes de l'intégration de la RSE sont les programmes de partenariat des projets de business communs avec d'autres groupes (les autorités locales et régionales, les institutions éducatives et scientifiques, etc.). Dans le même temps, le business ukrainien dépasse dans la capacité organisationnelle (la présence des cadres qualifiées, les procédures et les processus internes, les systèmes d'évaluation et de la prise des décisions) les autres groupes d'influence, ce qui nivelle la capacité de business d'intégrer efficacement le programmes de responsabilité ou retarde le progrès.

En outre, le soutien institutionnel de la RSE est absent en Ukraine. L'État n'a ni d'organisme gouvernemental, qui pourrait élaborer les instruments, les standards et les méthodes de la réalisation de la politique de responsabilité civile, ni de réseau développé des ONG qui pourraient collaborer avec la RSE.

Le rôle de médias de mass est faussé en Ukraine, ce qui gêne le format de présentation d'information. De plus, les cadres de médias sont souvent incompetents, le niveau de leur intérêt par l'information analytique est très basse. Les mass médias n'encouragent pas et ils ne sont pas les leaders de processus de définition du rôle de business ukrainien et solution des problèmes difficiles écologiques et sociaux.

En Ukraine, la culture de collaboration est très limitée, il n'y a pas assez d'exemples de collaboration à l'intérieur, comme avec les groupes d'influence externes. La collaboration d'entreprises concurrents, en général, dépend de volonté des propriétaires, tandis que la critère principale doit être l'actualité économique et sociale (de point de vue des cadres décideurs générales). La collaboration avec d'autres groupes d'influence est souvent possible sur les principes de la représentation des intérêts au lieu des objectifs stratégiques sociaux. La méfiance à la collaboration comme à la forme de la réalisation des intérêts sociaux et économiques crée les obstacles à l'intégration efficace de la stratégie de la RSE.

L'autre problème qui empêche le développement de la RSE est la nécessité d'adaptation d'expérience de formation de la politique internationale de la RSE aux conditions ukrainiennes. La plupart de sociétés transnationales, qui fonctionnement en Ukraine, ont une politique de la RSE définie au niveau international. Si les sociétés ne sont pas capables d'adapter leurs approches, leurs programmes, moyens aux besoins d'économie et de société ukrainiennes, ils risquent d'éprouver des pertes.

L'état de développement de la RSE dépend ainsi d'un nombre de managers intéressés et compétents, la politique de la responsabilité sociale doit s'intégrer en activité quotidienne par les départements de marketing, de production, au niveau de gestion stratégique, etc. Le manque de masse critique de managers, qui seraient qualifiés de leurs autorités fonctionnelles, qui comprendraient la stratégie de la RSE et seraient prêts à la mettre en pratique sur sont poste de travail, est une obstacle critique de développement ukrainien de la responsabilité sociale.

Alors, les les obstacles de développement de la RSE en Ukraine sont suivantes:

- l'imperfection et le manquement aux lois dans le domaine de la RSE;
- l'absence de soutien institutionnel de l'activité responsable et de mécanismes efficaces de sa stimulation;
- la déformation structurelle d'économie;
- l'espace d'imposition et régulation complexe;
- l'économie souterraine;
- le réseau de communication peu développé;
- le bas niveau d'engagement des investissements étrangers;
- le niveau insuffisant de développement de la société civile.

La prise en compte des facteurs qui esquissent les perspectives de déroulement ultérieur de la responsabilité sociale en Ukraine permet de déterminer les moyens d'encouragement de secteur privé en ce qui concerne la solution des problèmes sociaux et ceux de la RSE. Dans tous les cas, l'État doit jouer le rôle primordial et mise en application de ces action et en élimination des difficultés en cours de développement de la RSE. Les premiers mesures à prendre seront:

- faire la réforme fiscale afin de diminuer la pression des impôts, ce qui résultera la légalisation d'activité des entreprises qui on fonctionné "à l'ombre", à l'apparition de moyens complémentaires, qui pourraient servir pour le développement du domaine social;
- consentir des allègement fiscaux aux entreprises qui exercent leur activité de philanthropie et de mécénat;
- faire la réforme de pension afin de faire intéresser les employés à toucher le salaire légal pour pouvoir garantir leur propre bien-être dans la vieillesse;
- garantir le soutien d'État et le financement spécial des entités privés de la politique sociale;
- contribuer à établir le dialogue et la collaboration des structures de business et des communautés locales;
- développer les réseaux de communication et informer la population sur l'activité responsable en Ukraine;
- établir la collaboration avec les organisation étrangères clés qui ont le succès en l'engagement avec la RSE, ainsi que l'adaptation d'expérience étrangère d'entreprenariat social en Ukraine.

Sous les conditions d'économie orientée vers la société, la société et le business ne peuvent pas exister séparément. Le développement de la RSE est avantageuse à toute entité économique, grâce à la possibilité de solutionner les problèmes sociaux, à la diminution de la tension sociale, à la maximisation des profits. Le positionnement actif social des entreprises, la coexistence harmonieuse, l'interaction et le dialogue permanent avec la société, la participation à la résolution des problèmes sociaux les plus graves contribueront au bien-être permanent et croissant d'Ukraine.

