

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_180&ID_ARTICLE=RFG_180_0109

La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe

par EMMANUELLE REYNAUD ET AL.

| Lavoisier | Revue française de gestion

2008/1 - n° 180

ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-2031-7 | pages 109 à 130

Pour citer cet article :

— REYNAUD et al. E., La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe, Revue française de gestion 2008/1, n° 180, p. 109-130.

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

EMMANUELLE REYNAUD et al.¹

IAE Aix-en-Provence



La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe

L'élargissement de l'Europe vise à répondre aux pressions de la mondialisation. Parce que la mondialisation favorise le néolibéralisme, il est à craindre que l'arrivée des ex-pays de l'Est dans le paysage européen ait un impact négatif sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La recherche conduite auprès de 3 836 dirigeants répartis dans seize pays apporte des premiers éléments de réponse.

DOI: 10.3166/RFG.180.109-130 © 2008 Lavoisier, Paris

1. Ainsi que: Carolyn P. Egri, Simon Fraser University, Canada; David A. Ralston, University of Oklahoma, USA; Wade Danis, Georgia State University, USA; Arunas Starkus, Centre for International Business and Economic Research-Vilnius, Lithuania; Marina Dabic, University of Zagreb, Croatia; Florian Wangenheim, Technical University Munich, Germany; Tefvik Dalgic, University of Texas at Dallas, USA; Francisco Castro, CEMPRE-Universidade do Porto, Portugal; Vojko V. Potocan, University of Maribor, Slovenia; Masoud Kavooosi, Howard University, USA; Mario Molteni, Catholic University of Milan, Italy; Ilya Girson, University of Westminster, UK; Detelin Elenkov, University of Tennessee, USA; José Pla-Barber, University of Valencia, Spain; Isabelle Maignan, ING, Netherlands; Mark Weber, Argosy University, USA; Alan Wallace.

Si au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la raison d'être de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) était d'assurer une paix durable, cinquante ans plus tard les raisons invoquées à l'élargissement concernent surtout la mondialisation. Pour assurer la compétitivité de l'Europe au niveau mondial, une plus grande intégration économique et un marché unique de plus en plus large paraissent à certains nécessaires. Par ailleurs, les élargissements successifs ont permis à l'Europe de devenir l'un des plus importants espaces de libre échange. On aboutit alors au paradoxe suivant : « l'intégration européenne est, en même temps, une réaction au processus de mondialisation et son expression la plus avancée » (Castells, 1998, p. 338). L'Europe subit donc les pressions de la mondialisation mais est aussi un acteur suffisamment conséquent pour les influencer. Qu'en est-il en matière de responsabilité sociale ? La mondialisation est souvent décrite comme l'ennemie du social, qu'en est-il vraiment ? Puisque l'Europe est un cas d'école en matière d'intégration, quel fut l'impact des élargissements successifs sur la RSE ? Y aurait-il deux façons de penser la stratégie d'entreprise, d'un côté la vieille Europe, soucieuse de l'humain, héritière du capitalisme rhénan et de l'autre les pays de l'ex Europe de l'Est convertis au néo-libéralisme avec son cortège de « carences éthiques » (Morin, 2004) ? Et s'il en est ainsi qu'elles en sont les raisons ?

Alors que les entreprises considèrent l'Europe comme un marché homogène (les zones géographiques de Danone sont l'Europe, l'Asie et le reste du monde ; celles de Carrefour Europe, Amériques, Asie) et que les chercheurs accréditent cette thèse, certains indicateurs laissent augurer de différences. Ainsi, les inégalités sont 2 fois plus importantes en Turquie qu'aux Pays-Bas !² Aussi, l'on est en droit de se demander si les décisions stratégiques sont plus volontiers orientées « société » dans la vieille Europe (d'où des inégalités plus faibles) et davantage « marché » chez les nouveaux entrants ou les postulants ? Ou bien est-ce simplement dû à une différence de développement économique, les pays riches ayant des inégalités inférieures aux pays pauvres ? Le présent article tente de répondre à cette interrogation. Pour ce faire, l'analyse de la littérature aborde l'impact de la mondialisation en général et de l'Europe en particulier sur la RSE. La partie empirique développe un ensemble d'hypothèses relatives aux différences de valeurs managériales entre trois groupes de pays constitutifs de l'Europe de demain : les établis, les nouveaux entrants et les postulants. Cette recherche s'intéresse tant aux différences éventuelles entre ces trois groupes qu'à l'impact du niveau de développement politique ou à l'héritage politique. La méthodologie présente une recherche conduite auprès de 3 800 dirigeants répartis dans seize pays européens représentant de ces trois groupes de pays. Cette étude est novatrice par son ampleur et par la prise en compte des diversités cultu-

2. Le coefficient Gini (indicateur synthétisant la distribution des revenus) varie de 0 (situation hypothétique où toutes les personnes d'un pays auraient le même revenu) c'est l'égalité totale à 100 (où une personne aurait tous les revenus), c'est l'inégalité totale. Le coefficient Gini est de 45 en Turquie soit le second pays du monde en termes d'inégalité et de seulement 25 aux Pays-Bas (3^e pays en termes d'égalité après le Danemark et la Suède). Source : OCDE, division des politiques sociales, 2005.

relles si souvent évoquées mais si peu étudiées. La section résultats présente le résultat des tests des hypothèses. Enfin, nous discutons les similitudes ou les différences en termes de valeurs et donc en termes de RSE.

I. LA RSE À L'ÉPREUVE DE L'EUROPE : ASPECTS THÉORIQUES

À la fois affectée et instigatrice, l'Europe a un rôle-clé dans le processus de mondialisation. Puisqu'elle peut infléchir la mondialisation, examinons la position de l'Europe en matière de RSE. Afin de l'apprécier dans cette partie théorique, il importe, après avoir défini la RSE, d'isoler l'impact de la mondialisation sur la RSE, avant d'apprécier l'impact de l'Europe sur la RSE.

1. Définition de la RSE

L'intérêt croissant pour la responsabilité sociale de l'entreprise n'a pas résolu le délicat problème de sa définition. Avant de poursuivre, il convient donc de s'accorder sur sa signification. C'est la définition de Carroll (1979, 1991, 1999) qui paraît la plus englobante : en reconnaissant plusieurs dimensions à la RSE (économique, réglementaire, éthique et discrétionnaire) elle intègre, de fait, les deux principales perspectives théoriques.

D'un côté, les tenants du libéralisme soutiennent que l'accroissement de la richesse est bénéfique pour tous. Pour Friedman (1962), le chef de file de ce courant, la seule « responsabilité sociale de l'entreprise (...) est l'accroissement du profit ». Même du point de vue des employées l'argent de l'entreprise serait plus sagement dépensé si l'on s'intéressait à l'efficacité de l'entreprise. Dans un interview donné au *New York Times* en 1970, il dit d'ailleurs : « Dans tous ces

cas (de RSE), le manager dépense l'argent de quelqu'un d'autre au profit de l'intérêt général. Dans la mesure où ses actions en rapport avec sa responsabilité sociale réduisent les bénéfices pour les actionnaires, il dépense leur argent. Dans la mesure où ses actions augmentent le prix pour les clients, il dépense leur argent. Dans la mesure où ses actions diminuent le salaire des employés, il dépense leur argent. » (Friedman, 1962). La RSE permettrait donc aux managers de mettre en avant leur agenda social ou politique personnel aux dépens des actionnaires. Dans cette acception de responsabilité, la seule responsabilité légitime est la responsabilité économique et éventuellement réglementaire (puisque Friedman précise que le profit doit toujours être réalisé dans les règles du droit).

A contrario d'autres auteurs (Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995) considèrent que la satisfaction de différentes parties prenantes garantit le bon fonctionnement de l'entreprise et donc sa performance. Pour eux, la RSE consiste à « identifier et à satisfaire les intérêts de ceux qui sont affectés par les actions de l'organisation » (MacLagan, 1998). La Commission européenne propose la définition suivante : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. » (*Livre vert*, 2001).

De fait, certains managers allouent de nombreuses ressources à la RSE car ils reconnaissent l'existence et la légitimité de plusieurs parties prenantes tandis que d'autres pensent que la RSE est préjudiciable à la

richesse des actionnaires, seul *stakeholder* légitime à leurs yeux.

Carroll (1979) propose une définition qui regroupe « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ». Cette définition est consensuelle dans la mesure où elle reconnaît la suprématie de la responsabilité économique tout en acceptant d'autres formes de légitimité. La responsabilité économique consiste à produire les biens et services réclamés par la société afin d'en tirer profit. La responsabilité légale s'attache à la conformité aux lois en vigueur tandis que la responsabilité éthique concerne les actions non codifiées juridiquement mais attendues par la société. Enfin, la responsabilité discrétionnaire est laissée à la libre appréciation du manager. Cette définition englobante propose une graduation des responsabilités de celles que l'on ne peut éviter (économique et réglementaire) à celle que l'on peut entièrement choisir (éthique et surtout discrétionnaire).

2. Impact de la mondialisation sur la RSE

Les chercheurs favorables à la mondialisation soutiennent que cette dernière bénéficie tant aux pays les moins que les plus développés. Dans les pays en voie de développement, la mondialisation crée des emplois. Dans les pays développés, la délocalisation permet aux consommateurs d'obtenir des coûts de produits plus bas ce qui augmente directement leur pouvoir d'achat. La main-d'œuvre de ces pays peut alors se spécialiser sur des tâches plus élaborées. Les pays riches occupent les segments à

haute valeur ajoutée et externalisent la fabrication aux pays émergents.

Dans un discours optimiste aux Nations unies, Jacques Chirac (2004) a d'ailleurs affirmé, « Les transformations qu'ont vécu au cours des dernières décennies l'Asie et l'Amérique latine donnent l'espoir que nous pourrions vaincre partout la pauvreté grâce à une croissance économique soutenue ». Mais qu'en est-il vraiment au niveau de la production de richesse ?

Un rapport de la Commission européenne apporte de premiers éléments de réflexion. En février 2002, la commission a publié une étude concernant la mondialisation. Selon ce rapport, la mondialisation a à la fois augmenté la richesse globale et la disparité entre les riches et les pauvres. La mondialisation semble donc avoir un impact positif sur la responsabilité économique mais un impact beaucoup plus ambigu sur les autres types de responsabilité, en témoigne les différents accords pris entre l'Organisation des Nations unies ou l'Organisation internationale du travail et les entreprises afin de favoriser le « travail décent ».

3. Impact de l'Europe sur la RSE

Si l'Europe a d'abord été construite pour favoriser la paix franco-allemande c'est donc qu'historiquement sa visée était aussi sociale. Aujourd'hui encore, on parle du modèle social européen, fondé sur une économie de marché régulée, le dialogue social et un consensus autour des principes de solidarité, d'égalité et de liberté. D'ailleurs de nombreux articles liés au social ou à la protection de l'environnement sont présents dans le Traité de la Constitution européenne.

Traditionnellement l'Europe continentale est présentée comme plus sociale que les pays anglo-saxons (O'Neil, 2001). Ainsi, Maignan (2001) trouve une différence entre l'Allemagne et la France d'une part et les États-Unis de l'autre. Les clients allemands et français demandent aux entreprises la prise en compte de normes morales tandis que les clients américains se satisfont davantage de la seule responsabilité économique des dirigeants. De fait la prise en compte du social aux États-Unis est davantage guidée par des valeurs philanthropiques (Maignan et Ralston, 2002) ou religieuses (Egri et Ralston, 2004). Elle est aussi davantage codifiée (Maignan et Ralston, 2002).

Même si l'Europe sociale existe bel et bien, ses réalisations paraissent bien maigres, surtout dans les pays les plus développés au plan social, où les règles nationales en matière d'avantages sociaux vont bien au-delà des normes minimales européennes. Par ailleurs, la philosophie de l'élargissement européen, de plus en plus guidée par le néolibéralisme (Went, 2004), est contradictoire avec la prise en compte accrue des aspects sociaux. L'Europe « n'est pas concernée par le bien être (des populations) comme pouvait l'être l'état providence » (Rumford, 2000).

La cohésion, mesurée par de faibles inégalités au sein de l'Europe et inscrite dans le traité de l'Union européenne, a diminué au cours de l'histoire de l'Union Européenne. D'une part, il existe une très forte disparité de développement économique tant entre les états membres qu'entre les régions de ces états. D'autre part, ces disparités ont augmenté au cours de l'histoire européenne du fait des élargissements successifs. Ceci n'est donc pas dû à l'échec de la politique

européenne mais bien à la mission ambitieuse qu'elle s'est fixée. Le troisième rapport de la Commission européenne sur la cohésion économique et sociale (2004) montre que l'élargissement est à l'origine d'une augmentation d'un tiers de la superficie de l'Europe, d'un quart de la population et d'uniquement 5 % du Produit intérieur brut !!! De même, alors que le rapport entre les régions les plus riches et les plus pauvres était de 1 à 5, il est en 2007 de 1 à 9. On voit apparaître un nouveau schéma de polarisation Ouest/Est remplaçant le traditionnel Nord/Sud. (Ertur, Koch, 2005). Et ces inégalités risquent de perdurer, du fait de leur ampleur tout d'abord, mais aussi compte tenu de la logique de marché de plus en plus forte en Europe qui revendique l'absence d'interventionnisme (Amin, Tomaney, 1995). Les travailleurs d'Europe de l'Est espéraient gagner la prospérité de l'Ouest mais celle-ci tarde à venir (Bohle, Greskovits, 2006).

Le virage pris par l'Europe en faveur d'un plus grand libéralisme est encore plus marqué en Europe de l'Est. Afin de favoriser les investissements étrangers, les états ont libéralisé les prix, largement privatisé les entreprises d'État et facilité le commerce. Cette politique permettait de satisfaire les exigences européennes en matière d'entrée dans la communauté. Au nom d'une plus grande compétitivité de l'Europe, « le développement de l'Europe (...) favorise les états libéraux » (Taylor, Mathers, 2002). Selon Went (2004), la politique imposée par l'Europe pour entrer dans la zone euro est proche de celle du FMI avec la privatisation, les dérégulations et la maîtrise de l'inflation. Autant d'éléments antagonistes avec une large prise en compte des exigences sociales et environnementales.