Ce travail finit nous nous sommes alors posés plusieurs questions, auxquelles nous n'avons pas répondu ou qui pourrait être étudiées dans un futur plus ou moins proche. Si la RSE est considérée comme une nouvelle stratégie de notre temps, peut-on croire aux nouvelles valeurs ? En Ukraine, est-ce que la RSE sera toujours incluse dans la stratégie d'une entreprise ou c'est une tendance à la mode ? Est-ce que la RSE est-ce que c'est une forme de contribution à la société et à l'environnement ou un nouveau modèle de gagner de l'argent ?

Sources

Livres

- ANSOFF I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.
- BAKAN J., *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York, 2005.
- BANERJEE S.B., *Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and the Ugly*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *The New Spirit of Capitalism*, Trans. G. Elliott, Verso London, UK, 2006.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2010.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions de la découverte, Paris, 2004.
- CHIRIKOVA A., *Business comme l'acteur de la politique sociale*, Moscow: HSE Publishing House, 2005. (en russe) .
- COZETTE M., DE BRETAGNE Y., BOURGUINAT E., *L'entreprise au-delà du profit. Propositions pour une responsabilité sociale*, Editions-Diffusion Charles Léopold Mayer, 2005, 107 p.
- D'ALMEIDA N., *L'opinion publique*, CNRS Editions, Paris, 2009.
- DEBORD G., *La Société du spectacle*, folio Gallimard, Paris, 23 janvier 1996.
- ELKINGTON J., *Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997.
- ETCHEGOYEN A., *Les temps des responsables*, Editions Julliard, 1993.
- ETCHEGOYEN A., *Les temps des responsables*, Editions Julliard, 1993.
- FREEMAN R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.
- GRAYSON D. AND A. HODGES, *Everybody's Business*, Dorling Kindersley Limited, London, 2001.
- HANDY C. and E. HANDY, *New Philanthropists*, William Heinemann, London, 2007.
- HILTON S. & GIBBONS G., *Good business: your world needs you*, TEXERE, an imprint of Thomson Business and Professional Publishing, Mason, Ohio, 2004.
- JACKSON I. AND J. NELSON, *Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Doubleday, New York, 2004.
- JAMESON F., *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*, Durham, NC: Duke University Press, 1991.
- JONES T. M., *Corporate social responsibility revisited, redefined*, California, 1980.
- KOTLER P. and N. LEE, *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoben, NJ, 2005.

- KURINKO R., *La RSE : tout simplement*, Journal Raduga, Kyiv, 2011. (en russe)
- LAFFONT J.-J., J. TIROLE, *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, Cambridge, MA: MIT Press, 1993.
- LOPYGIN Y., EYDELAMAN Y., *La motivation de l'activité économique dans les conditions d'une réforme russe*, Moscou, Nauka, 1996. (en russe)
- LOVELOCK J., *A New Look at Life on Earth*, Gaia, Oxford University Press, 1997.
- MOON J., *CSR in the UK: an Explicit Model of Business – Society Relations* // HABISH A., JONKER J., WEGNER M., SCHMIDPETER R. (Eds.), *CSR Discovery*, Germany: Springer, 2004.
- OATES W., *Fiscal Federalism*, New York: Harcourt-Brace, 1972.
- POLUNEEV Y., *Global Compact Network Ukraine: Revue de l'activité des 2006-2009. La concurrence : le pays, la région, l'entreprise*, Le conseil de compétitivité d'Ukraine, Kyiv, 2006. (en ukrainien)
- PRAHALAD C.K., *The Fortune at the Bottom Of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2005.
- ROSE J.-J., *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions De Boeck Université, 2006.
- SALMON A., *Moraliser le capitalisme ?*, CNRS Éditions, septembre 2009.
- SAPRYKINA M., *La responsabilité sociétale des entreprises : les modèles et la pratique gestionnaire*, Farbovanyi Lys, Kyiv, 2011. (en russe)
- SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009.
- SEGHERS V., *Ce qui motive les entreprises mécènes. Philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?*, Editions Autrement, 2007.
- TUZZOLINO F., & ARMANDI B. R., "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 6, p.21-28, 1981.
- ULLMANN A., *Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance*, *Academy of Management Review*, pp 540-577, 1985.
- VDOVIN M., *La responsabilité sociale comme une nouvelle pratique économique*, Moscou, 2007.
- VORONA M., SHULGA M., *La société ukrainienne 1994-2005. La dynamique des changements sociaux*, Kyiv, Institut de la sociologie de l'Académie des sciences d'Ukraine, 2005. (en ukrainien)
- WEBER M., PARSONS T., GIDDENS A., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London ; New York : Routledge, 1992.
- ZADEK S., *Civil Corporation*, Earthscan Editions, London, 2007.