Ainsi, l'Europe est présentée comme traditionnellement plus sociale que les pays anglo-saxons, mais les études se limitent aux pays fondateurs de l'Europe communautaire. Afin de voir en quoi l'orientation stratégique des dirigeants européens pourrait être modifiée ou du moins l'homogénéité amoindrie par l'entrée des nouveaux pays (ou des postulants), une recherche comparative entre les fondateurs de l'Europe, les nouveaux entrants et les candidats paraît pertinente.

II. LA RSE À L'ÉPREUVE DE L'EUROPE

1. Un détour par les valeurs pour apprécier la responsabilité sociale des entreprises

Pour apprécier les différences fondamentales éventuelles entre fondateurs de l'Europe et nouveaux entrants, un détour par les valeurs s'impose. « Une valeur est une croyance durable qu'un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé. » (Rokeach, 1973). De fait, les valeurs influencent significativement la façon dont les Hommes et donc les dirigeants se représentent le monde. Or, les managers décident et agissent en fonction des représentations qu'ils se font. En matière de prise de décisions stratégiques, il existe peu ou prou deux courants aujourd'hui. L'un pour lequel la prise de décision est rationnelle et donc déconnectée des valeurs et l'autre, initié par Simon, pour lequel le dirigeant en tant qu'agent traitant et échangeant de l'information ne peut qu'être influencé par ses représentations.

Selon Knights et Morgan (1991), les modèles rationnels ont longtemps persisté

non du fait de leur proximité avec la réalité mais : 1) parce qu'ils offrent aux managers une explication de leurs succès et de leurs échecs ; 2) parce qu'ils offrent une image de rationalité à même de reconforter les partenaires de l'entreprise ; et 3) parce qu'ils légitiment le pouvoir. Mais, la décision est de moins en moins vue comme un phénomène convergent de la définition du problème jusqu'au choix final mais plutôt comme la construction d'une question guidée par un vague projet (Langley *et al.*, 1995). À l'opposé du modèle rationnel, le modèle de la poubelle (*garbage can decision process* ; cf. Cohen *et al.*, 1972) suggère même que « les décisions deviennent une collection de problèmes et de solutions liés davantage par la simultanéité que par des relations de causalité. » (March et Shapira, 1992, p. 275).

Quoi qu'il en soit, de façon plus consensuelle, la non prise en compte des valeurs et sentiments dans les modèles de décisions est considéré comme un biais (Calori, 1998). Ainsi pour Orsoni (1990), les valeurs « modèlent la stratégie ». De nombreuses recherches montrent l'influence des valeurs (au travers des modèles mentaux) sur le comportement des entreprises (Grønhaug et Falkenberg, 1989 ; Calori et Sarnin, 1993). Les valeurs ont, de fait, une influence assez directe sur la prise de décision stratégique et donc *in fine* sur la prise en compte ou non des aspects sociaux. Les valeurs ont des vertus prédictives sur le comportement au travail. La recherche de Ros *et al.* (1999) montre que « les différentes valeurs au travail sont classées par ordre d'importance et servent de guide pour choisir entre différentes alternatives de travail ».

En matière de décisions stratégiques et notamment de décisions stratégiques concernant la prise en compte ou non du social, une liaison similaire est observée. « Les différences en termes de bonté sont reliées à l'intérêt porté aux autres et au comportement de responsabilité sociale. » (Egri et Ralston, 2004) Les valeurs locales instaurent un standard en matière de décision éthique (Beauchamp et Bowie, 2001). Les managers expatriés suivent même ces normes locales (Spicer *et al.* 2004).

En ce qui concerne notre objet, il s'agit donc de savoir si l'on peut observer des différences entre les valeurs et donc les normes locales des pays de l'ancienne Europe et celles de l'ex-Europe de l'Est. Le modèle des valeurs de Schwartz (1994, 1997) largement utilisé dans le cadre de recherche multiculturelle met en évidence les valeurs universellement reconnues. Les dix valeurs universelles identifiées sont regroupées en quatre valeurs cardinales.

DESCRIPTION DES DIX VALEURS UNIVERSELLES

Accomplissement : quête de succès dus à la reconnaissance de ses compétences.

Autonomie : indépendance d'action et de pensée,

Bonté : protection du bien-être de personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact (sens plus étroit qu'universalisme),

Conformisme : absence de comportements ou de pensées en désaccord avec la norme sociale,

Hédonisme : quête de plaisir,

Pouvoir : quête d'un statut social, de prestige, de contrôle voire de domination sur les hommes et les ressources,

Sécurité : sécurité matérielle mais aussi harmonie et stabilité au sein d'une société ou dans les relations interpersonnelles,

Stimulation : quête de nouveauté, de challenge, de variété,

Tradition : respect et engagement dans les coutumes et les idées d'une culture d'une religion,

Universalisme : tolérance, protection du bien-être des autres et de la nature.

La quête de sécurité, de tradition et le conformisme aboutissent au conservatisme tandis que l'autonomie et la « stimulation » donnent une ouverture au changement (valeur opposée au conservatisme). De même, la soif de pouvoir, l'hédonisme et l'accomplissement aboutissent à la valorisation de soi tandis que l'universalisme et la

bonté sont regroupés sous des valeurs d'altruisme. L'ouverture au changement indique la propension avec laquelle une personne est incitée à suivre ses émotions, son cheminement intellectuel même si le résultat est incertain. À l'inverse, le conservatisme indique la propension avec laquelle une personne est incitée à préserver la *statu*

quo dans les relations avec les autres ou les institutions. La valeur « valorisation de soi » indique l'inclination d'une personne à promouvoir son propre intérêt même si c'est potentiellement aux dépens des autres. À l'inverse, l'altruisme indique le penchant d'une personne à favoriser le bien-être des autres (amis ou non) et de la nature.

La forte utilisation de ce modèle provient de sa représentativité. Il a partiellement détrôné le modèle d'Hofstede (1980) du fait du caractère plus récent du recueil de données. L'origine des valeurs est souvent recherchée du côté religieux. Lorsque Karl Marx (1848) parle de la religion comme de l'opium du peuple il sous-entend la négation des valeurs d'indépendance et de pouvoir en faveur des valeurs d'humilité et de soumission. « Les leaders religieux enseignent l'importance de certaines valeurs et en dénigrent d'autres. » (Schwartz et Huismans, 1995). La recherche de Schwartz et Huismans (1995) réalisée sur quatre religions (le judaïsme, le catholicisme, le protestantisme et la religion orthodoxe) montre que toutes les religions sont corrélées avec le même type de valeurs.

Seule des différences religieuses sont observées à un macro-niveau, à savoir entre les cultures occidentales et orientales ; les premières guidées par les valeurs judéo-chrétiennes seraient plus individualistes que les secondes plus collectivistes, du fait du confucianisme, taoïsme et bouddhisme. En ce qui concerne notre objet, des différences au sein de l'Europe chrétienne ne devraient donc pas pouvoir être expliquées du fait de la religion.

Un autre déterminant des valeurs réside dans l'idéologie économique. D'un côté, l'idéologie socialiste, collectiviste, de

l'autre, l'idéologie capitaliste, individualiste. Le communisme « essaie de créer une société sans classe qui valorise l'égalité, le conformisme et l'auto-sacrifice au profit de l'intérêt collectif » (Egri, Ralston, 2004, p. 212). L'idéologie capitaliste, pour sa part, « encourage l'accomplissement individuel, le matérialisme, l'efficacité économique et l'entrepreneuriat. » (Egri et Ralston, 2004). Et ses fondements sont anciens puisque selon Edgar Morin, « depuis Machiavel, l'éthique et la politique se sont trouvées officiellement disjointes dans la conception où le Prince (le gouvernant) est tenu d'obéir à l'utilité, et l'efficacité et non à la morale. » (Morin, 2004).

Par ailleurs les résultats de Ralston *et al.* (1997) « en matière d'individualisme et de collectivisme suggèrent une dominance de la culture sur l'idéologie. [En matière d'individualisme], les managers américains ont un score plus élevé que les Russes, eux-mêmes plus hauts que les Japonais, eux-mêmes plus hauts que les Chinois ». Dans la mesure où la religion appréciée par la culture nationale est similaire (ou proche) en Russie et aux États-Unis, il sera plus facile de développer le modèle capitalistique américain en Russie qu'en Chine. En Chine, une forme propre de capitalisme pourra voir le jour comme ce fut le cas pour l'entreprise familiale au Japon.

L'Europe de l'Est devrait subir le sort de la Russie. Nous sommes dans le cas d'une zone économique donc d'une idéologie en transition (post-socialiste) avec une culture occidentale. De fait, au sein des pays européens, le passé communiste ne devrait guère entraver un capitalisme orienté « marché », compte tenu de la religion originelle chrétienne.

2. Hypothèses

Une orientation « marché » est synonyme de valeurs individualistes et le cas échéant d'une forte ouverture au changement nécessaire dans un environnement libéral. Parallèlement, une orientation plus sociale est synonyme de valeurs plus collectivistes. Lorsque cette orientation « société » trouve son origine dans des fondements religieux, on peut aussi s'attendre à davantage de conservatisme. Du fait de l'idéologie économique différente (économie en transition, d'une part, capitalisme rhénan, de l'autre) et des inégalités constatées, on peut s'attendre à des différences de valeurs entre l'ancienne Europe et les ex-pays de l'Est. Ainsi, nous proposons :

H1. *Il existe des différences entre les valeurs des managers des établis, nouveaux, et candidat EU pays.*

H2a. *Les managers des nouveaux EU et candidat EU pays sont guidés par des valeurs de valorisation de soi plus que les managers des établis EU pays.*

H2b. *Les managers des nouveaux EU et candidat EU pays sont guidés par des valeurs de l'ouverture au changement plus que les managers des établis EU pays.*

H2c. *Les managers des établis EU pays sont guidés par des valeurs de conservatisme plus que les managers des nouveaux EU et candidat EU pays.*

H2d. *Les managers des établis EU pays sont guidés par des valeurs d'altruisme plus que les managers des nouveaux EU et candidat EU pays.*

Par ailleurs, le niveau de développement économique apparaît comme très important dans l'explication des différences de valeurs. L'altruisme et l'ouverture aux

changements sont le propre des pays les plus riches (les individus étant généreux sur le superflu et non sur le nécessaire et le développement économique étant souvent synonyme de perte de valeurs religieuses). Tandis que le conservatisme et la recherche de son propre intérêt demeurent l'apanage des pays les moins développés (Inglehart, 1997).

H3a. *Le niveau de développement économique est positivement relié à l'importance que les managers européens attribue aux valeurs d'ouverture au changement.*

H3b. *Le niveau de développement économique est négativement relié à l'importance que les managers européens attribue aux valeurs de valorisation de soi.*

H3c. *Le niveau de développement économique est négativement relié à l'importance que les managers européens attribue aux valeurs conservatrices.*

H3d. *Le niveau de développement économique est positivement relié à l'importance que les managers européens attribue aux valeurs d'altruisme.*

L'héritage politique (exemple : économies socialistes ou démocraties) joue aussi un rôle. Ainsi, nous proposons :

H4a. *Ouverture au changement est relativement plus important dans les pays les plus démocratiques que dans les pays les plus socialistes.*

H4b. *La valorisation de soi est relativement plus important dans les pays les plus démocratiques que dans les pays les plus socialistes.*

H4c. *Le conservatisme est relativement plus important dans les pays les plus socialistes que dans les pays les plus démocratiques.*

H4d. *L'altruisme est relativement plus important dans les pays les plus socialistes que dans les pays les plus démocratiques.*

III. LA MÉTHODOLOGIE³

1. Échantillon

L'échantillon est constitué de 3836 répondants de différents pays européens (Allemagne, Bulgarie, Croatie, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Lituanie, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie, Slovénie, République Tchèque, Royaume-Uni, Turquie). Tous les interviewés sont des managers, d'une position hiérarchique plus ou moins élevée. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1. Elles montrent la relative comparabilité des échantillons nationaux.

2. Le recueil des données

Les données ont été recueillies par l'University Fellows Research Consortium, composé d'universitaires de différents pays, auteurs du présent article. Le questionnaire a été traduit dans les langues des pays où il a été administré. Nous avons utilisé une double traduction, c'est-à-dire qu'un premier traducteur a traduit de l'anglais à l'autre langue tandis qu'un second traduisait de l'autre langue à l'anglais pour vérifier la cohérence. Les répondants étaient informés : – qu'il s'agissait d'une recherche multiculturelle. Donc certaines questions pouvaient paraître surprenantes dans un certain contexte même si elles étaient adaptées à un autre contexte ; – qu'il n'y avait pas de bonnes ou mauvaises réponses, que seule leur opinion nous importait ;

– que nous garantissons l'anonymat.

En matière d'opérationnalisation du concept de valeurs le modèle des valeurs de Schwartz (1994, 1997) a été utilisé car son universalité a été validée dans le cadre de recherches multiculturelles (Smith et Schwartz, 1997). Le modèle de Schwartz et la fiabilité de ses mesures ont été vérifiés sur 97 échantillons dans 44 pays autour du monde. Nous utilisons uniquement les 45 items (sur un total de 56 dans l'instrument initial) dont Schwartz a déterminé la validité multiculturelle.

Pour apprécier ces valeurs, les répondants ont dû noter l'importance de 45 items sur un échelle à 9 points de -1 (opposée à mes valeurs), 0 (pas importante), 3 (importante), à 7 (extrême importance). Le caractère non bipolaire (plus de discriminations positives que négatives) vise à capter la distribution de la notation des répondants.