Articles

- BARON D., “Theories of Strategic Nonmarket Participation: Majority-Rule and Executive Institutions”, *Journal of Economics and Management Strategy* 10, 2001.
- BARTON, S., HILL N., SUNDARAM S., “An Empirical Test of Stakeholder Predictions of Capital Structure”, *Financial Management, Sprang*, 1989
- BOWIE N., “New directions in corporate social responsibility,” in Hoffman W. M., and Frederick R.E. (Eds), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Third Edition, McGraw-Hill, New York, *Management Review*, p.59-67, 1995.
- BUKO S., « La responsabilité sociétales des entreprises comme le principe de managenr orienté vers les valeurs », dans BUKO S., *Sociologie : théorie, méthodes, marketing*, 2, pp. 149-157, 2006. (en ukrainien)
- CARROLL A. B., “Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct”, in *Business and Society*, September 1999.
- CARROLL A., “The Pyramid of Corporate Social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational stakeholders “, *Business Horizons*, 1991.
- CHAKRAVARTHY B., “Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, 1986.
- Clarkson M., “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20, 1995.
- COASE R., “The Problem of Social Cost”, *Journal of Law and Economics*, 3, 1960.
- CORNELL B., SHAPIRO A., “Corporate Stakeholders and Corporate Finance”, *Financial Management*, 1987.
- CRANE A., MATTEN D., “Business Ethics – a European Perspective”, *Oxford: Oxford University Press*, 2004.
- DAVIS, S., J. LUKOMNIK AND D. PITT-WATSON, “The New Capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 2006.
- DJANKOV S., et al., “The New Comparative Economics”, *Journal of Comparative Economics*, 31, 2003.
- DONALDSON T. and PRESTON L., “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Re-view*, 20, 1995.
- DRUCKER P. F., “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management, Review*, 26, p. 53-63, 1984.
- DRUCKER P. F., “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management, Review*, 26, p. 53-63, 1984.
- DUFOUR C., *Méthodes de recherche en sciences de l’information*, EBSI, Université de Montréal
http://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1HZKGLHZ9-R7ZQMG-82Q/sci6060a_carte.cmap

- ELLEN, P.S., MOHR, L.A., & WEBB, D.J., “Charitable programs and the retailer: do they mix?”, *Journal of Retailing*, 3, 393-406, 2000.
- FOREST V. ET LE BAS C., « 14. Responsabilité sociale des entreprises et régulation économique », in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion , *Analyses et transformations de la firme La Découverte « Recherches »*, 2009 p. 299-318. <http://www.cairn.info/analyses-et-transformations-de-la-firme---page-299.htm>
- FRIEDMAN M., “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *New York Times*, September 13,1970.
- GREIF A., “Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Society”, *Journal of Political Economy*, 102, pp. 912-950, 1994.
- HERRMANN K. K., “Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study”, *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 11.2, 205-232, 2004.
- LANTOS G. P., "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 Iss: 7, pp.595 – 632, 2001.
- MARREWEJK M. van, “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion”, in *Journal of Business Ethics*, 4, 2/3; ABI/INFORM Global, p. 95, 2003.
- MATTEN D. AND MOON J., ““Implicit” and “explicit” csr: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 404–424, 2008.
- MATTEN D., MOON J., “A conceptual framework for understanding CSR in Europe”, *Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility*, No. 29, 2004.
- NOVAK, M., “Business as a Calling: Work and the Examined Life”, *The Free Press*, New York, 1996
- POLISHCHUK L., “Businessmen and Philanthropists”, *Pro et Contra*, 10, № 1, 2006. (en russe)
- PORTER M.E. and KRAMER M.R., “Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, December, 2006.
- ROSE R., “Uses of Social Capital in Russia: Modern, Pre-modern, and Anti-Modern”, *Post-Soviet Affairs*, 16, pp. 33-57, 2000.
- STURDTVANT F., “Executive and Activists Test of Stakeholder Management”, *California Management Review*, pp 53-59, Fall 1979.
- TUZZOLINO F., & ARMANDI B. R., “A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 6, p.21-28, 1981.

- VITKONSKAYA L. K., “Sur l’objet de recherches de la responsabilité sociale de la corporation”, dans VITKONSKAYA L. K., *Les problèmes économiques : les solutions*, 2, pp. 104-112, 2004. (en russe)
- WOOD D. J., “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, 16, 691-718, 1991.
- YANYTSKYU P., FURSA M., *Les facteurs de la formation de la responsabilité sociale de business*, Editions de l’Université Economique de Kiev, Kiev, 2007. (en ukrainien)

Sites Internet

- http://svb.org.ua/sites/default/files/business_case_stakeholder_engagement_at_scm.pdf, Le business-case de groupe ukrainien *SKM*, 2011.
- <http://www.dtek.com/> Site corporatif de *DTEK*
- <http://www.interpipe.biz/ru/company.html> Site corporatif de *Interpipe*.
- <http://www.isd.com.ua/> Le site corporatif de *L’Union industriel de Donbass*
- <http://www.kyivstar.ua/dp/mm/> Site corporatif de *Kyivstar*
- <http://www.scm.com.ua/> Site corporatif de groupe “System Capital Management”
- <http://www.siemens.com/answers/ua/uk/> Site corporatif de *Siemens Ukraine*