Nous avons utilisé des scores standardisés (plutôt que les données brutes) pour intégrer les différences culturelles dans l'utilisation des échelles (Leung et Bond, 1989). En effet, le test de l'échelle dans différentes cultures a révélé que les répondants considéraient la plupart des valeurs comme désirables. La discrimination entre les individus ne pouvait donc s'opérer que grâce à l'importance relative. Le tableau 2 présente les moyennes et les écarts types pour les quatre valeurs dans chaque pays.

3. Le traitement des données

Trois groupes de pays ont été distingués : les établis, les nouveaux et les postulants. L'appartenance à l'un ou l'autre groupe dépend de l'année d'adhésion comme le montre le tableau ci-après. Le niveau de développe-

3. Pour plus de détail voir: Reynaud *et al.* (2007).

Tableau 1 – Une représentation des modèles d'intention

	Nombre	Âge moyenne (s.d.)	Genre (% homme)	Formation moyenne (s.d.)	Position hiérarchique moyenne (s.d.)	Taille de l'entreprise moyenne (s.d.)
Allemagne	212	38.4 (11.5)	63	3.9 (1.2)	1.9 (1.0)	1.9 (.8)
Bulgarie	184	37.4 (11.2)	51	3.9 (1.2)	1.9 (.9)	1.3 (.5)
Croatie	287	38.3 (9.6)	45	3.7 (.6)	2.0 (1.2)	1.7 (.7)
Espagne	107	39.1 (10.5)	81	3.1 (1.1)	2.5 (1.0)	1.3 (.6)
Finlande	132	47.8 (9.9)	72	4.5 (.8)	3.2 (.8)	1.8 (.8)
France	348	38.9 (10.4)	67	4.8 (.7)	3.2 (.8)	2.2 (.8)
Hongrie	129	38.4 (10.9)	58	4.6 (.8)	2.2 (1.1)	1.6 (.6)
Italie	297	43.2 (10.6)	77	4.6 (.9)	2.4 (1.0)	2.3 (.7)
Lituanie	318	43.7 (11.3)	56	4.2 (1.0)	2.8 (1.0)	1.2 (.5)
Pays-Bas	150	36.5 (6.2)	75		2.7 (.9)	2.1 (.5)
Portugal	585	34.3 (11.7)	54	4.1 (.3)	2.2 (1.1)	2.0 (.8)
Rép. Tech.	312	38.9 (10.8)	44	3.9 (.9)	1.8 (.9)	1.6 (.6)
Royaume-Uni	269	41.6 (10.8)	52	4.1 (.9)	2.9 (1.0)	2.2 (.7)
Slovaquie	82	40.2 (8.1)	45		1.7 (.9)	2.0 (.8)
Slovénie	300	28.5 (7.3)	29	3.2 (.6)	1.3 (.7)	1.4 (.6)
Turquie	124	40.9 (9.3)	77	4.1 (.6)	3.1 (.8)	1.9 (.6)
Total	3836	38.5 (11.2)	57	4.1 (.9)	2.3 (1.1)	1.8 (.8)

Note : Formation : 1 École Primaire, 2 Collège, 3 Niveau bac, 4 Licence, 5 Master, 6 Doctorat ; Position hiérarchique : 1 Employés, 2 Contremaître, 3 Cadre, 4 Cadre supérieur ; Taille de l'entreprise : 1 moins de 100 employés, 2 de 100 à 1000 employés, 3 plus de 1000 employés.
(s.d.) : *standard deviation*, écart type.

Tableau 2 – Moyennes et écart types des valeurs par pays

	Ouverture au changement		Conservatisme		Valorisation de soi		Altruisme	
	Moyenne	(s.d.)	Moyenne	(s.d.)	Moyenne	(s.d.)	Moyenne	(s.d.)
Allemagne	-.05	(.43)	-.18	(.29)	-.06	(.46)	.17	(.30)
Bulgarie	-.02	(.45)	-.17	(.29)	-.10	(.44)	.10	(.30)
Croatie	-.01	(.42)	-.18	(.33)	-.32	(.41)	.20	(.27)
Espagne	-.22	(.39)	-.03	(.25)	-.20	(.40)	.30	(.26)
Finlande	-.20	(.41)	-.06	(.30)	-.30	(.38)	.32	(.23)
France	.10	(.42)	-.30	(.30)	-.16	(.39)	.27	(.28)
Hongrie	-.16	(.47)	-.20	(.31)	-.22	(.39)	.19	(.29)
Italie	-.05	(.41)	-.11	(.29)	-.51	(.41)	.32	(.27)
Lituanie	.09	(.35)	-.08	(.26)	-.33	(.44)	.13	(.25)
Pays-Bas	.11	(.41)	-.29	(.30)	-.04	(.31)	.24	(.24)
Portugal	-.10	(.45)	-.20	(.30)	-.24	(.42)	.31	(.27)
Rép. Tech.	-.12	(.47)	-.15	(.30)	-.21	(.40)	.14	(.30)
Royaume-Uni	.10	(.42)	-.27	(.34)	-.14	(.39)	.24	(.30)
Slovaquie	-.30	(.32)	-.02	(.24)	-.47	(.38)	.24	(.27)
Slovénie	-.11	(.40)	-.23	(.24)	-.07	(.34)	.20	(.23)
Turquie	-.08	(.44)	.03	(.27)	-.27	(.43)	.16	(.28)
EU Groupe								
Établis	-.01	(.44)	-.21	(.31)	-.22	(.43)	.28	(.28)
Nouveaux	-.09	(.43)	-.14	(.28)	-.24	(.41)	.18	(.27)
Candidats	-.03	(.44)	-.13	(.32)	-.24	(.43)	.16	(.28)

Tableau 3 – Caractéristiques des groupes de pays

EU Pays/groupe	Année d'adhésion	PNB 2003	Politique
Établis		22808	9,9
Allemagne	1968	25250	10.0
Espagne	1986	17040	10.0
France	1968	24770	9.0
Italie	1968	21560	10.0
Pays-Bas	1968	26310	10.0
Portugal	1986	12130	10.0
Royaume-Uni	1973	28350	10.0
Nouveaux		6862	9.8
Finlande	1995	27060	10.0
Hongrie	2002	6330	10.0
Lituanie	2002	4490	10.0
Rép. Tchèque	2002	6740	10.0
Slovaquie	2002	4920	9.0
Slovénie	2002	11830	10.0
Candidats		3423	7.5
Bulgarie	Candidat	2130	9.2
Croatie	Candidat	5350	7.0
Turquie	Candidat	2790	6.4

ment économique est mesuré par le PNB par habitant (statistiques de l'ONU, <http://unsstats.un.org/unsd/>). La dimension politique est appréciée à l'aide d'une mesure composite de la démocratie (-10: régime socialiste, 10: régime démocratique) (Marshall et Jagers, 2003). Les notes pays par pays sont présentées dans le tableau 3.

4. Procédures analytiques

La modélisation hiérarchique linéaire a été utilisée pour tester les hypothèses. Ce modèle a été choisi car il permet davantage de contrôler les facteurs individuels que les

techniques statistiques traditionnelles (cf. Raudenbush et Bryk, 2002). Nos variables dépendantes sont les valeurs d'ouverture au changement, de conservatisme, de valorisation de soi et d'altruisme. Dans la première modélisation hiérarchique linéaire visant à tester les différences de valeurs culturelles entre les groupes de pays européens (hypothèses 1 et 2), les variables indépendantes de second niveau sont les groupes de pays européens (les pays candidats, les nouveaux entrants, et les pays établis comme groupe de référence). Dans la deuxième modélisation hiérarchique

linéaire portant sur l'influence des aspects politiques et économiques sur les valeurs, les variables de second niveau sont le niveau de développement économique et l'héritage politique, les variables de premier niveau sont les caractéristiques démographiques. Les variables de premiers et seconds niveaux sont standardisées. (cf. Raudenbush et Bryk, 2002)

L'hypothèse nulle testée est l'absence de différences entre les groupes (pays) pour les quatre valeurs. Le test de l'hypothèse nulle par la modélisation hiérarchique linéaire montre des pourcentages de variance entre groupes de variables dépendantes et des corrélations intra-classes de 9 % pour l'ouverture au changement ($\chi^2 = 243.17$, $df = 15$, $p < .001$), 13 % pour le conservatisme ($\chi^2 = 339.19$, $df = 15$, $p < .001$), 13 % pour la valeur de valorisation de soi ($\chi^2 = 375.48$, $df = 15$, $p < .001$), et 7 % pour l'altruisme ($\chi^2 = 253.38$, $df = 15$, $p < .001$). La variance est suffisante pour procéder à la modélisation hiérarchique linéaire.

IV. RÉSULTATS

Les résultats (moyennes, écarts types et corrélations) sont présentés dans le tableau 4. Le test des hypothèses 1 et 2 est présenté dans le tableau 5. L'hypothèse 1 relative aux différences observées en termes de valeurs entre les pays établis de l'Europe, les nouveaux entrants et les candidats est vérifiée en ce qui concerne les différences d'altruisme. Ce qui est cohérent avec l'hypothèse 2d pour laquelle les managers des pays établis de l'Europe accorderaient une valeur supérieure à l'altruisme que les managers des nouveaux pays ou des pays candidats. L'hypothèse 2d est donc vérifiée.

Par contre, les hypothèses 2a, 2b et 2c relatives respectivement aux différences en termes d'ouverture au changement, de conservatisme et de valorisation de soi ne sont pas vérifiées: il n'y a pas de différences significatives entre les trois groupes de pays.

Les résultats de la modélisation hiérarchique linéaire relatifs à l'influence du niveau de développement économique (H3) et de l'idéologie politique (H4) sur les valeurs managériales sont présentés dans le tableau 6. L'hypothèse 3 postulait que le niveau de développement économique était positivement relié avec l'importance que les managers européens accordaient aux valeurs d'ouverture au changement (H3a) et d'altruisme (H3d) et négativement avec l'importance accordées aux valeurs de valorisation de soi (H3b) et de conservatisme (H3c). Comme il apparaît dans le tableau 6, le niveau de développement économique n'est significativement relié ni avec les valeurs d'ouverture au changement, ni de conservatisme, ni de valorisation de soi. Les hypothèses 3a, 3b et 3c ne sont donc pas vérifiées. En revanche, l'hypothèse 3d est vérifiée: les managers des pays les plus riches sont ceux accordant l'importance la plus forte à l'altruisme.

L'hypothèse 4 postulait que l'ouverture au changement (H4a) et la valorisation de soi (H4b) seraient considérées comme plus importantes dans les pays les plus démocratiques tandis que les pays socialistes privilégieraient le conservatisme (H4c) et l'altruisme (H4d). Seule l'hypothèse 4b est vérifiée: un lien positif est observé entre le régime politique et les valeurs de valorisation de soi. Aucun lien significatif n'est trouvé avec les autres valeurs.

Tableau 4 – Statistiques descriptives : moyennes, écarts types et corrélations

	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Variables de premier niveau a</i>											
1 Ouverture au changement	-0.4	.43									
2 Conservatisme	-1.8	.30	-.60								
3 Valorisation de soi	-.23	.42	.26	-.45							
4 Altruisme	.23	.28	-.26	.00	-.59						
5 Âge	38.51	11.23	-.17	.25	-.25	.12					
6 Genre	.435	.48	-.08	-.03	-.09	.06	-.24				
7 Formation	4.09	.87	.09	-.10	-.04	.05	.14	-.12			
8 Position hiérarchique	2.38	1.13	.08	-.02	.02	.00	.39	-.30	.30		
9 Taille de l'entreprise	1.86	.79	.02	-.06	-.02	.07	.04	-.05	.15	.08	
10 Industrie primaire	.04	.20	.01	-.01	-.00	.01	.00	-.01	.06	.05	-.00
11 Industrie manufacturière	.27	.44	.01	-.00	.03	-.01	.06	-.12	-.07	.11	.05
12 Industrie des services	.32	.46	-.00	-.00	.03	-.01	-.10	.00	-.06	-.04	-.08
<i>Variables de second niveau b</i>											
	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Ouverture au changement	-0.6	.12									
2 Conservatisme	-1.5	.10	-.60								
3 Valorisation de soi	-.23	.13	.42	-.63							
4 Altruisme	.22	.07	-.22	.01	-.33						
5 EU candidats	.19	.40	.08	.26	-.00	-.47					
6 EU nouveaux	.31	.47	-.32	.09	-.16	-.40					
7 EU établis	.50	.51	.24	-.29	.15	.73					
8 Niveau de développement économique	9.25	.87	.21	-.45	.22	.69	-.67	-.38	.88		
9 Idéologie politique	9.41	1.12	-.00	-.35	.21	.25	-.82	.23	.42	.53	

Niveau a : taille de l'échantillon pour les variables individuelles N = 3836. Corrélations à $r > .04$ ou supérieures, seuil de signification à $p < .01$.

Niveau b : taille de l'échantillon pour les variables agrégées N = 16. Corrélations à $r > .63$ ou supérieures, seuil de signification à $p < .01$.

Tableau 5 – Résultats de la modélisation hiérarchique linéaire.
Différences en termes de valeurs dans les 3 groupes de pays européens

	Ouverture au changement Coefficient (s.e.)	Conservatisme Coefficient (s.e.)	Valorisation de soi Coefficient (s.e.)	Altruisme Coefficient (s.e.)
Intercept (γ_{00})	-.061* (.028)	-.155*** (.026)	-.240*** (.037)	.223*** (.014)
EU candidats (γ_{01})	.077 (.065)	.017 (.047)	-.030 (.056)	-.141*** (.019)
EU nouveaux (γ_{02})	-.080 (.051)	.028 (.027)	-.010 (.048)	-.116*** (.016)
Âge (γ_{10})	-.011*** (.001)	.007*** (.001)	-.011*** (.001)	.005*** (.000)
Genre (γ_{20})	-.099*** (.018)	.003 (.010)	-.125*** (.019)	.065*** (.015)
Formation (γ_{30})	.038*** (.008)	-.047*** (.008)	.006 (.006)	.009 (.006)
Position hiérarchique (γ_{40})	.026** (.008)	-.024*** (.006)	.042*** (.009)	-.022*** (.004)
Taille de l'entreprise (γ_{50})	.004 (.010)	-.003 (.009)	-.012 (.014)	-.001 (.009)
Industrie primaire (γ_{60})	-.047 (.025)	.046* (.019)	-.032 (.022)	.028* (.013)
Industrie manufacturière (γ_{70})	-.001 (.017)	-.017 (.012)	.020 (.026)	.006 (.014)

* seuil de significativité < 0.05 ;

** seuil de significativité < 0.01 ;

*** seuil de significativité < 0.001.

(s.e.) : *standard error*, écart type.