Conférences

- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., “*The New Spirit of Capitalism*”, Paper presented in the Conference of Europeanists, March, 14-16, Chicago, 2002.
- CHIAPELLO E., „Le Capitalisme et ses critiques”, *Presentation at the 6th RIODD*, 2009.
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l’UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, le 25.10.2011
- World Commission on Environment and Development’s, *Our Common Future*, Brutland 1987

Manuels

- *Guide to communicating about CSR*, An initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprise, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001.
- « La corporation, la responsabilité sociale et les autorités locales. Les modèles de la coopération efficace », *Le recueil de données d’après les résultats de l’investigation des relation de coporations et des autorités locale, et les sustèmes des solutions interbudgétaires en Russie, Moscou*, Centre analytique « Expert », octobre 2003.

Rapports, investigations

- International Property Right Index Report 2008
[http://internationalpropertyrightsindex.org/UserFiles/File/022508ot-report%20\(2\).pdf](http://internationalpropertyrightsindex.org/UserFiles/File/022508ot-report%20(2).pdf)
- *Le business responsable dans la compréhension des ukrainiens*,
Investigation sociologique, :
http://www.un.org.ua/files/SURVEY_UKR.pdf. (en ukrainien)

ANNEXES

Annexe 1. Analyse des pratiques des entreprises ukrainiennes dans le domaine de la RSE

Société	La politique dans le domaine de la RSE
<p data-bbox="173 465 591 524">Société “System Capital Management” (SKM)</p> <p data-bbox="173 542 591 600">Le plus grand groupement industriel et financier d’Ukraine.</p> <p data-bbox="173 618 591 709">L’activité de ce groupement se concentre sur les six domaines principaux de business:</p> <ul data-bbox="274 737 591 1046" style="list-style-type: none"> ● métallurgie; ● énergie; ● finances; ● télécommunications; ● média business; ● immobilier. <p data-bbox="173 1070 591 1192">SKM possède et gère les actifs dans les autres domaines de business, y inclut la vente au détail, la vente des produits pétroliers</p>	<p data-bbox="615 387 1049 414">La politique dans le domaine de la RSE</p> <p data-bbox="615 465 1049 524">L’entreprise travaille sur 6 tendances principales de la RSE:</p> <p data-bbox="615 542 1049 600"><i>1. L’éthique corporative et l’éthique des affaires</i></p> <p data-bbox="615 618 1049 709">Respecter toutes les obligations juridiques, payer les impôts à temps et de la manière transparente.</p> <p data-bbox="615 728 1049 786">Travailler avec les parties prenantes de la manière honnête et transparente.</p> <p data-bbox="615 804 1049 862">Suivre les standards modernes de la gestion corporative.</p> <p data-bbox="615 880 1049 910"><i>2. Les conditions de travail</i></p> <p data-bbox="615 928 1049 1046">Créer les conditions de travail correspondants, y compris le niveau de salaire. SKM paie les salaires tout en conformité aux lois ukrainiennes.</p> <p data-bbox="615 1070 1049 1161">Intégrer les méthodes contemporaines d’organisation de travail et développer la culture organisationnelle.</p> <p data-bbox="615 1179 1049 1237">Suivre les standards de sécurité de travail.</p> <p data-bbox="615 1255 1049 1346">Garantir les possibilités égales aux salariés, en évaluant leur contribution à la réussite de business.</p> <p data-bbox="615 1365 1049 1483">Investir en ressources humaines, apprendre les salariés et leur donner les possibilités de développement professionnel.</p> <p data-bbox="615 1501 1049 1530"><i>3. L’environnement</i></p> <p data-bbox="615 1548 1049 1639">Diminuer l’influence négative des cycles de production et de traitement des entreprises du groupe SKM à</p>

	<p>l'environnement.</p> <p>Investir aux technologies écologiques de production.</p> <p>Travailler sur l'amélioration des caractéristiques technologiques de business.</p> <p>L'utilisation rationnelle de ressources naturelles.</p> <p><i>4. Communautés locales</i></p> <p>L'activité de SKM par rapport aux relations avec les communautés locales se base sur les principes de partenariat. L'entreprise n'assigne pas seulement l'argent pour les besoins de la ville ou de l'autre territoire, mais aussi résout les problèmes des habitants en partenariat avec les représentants de communautés locales, de pouvoir et d'associations.</p> <p><i>5. Les investissements sociaux</i></p> <p>Les investissements sociaux incluent toute ressource technologique, gestionnaire, matérielle et financière, dont les managers de SKM adressent aux programmes sociaux.</p> <p>A l'aide de fondement indépendant corporatif "Le développement d'Ukraine" SKM finance les projets à long terme dans les domaines suivants: l'enseignement contemporain, la santé de nation et patrimoine culturel. Le but de ses investissements est d'améliorer la qualité de vie des citoyens ukrainiens.</p> <p>La stratégie de cette société se base sur les principes de passage de la politique sociale de type soviétique aux investissements sociaux structurés.</p> <p><i>6. Le mécénat et la philanthropie</i></p> <p>SKM soutient les initiatives dans le domaine de l'enseignement, du sport, de la protection de santé et de la culture. Elle fait les dons philanthropiques, qui visent à aider les gens qui en ont besoin.</p>
--	--

	<p>Cette aide est exercée vis les organisation philanthropiques populaires⁸³.</p>
<p>Corporation “L’Union industriel de Donbass”</p> <p>La corporation “UID” créée en 1995 est une entreprise métallurgique principale. Elle est connue comme le grand producteur de la production métallurgique en Europe centrale et orientale. Elle possède, dirige et contrôle un grand nombre d’entreprise de tout profil en Ukraine et à l’étranger. Les filières principales:la production d’acier, de laminé, des tubes d’acier, d’équipement pour la sidérurgie.</p>	<p>Les gestionnaires d’entreprise ont pour mission de créer le groupe à branches multiples qui deviendra un jour le partenaire sur d’État, qui payera les impôts, qui présentera des postes de travail, investira activement à la production.</p> <p>La corporation “UID” fonctionne conformément aux standards uniques de la gestion corporative. Cela concerne non seulement l’équipement technique, mais aussi le niveau de la responsabilité sociétale et écologique et le travail avec les investisseurs et les partenaires.</p> <p>Sur ses entreprises la corporation mène la politique des investissements bien réglée, orientée vers la modernisation et la reconstruction.</p> <p>Les investissements principaux concernent l’amélioration des indices écologiques, les économies d’énergies, l’augmentation des capacités de production , le développement d’assortiment de la production, ainsi que l’amélioration de qualité⁸⁴.</p>
<p>Société “Interpipe”</p>	<p><i>Interpipe</i> investit les moyens en développement de son personnel, crée les possibilités pour l’appréhension des salariés, intègre les technologies de production contemporaines pour garantir la sécurité au travail.</p> <p>L’économie des entreprises de cette société sont dominantes dans les villes où elles fonctionnent, ce qui proposent beaucoup de postes de travail et de</p>

⁸³ <http://www.scm.com.ua/> Site corporatif de groupe “System Capital Management”

⁸⁴ <http://www.isd.com.ua/> Le site corporatif de L’Union industriel de Donbass

	<p>versements permanents au budgets municipal, régional et étatique.</p> <p>La société développe le partenariat à long terme avec les plus grands établissements supérieurs pour préparer les cadres de la branche métallurgique.</p> <p>La politique écologique de <i>Interpipe</i> se base sur les principes d'intégration de technologies modernes d'économie d'énergie et de ressources, sur l'amélioration continue de processus technologiques, sur l'utilisation d'équipement antipollution, sur la minimisation des déchets de production.</p> <p>Le système de gestion de l'environnement est certifié conformément au standard ISO 14001⁸⁵.</p>
<p>Société "DTEK"</p> <p>La première entreprise énergétique privée d'intégration verticale en Ukraine. Elle fait partie de groupe industriel et financier "System Capital Management". Les entreprises de <i>DTEK</i> forment une chaîne de production efficace d'extraction et d'enrichissement du charbon, de génération et de distribution d'énergie électrique.</p>	<p>L'approche responsable des affaires de la société <i>DTEK</i> sous-entend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la prestation de services et de produits de haute qualité; ● le respect irréprochable de législation; ● la garantie de sécurité de travail et les investissements aux ressources humaines; ● la protection d'environnement; ● les investissements efficaces au développement de production, l'orientation sur le développement de niveau de concurrence nationale dans l'intérêt des actionnaires et de la société; ● l'approche systémique de formation de relations réciproquement avantageuses avec toutes les parties prenantes à la base

⁸⁵ <http://www.interpipe.biz/ru/company.html> Site corporatif de *Interpipe*.

	<p>des exigences éthiques;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la contribution au développement de communauté locales, surtout par le biais de création des partenariats réciproquement avantageux; ● le développement des rapports sociaux, la prise en compte des attentes et des opinions des parties prenantes, dont le fonctionnement de cette société concerne. <p>La société utilise les formes différentes de soutien social, y compris l'aide de bienfaisance à ceux qui en ont besoin. La priorité stratégique d'entreprise est de soutenir les projets à la signification sociale sur les niveaux municipal régional et national⁸⁶.</p>
<p>Société "Kyivstar"</p> <p>La société est le prestataire de GPRS sur tout le territoire d'Ukraine. Elle dessert vers 22,17 million d'abonnements</p>	<p>Le principe de fonctionnement de <i>Kyivstar</i> est la responsabilité sociale de business, la société estime qu'il est important de participer au développement de la société ukrainienne et d'État en général.</p> <p>Une telle approche correspond aux principes de Pacte mondial de l'ONU, dont <i>Kyivstar</i> est le membre depuis mai 2006, ainsi qu'elle est conforme aux conclusions du Forum de business responsable d'Ukraine, qui a été fondée par cette société.</p> <p>La RSE de <i>Kyivstar</i> est une instrument important de la gestion de réputation et d'augmentation de capitalisation de business. Le système de la RSE de <i>Kyivstar</i> inclut tous les processus internes de business et fait partie intégrante de la stratégie de gestion.</p> <p>La RSE de <i>Kyivstar</i>, comme une stratégie, se base sur les approches</p>