Tableau 6 – Résultats de la modélisation hiérarchique linéaire.
Influence du niveau de développement économique et de l'idéologie politique
sur l'importance accordée aux valeurs

	Ouverture au changement Coefficient (s.e.)	Conservatisme Coefficient (s.e.)	Valorisation de soi Coefficient (s.e.)	Altruisme Coefficient (s.e.)
Intercept (γ_{00})	-.062+ (.031)	-.155*** (.023)	-.241*** (.034)	.223*** (.014)
Niveau de développement économique (γ_{01})	.008 (.038)	-.012 (.019)	.020 (.034)	.057*** (.010)
Politique (γ_{02})	.013 (.030)	-.017 (.014)	.026+ (.014)	-.012 (.008)
Âge (γ_{10})	-.011*** (.001)	.007*** (.001)	-.011*** (.001)	.005*** (.000)
Genre (γ_{20})	-.100*** (.019)	.003 (.009)	-.125*** (.019)	.066*** (.015)
Formation (γ_{30})	.036*** (.009)	-.047*** (.007)	.006 (.006)	.009 (.006)
Position hiérarchique (γ_{40})	.027* (.009)	-.024*** (.005)	.042*** (.008)	-.023*** (.004)
Taille de l'entreprise (γ_{50})	.005 (.011)	-.003 (.009)	-.012 (.014)	-.001 (.009)
Industrie primaire (γ_{60})	-.042 (.041)	.046* (.020)	-.031 (.022)	.022 (.013)
Industrie manufacturière (γ_{70})	-.000 (.019)	-.016 (.013)	.020 (.025)	.006 (.014)

+ seuil de significativité < 0.10 ;

* seuil de significativité < 0.05 ;

** seuil de significativité < 0.01 ;

*** seuil de significativité < 0.001

(s.e.) : *standard error*, écart type.

V. LA RSE À L'ÉPREUVE DE L'EUROPE : ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

L'héritage politique (le socialisme autocratique) n'a qu'une faible influence sur les différences en termes de valeurs. Certes, l'idéologie politique joue sur l'importance accordée aux valeurs de valorisation de soi, les pays les plus démocratiques semblent donc mieux armés pour jouer le jeu du libéralisme dans la mesure où ils recherchent la valorisation de soi.

Mais, l'entrée dans l'UE étant assujettie à l'adoption de la démocratie, peu de pays peuvent aujourd'hui encore être taxés de socialistes. Il y a donc une très faible variation dans notre échantillon.

Ce sont les différences en matière d'altruisme qui sont les plus flagrantes. La supériorité des valeurs d'altruisme parmi les établis, c'est-à-dire la présence d'universalisme et de bonté supérieurs, est à rapprocher – conformément aux enseignements de la littérature – d'une plus forte prise en compte de la RSE.

La première explication des valeurs d'altruisme supérieures pour les établis peut être historique. Avec la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier en 1952 puis avec le traité de Rome en 1957, l'Europe originelle a plutôt opté pour le capitalisme rhénan. Ce dernier, d'inspiration allemande, valorise l'économie sociale de marché, le consensus et le souci du long terme. Chaque État regroupe alors un ensemble de citoyens conscients de leur appartenance à la cité et souhaitant construire un capitalisme « à visage humain » (Albert, 1991 ; Cluzel, 1995).

Au-delà des raisons historiques ayant privilégié le capitalisme rhénan, un comporte-

ment relatif à toutes les sociétés post-modernes peut également être évoqué. Car les pays établis sont aussi, à l'exception de la Finlande (appartenant au second groupe), les pays les plus riches.

Ceci est d'ailleurs vérifié par notre modélisation hiérarchique linéaire puisque le niveau de développement économique est positivement relié à l'importance que les managers européens attribuent aux valeurs d'altruisme. Comme l'a montré Inglehart (1997) en étudiant les changements de 43 pays, une prépondérance de comportement post-matérialiste (altruisme) est observée dans les sociétés prospères. Comme si la charité ne s'opérait que sur le superflu pas sur le nécessaire.

A contrario, le communisme pourtant fort récent dans la majorité des nouveaux ou postulants ne semble pas avoir su promouvoir ses valeurs communautaires. L'analyse relative à l'importance supérieure de l'altruisme dans les pays socialistes n'a rien donné. En récusant les valeurs du communisme les ex-pays de l'Est ont peut-être opté pour les valeurs en vogue véhiculées par la mondialisation en faveur d'un plus grand libéralisme. Par ailleurs, l'adoption d'une politique néolibérale leur permettait de satisfaire les exigences européennes en matière d'entrée dans la communauté. Autant d'éléments antagonistes avec les valeurs d'altruisme.

Pour résumer, la plus importante différence entre les pays européens s'apprécie en termes d'importance accordée à l'altruisme : l'ancienne Europe étant plus altruiste que les nouveaux entrants ou les postulants. Elle semble pouvoir être la garante des principes de RSE.

En ce qui concerne la crainte vis-à-vis des nouveaux entrants, elle est donc pour l'instant infondée pour ce qui est de leur plus forte orientation « marché ». En revanche,

elle est crédible pour la faible orientation « société ». Nous sommes donc face à des pays en transition qui ont abandonné la toute puissance de l'État, à laquelle était associée la notion de solidarité, sans lui avoir pour l'heure substitué une orientation véritablement libérale. Tout au moins leurs ressortissants ne semblent pas encore acquis la mentalité adéquate au libéralisme. Le second résultat majeur de notre recherche est que cette différence tient essentiellement au niveau de développement économique. Les valeurs ne seraient donc pas la résultante d'un historique particulier mais simplement d'un niveau de développement. Cette vision laisse augurer d'une résolution conjointe des problèmes économiques et sociaux. Il suffirait alors d'aider les pays à se développer pour voir apparaître des valeurs d'altruisme parmi ses membres. Parce que le pays est riche, il pourrait se permettre de faire du social ! Au niveau macro-économique ces résultats donnent raison aux partisans de la mondialisation et du libéralisme : l'accroissement des richesses d'un pays est indirectement bénéfique à tous ses habitants. S'il ne permet pas directement de vaincre la pauvreté, l'accroissement de la richesse globale a un impact positif sur les valeurs d'altruisme : il aura, de fait, à terme un impact positif sur la répartition des richesses.