⁸⁶ <http://www.dtek.com/> Site corporatif de DTEK

	<p>suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● c'est un choix volontaire; ● elle est un moyen de la participation active de développement de la société ukrainienne; ● présente une philosophie de la gestion des affaires; ● influe sur la réputation et sur le niveau de capitalisation de business. <p>Pour <i>Kyivstar</i> la RSE en une notion complexe, dont les composants principaux la responsabilité à l'égard de leur produit, l'État, les salariés et les besoins de la société.</p> <p><i>Kyivstar</i> prête beaucoup d'attention au développement de la culture d'Ukraine et du sport⁸⁷.</p>
<p>La société "Siemens Ukraine"</p> <p><i>Siemens Ukraine</i> est une société filiale de konzern Siemens en Ukraine. Elle est un des principaux fournisseurs de production, de services et de décisions complexes pour la modernisation des branches clefs d'infrastructures d'économie ukrainienne: énergétique, transport, automatisation industrielle; médecine. Elle est fondée en 1997, de 1992 à 1997, elle fonctionnait sous le statut de présentation du konzern Siemens en Ukraine. Le <i>head office</i> se trouve à Kiev. Les offices régionaux se trouvent à Donetsk, Lviv, Odessa, Dniepropetrovsk et Kharkiv.</p>	<p>La responsabilité d'entreprise à l'égard de la société est une tradition ancienne de <i>Siemens</i>. La société développe des produits innovatrices, qui doivent contribuer à l'accroissement de niveau et à l'amélioration des conditions de vie dans le monde. Le konzern est responsable à l'égard de ses salariés pour leur apprentissage et développement professionnel, sécurité et santé, et il prête son attention à la participation à la vie sociale. Cela s'exprime par l'appui de l'enseignement et de la science, assistance de développement de la culture et de l'art, ainsi que par le dialogue ouvert avec toutes les couches de société.</p> <p>Les principes de la RSE de <i>Siemens Ukraine</i> sont suivants:</p>

⁸⁷ <http://www.kyivstar.ua/dp/mm/> Site corporatif de *Kyivstar*

	<ul style="list-style-type: none">● l'élaboration de nouveaux produits;● l'augmentation du prix de société;● la garantie de croissance professionnelle des salariés et le forçement de motivation da gagner en efficacité;● la responsabilité à l'égard de la société⁸⁸.
--	--

⁸⁸ <http://www.siemens.com/answers/ua/uk/> Site corporatif de *Siemens Ukraine*

Annexe 2. Le business case de SKM “Le dialogue avec les parties prenantes comme un instrum⁸⁹ent efficace de solution des problèmes économique, écologiques et sociaux”

Introduction: SKM suit son approche stratégique d’interaction avec les parties prenantes, ce qui contribue à la formation des relations avec des parties prenantes et gagne en efficacité de groupe.

Auteurs: Valentyna Shevtchenko, spécialiste de la RSE chez SKM, en collaboration avec Larysa Muzytchenko, coordinateur des projets “La communauté “Le business socialement responsable”

Sur le groupe SKM:

Le groupe SKM est un investisseur professionnel, société gestionnaire de groupe financier et économique d’Ukraine, dont l’activité se concentre sur les sphères minière, énergétique et financière, ainsi que de communication, média business, immobilier, vente en détail, production d’argile, vente des produits pétroliers, agriculture, vente de médicaments, et le business de transport.

Aujourd’hui le groupe inclut plus de 100 entreprises en Ukraine et à l’étranger, 300 mille de salariés travaillent sur les entreprises de groupe.

Le groupe SKM comporte les entreprises suivantes: *Metinvest*, *DTEK*, *Le premier banque international ukrainien*, *ASKA*, *ASKA-Jyttya*, groupe de télécommunications *Vega*, média groupe *Ukraïna*, holding d’édition *Syogodni Multimedia*, *ESTA Holding* (immobilier), *Ukraïnskiy retail* (vente en détail), *UMG* (production d’argile), *Parallel* (opérateur de marché de produits pétroliers), *HarvEast* (agriculture), *Ukraïnskiy Aptetchnuy Holding*, holding de construction mécanique *Girnytchni mashyny*, holding de transport *Portinvest* et d’autres.

SKM s’oriente sur la perspective à long terme et il la suit par rapport au fonctionnement de principes de développement durable. Nous nous rendons compte que afin d’être compétitif sur les marchés mondiaux aujourd’hui et dans le futur, nous devons faire face aux plus hauts standards internationaux concernant la sécurité de travail et la sécurité industrielle, la protection d’environnement et d’efficacité énergétique, investir au développement des compétences professionnelles de salariés et contribuer au développement social et économique de communautés locales.

La description de problème: Toute entreprise, malgré l’ampleur et les sphères de son activité interagit avec les parties prenantes différentes: les salariés, les communautés locales, les associations et les organisations internationales, fournisseurs, clients. Les relations positives et stables avec les parties prenantes sont à la base de développement durable des sociétés. Les sociétés ukrainiennes ont appris déjà de former des relations adéquates avec des clients, cela n’est pas le cas de relations avec des parties prenantes qui ne sont pas considérées comme celles qui nécessitent une certaine stratégie ou une certaine approche, alors que pour les sociétés internationales principales l’approche systémique d’interaction avec des

⁸⁹ http://svb.org.ua/sites/default/files/business_case_stakeholder_engagement_at_scm.pdf

parties prenantes est une pratique ordinaire. L'engagement des parties prenantes au processus de discussion et de la prise des décisions de RSE permet aux entreprises d'évaluer leur activité et de mieux comprendre ses risques et ses possibilités. Les parties prenantes peuvent contribuer massivement au développement durables d'entreprise, surtout en ce qui concerne la formation des priorités concrètes de la politique sociale et écologique.

Étant le groupe ukrainien à branches multiples le plus grand, *SKM* se rend compte de niveau de son influence au développement social et économique d'Ukraine et il a pleine conscience de ses obligations à l'égard de la société. L'utilité pratique pour la société est notre priorité et notre objectif principal. Nous réalisons les programmes sociaux et économiques qui visent à améliorer la qualité de vie dans les régions de notre présence. Afin de gagner en efficacité de nos programmes de la RSE, il nous faut comprendre qui sont nos parties prenantes principales, quelles sont leurs attentes, ainsi que de définir le point de contact pour interagir avec eux.

Résolution: à partir d'août 2011 jusqu'à décembre 2011, *SKM* a fait l'audit de qualité de son interaction avec les groupes clés de leur parties prenantes: les salariés, les habitants des régions de présence, les organisations internationales, associations, les organisations d'expertise, les représentants des autorités locales et régionales. Dans le cadre de projet nous avons étudié la meilleure expérience internationale sur la formation de dialogue avec les parties prenantes dans les entreprises principales, nous avons fait les réunions publiques avec les parties prenantes ayant discuté les tendances prioritaires du groupe *SKM* dans le domaine de la RSE, ainsi que nous avons défini les approches d'interaction avec eux aujourd'hui et dans le futur. Les experts dans le domaine de la RSE d'association "Le business socialement responsable" ont été les consultants de projet.

Ce projet a contribué à la formation de dialogue entre *SKM* et les parties prenantes et il comportait les étapes suivantes:

- La définition des buts et le choix des questions clés d'interaction

Cette étape se caractérise par l'analyse de la situation actuelle sur l'entreprise concernant l'interaction avec les parties prenantes et par la définition des buts de projet. Les groupes principaux de parties prenantes, ainsi que les questions importantes ont été définis. L'importance des questions pour chaque groupe a été déterminé par l'analyse de chaque question d'après trois critères:

1. Le niveau d'importance pour les parties prenantes
2. L'urgence
3. La possibilité de *SKM* d'influencer positivement sur la solution de la question.

Cela a créé la base pour que l'interaction prenne le sens et devienne une partie de stratégie de business.

- Benchmarking Review

La pratique mondiale montre qu'il y a beaucoup d'instruments qui peuvent être utilisés pour améliorer l'interaction avec les parties prenantes: les entrevues, les plate-formes de *feed-back online*, l'engagement des parties prenantes pour étudier les questions problématiques, les focus groupes, les rencontres publics, les consultations, les alliances, les partenariats et les projets communs. Les experts de l'association de *Responsabilité sociale de business* ont analysé les meilleures pratiques mondiales pour définir les pratiques qui seront les plus efficaces pour le groupe à branches multiples et actuelles dans le contexte ukrainien. En général, 80 organisations internationales ont été analysées, y compris *Rio Tinto, Arcelor Mittal, Suez, TATA, Anglo American, BHP Billiton, POSCO, Vodafone, Novo Nordisk, General Electric, CSR Europe* et d'autres.

- La création de la carte des parties prenantes

La création de la carte des parties prenantes consiste en détermination des groupes clefs, des organisations, des gens qui peuvent contribuer à l'activité de groupe.

La création de carte se basait sur 4 étapes:

1. L'identification - la définition de groupes actuels des parties prenantes, d'organisations;
2. l'analyse - l'étude des intérêts, des points de vue et des activités;
3. la visualisation - l'illustration visuelle des parties prenantes et de leurs relations avec les questions et les buts d'entreprise;
4. la priorité - le choix des parties prenantes clefs, qui correspondent le plus aux questions indiquées.

En résultat, la carte des parties prenantes se compose de 12 groupes et plus de 400 d'organisations, dont à peu près 100 ont été engagés par le projet *SKM* en 2011.

- L'organisation des enquêtes, de focus groupes, des études de l'opinion publique

En cette étape, les experts indépendants ont organisé plusieurs réunions avec les représentants des groupes des parties prenantes choisies. Le but des rencontres a été l'analyse des points forts et points faibles en interaction de *SKM* avec les parties prenantes et l'élaboration des recommandations sur les mécanismes possibles afin d'améliorer la qualité de cette interaction. L'engagement des experts de *Communauté de responsabilité sociale de business* a permis de développer les sphères de projets, ainsi qu'il a permis aux parties prenantes d'exprimer leurs appréhensions et recommandations.

- Les rencontres de discussion avec les parties prenantes

En novembre 2011 *SKM* a fait trois réunions de discussion avec les parties prenantes à Kyiv, Donetsk, Dniepropetrovsk. Les rencontres de discussion qui ont devenues la pratique habituelle pour les entreprises-leaders de la RSE dans le monde sous-entendent les formats de dialogue, c'est-à-dire la possibilité de savoir le point de vue des participants sur les sujets importants et discuter sans la participation de la presse. Pour *SKM* et les participants (les associations, les projets

internationaux, les autorités locales et les ministères) les rencontres de discussion, organisées par *SKM* ont été une première expérience de ce format de dialogue entre les secteurs. Le but des rencontres a été de former le dialogue ouvert des représentants de *SKM* avec les parties prenantes, de caractériser les zones de perfectionnement des initiatives de la RSE et de discuter les possibilités de collaboration. Durant les rencontres l'activité de groupe dans le domaine d'écologie et d'efficacité énergétique, de développement régional et de sécurité de travail ont été discutés. Plus de 50 représentants des associations, des instituts scientifiques, des institutions internationales, du pouvoir, etc. Les rencontres se sont résultées des élaborations des moyens réels de collaboration de *SKM* avec les parties prenantes dans les trois sphères indiquées.

● La conception de programme d'interaction avec les parties prenantes

Après la fin du projet *SKM* a préparé le programme d'interaction avec les parties prenantes pour les années 2012-2013, compte tenu de *benchmarking review*, ainsi que de recommandations de parties prenantes reçues en cours des rencontres de discussion. Le programme inclut les éléments importants, comme la formation des processus de gestion, la gain en efficacité de communication avec les parties prenantes, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives primaires et des projets de réalisation de partenariat avec les parties prenantes.

Résultats:

Le projet a aidé à *SKM* de comprendre mieux qui sont nos parties prenantes principales, quelles sont leurs attentes et priorités, ainsi que d'apprendre les mécanismes efficaces de collaboration. Le projet contribuait à l'élaboration des relations de partenaires avec les parties prenantes et il a augmenté le niveau de confiance des parties prenantes à l'activité de groupe.

Dans le cadre de projet *SKM* a élaboré la carte des parties prenantes principales, qui comporte 12 groupe et compte plus de 400 organisations, dont 100 ont participé au projet de *SKM* en 2011. Les rencontres de discussion avec les parties prenantes qui ont eu lieu dans le cadre de projet sont les premières expériences de dialogue ouvert de représentants de *SKM* avec les groupes clés de parties prenantes. En se basant sur les approches élaborées en cours de projet de 2011 nous continuons à mener le dialogue efficace avec les parties prenantes. Le but principal de 2012-2013 sera la définition de buts dans les sphères prioritaires de la RSE pour le groupe *SKM*.

Citations:

“Aujourd’hui la solution d’un grand nombre des questions sociales et économiques en Ukraine nécessite la participation de business. Et le business peut contribuer même plus considérablement en cas de collaboration avec les communautés locales et les associations. La solution des problèmes sociaux des régions nécessite la compréhension précise de domaine d’engagement avec le business. Pour cela le business doit apprendre de communiquer avec ses parties prenantes. C’est un dialogue qui est un gage de la solution efficace des questions problématiques.”, Natalia Yemtchenko, Directeur des communications de *SKM*.

“Il est connu que *SKM* collabore activement avec les autorités au niveau national, ainsi qu’au niveau local. Cela s’explique par l’approche systémique de réalisation des programmes de partenariat social dans les régions de présence de groupe. En outre, *SKM* doit prêter plus d’attention au développement de collaboration avec les associations. En ce moment la société civile n’est presque pas engagée au processus de réalisation des programmes de la RSE de *SKM*. Néanmoins, les associations ne sont pas toujours capables et prêtes de collaborer avec le business. Donc, la mise en action de dialogue entre le business et les associations est très actuelle.”, Borova Anna, Coordinateur de projet PNUD à la région de Lugansk.