CONCLUSION

Les partisans d'une Europe sociale s'inquiètent de l'arrivée des ex-pays de l'Est dans le paysage communautaire. Selon eux, leur entrée conduira inévitablement les stratégies des entreprises européennes vers une moindre prise en compte de la responsabilité sociale. Les résultats de la recherche empirique conduite sur les valeurs auprès de

3 836 managers issus de 16 pays européens sont plus mitigés. Certes, les managers des pays fondateurs de l'Europe privilégient des valeurs d'altruisme (donc collectivistes). En d'autres termes, les managers des pays fondateurs devraient privilégier davantage la responsabilité sociale de l'entreprise que les nouveaux entrants ou les candidats. Mais, c'est essentiellement le niveau de développement économique des pays qui explique l'existence de valeurs altruistes et non un quelconque héritage politique.

Qu'envisager à moyen terme ? Deux visions s'affrontent, l'une pessimiste, l'autre optimiste. D'une part, les inégalités au sein de l'Europe ont fortement augmenté avec les élargissements successifs compte tenu de l'entrée massive de pays à faible PNB. L'ampleur des inégalités risque de rendre difficile leur résolution d'autant que l'Europe revendique de plus en plus l'absence d'interventionnisme. Si tel est le cas, les comportements socialement responsables de la « vieille Europe » ne pourraient se propager parmi les nouveaux entrants ou les postulants faute d'un accroissement de la richesse globale de ces pays.

Mais d'autre part, l'entrée dans l'Europe d'un nouveau pays a jusqu'alors toujours favorisé la croissance de son PNB. Or, comme l'altruisme est corrélé avec le niveau de développement économique, on peut donc espérer que la mondialisation et les modes de gouvernance imposés par la communauté aident au développement des ex-pays de l'Est. Une conséquence induite de la croissance du PNB pourrait être une modification des valeurs. Les valeurs d'altruisme présentes dans les pays prospères pourraient alors se diffuser chez les nouveaux entrants européens.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil, Paris, 1991.
- Amin A., Tomaney J., *Behind the Myth of European Union*, London, Routledge, 1995.
- Beauchamp T., Bowie N., *Ethical theory and business*, Upper Saddle River, Pentice-Hall, 2001.
- Bohle D., Greskovits B., “Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe’s New Transnational Industries”, *Studies in Comparative International Development*, Spring 2006, p. 3-25.
- Boudon R., *La place du désordre*, PUF, Paris, 1991.
- Calori R., “Essai Philosophizing on strategic management models”, *Organizational Studies*, 19, 1998, p. 281-306.
- Calori R., Sarnin P., « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue française de Gestion*, n° 93, mars-mai 1993, p. 86-94.
- Castells M., *End of millennium: The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford, Blackwell, 1998.
- Carroll A., “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, p. 497-505.
- Carroll A., “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, 1991, p. 39-48.
- Carroll A., “Corporate social responsibility”, *Business and Society*, vol. 38, n° 3, 1999, p. 268-295.
- Chirac J., Discours du Président de la république M. Jacques Chirac à l’occasion de la réunion des entreprises signataires du pacte mondial, Paris, 27 janvier 2004.
- Cluzel J., Allocution de remise à Michel Albert de son épée d’académicien, 7 février, Paris, 1995.
- Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P., “A garbage can model of organizational choice”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, 1972, p. 1-25.
- Commission européenne, « Le troisième rapport sur la cohésion économique et sociale », Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004.
- Donaldson T., Preston L. E., “The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications”, *Academy of management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, p. 65-91.
- Egri C., Ralston D., “Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States”, *Organization Science*, vol. 15, n° 2, March-April 2004, p. 210-220.
- Ertur C., Koch W., “Une analyse exploratoire des disparités régionales dans l’Europe élargie”, *Région et Développement*, n° 21, 2005.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., *Market*, Dunod, Paris 2000.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom* Chicago, University of Chicago Press, 1962.
- Friedman M., “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times*, September 13, 1970, p. 122-126.
- Freeman R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Londres, 1984.

- Grønhaug K., Falkenberg J. S., "Exploring strategy perceptions in changing environments," *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 4, 1989, p. 349-359.
- Hofstede G., *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills, CA, 1980.
- Inglehart R., *Modernization and postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*, Princeton University Press, Princeton, NY, 1997.
- Knights D., Morgan G., "Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organisations", *Organisational studies*, 12, 1991, p. 251-273.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., "Opening up decision making: the view from the back stool", *Organizational Science*, 6, 1995, p. 260-279.
- Leung K., Bond M. H., "On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparison", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 1989, p. 133-151.
- Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Commission de la communauté européenne, Bruxelles, 2001.
- Maclagan P. W., *Management and Morality*, Sage Publication, London, 1998.
- Maignan I., "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross cultural comparison", *Journal of Business Ethics*, vol. 30, n° 1, 2001.
- Maignan I., Ralston D., "Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, third quarter, 2002.
- March J., Shapira Z., "Behavioral Decision Theory and Organizational Decision Theory", *Decision Making: alternatives to rational choice models*, M. Zey (dir.), NewburyPark (CA), Sage, 1992.
- Marshall M.G., Jagers I., *Polity IV Country Reports 2003*, Center for International Development and Conflict Management, University of Maryland, College Park, MD, 2003, <http://www.cidm.umd.edu/inscr/polity>
- Marx K., Engels F., *Manifeste du parti communiste*, Éd. Aubier-Montaigne, Paris (1848 réédition 1961).
- Meglino B., Ravlin E., "Individual values in organizations: concepts, controversies and research", *Journal of Management*, vol. 24, 1998, p. 351-389.
- Morin E., *La méthode 6: Éthique*, Le Seuil, Paris, 2004.
- O'Neil R., "Corporate social responsibility and business ethics: a European perspective", *International Journal of Social Economics*, vol. 13, n° 10, 2001.
- Orsoni J., *Management Stratégique: La politique générale de l'entreprise*, Vuibert, 1990.
- Ralston David A., Holt David H., Terpstra Robert H., Kai-Cheng Yu, "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1997, p 177-207.
- Raudenbush S. W., Bryk A. S., *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage, 2002.

- Reynaud E., Egri C.P., Ralston D.A., Danis W., Starkus A., Dabic M., Wangenheim F., Dalgic T., Castro F., Potocan V. V., Kavoussi M., Molteni M., Girson I., Elenkov D., Pla-Barber J., Maignan I., Weber M., Wallace A., “The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Societal orientation or financial orientation?”, *European Management Journal*, 2007.
- Rokeach M., *The nature of human values*, The Free Press, New York, 1973.
- Ros M., Schwartz S., Surkiss S., “Basic Individual values, work values, and the meaning of work”, *Applied psychology: an international review*, vol. 48, n° 1, 1999, p. 49-71.
- Rumford C., “European cohesion, Globalization, Autonomization and the Dynamics of EU Integration”, *Innovation*, vol. 13, n° 2, 2000.
- Schwartz S., “Are there universal aspects in the content and structure of values?”, *Journal of social issues*, vol. 50, 1994, p. 19-45.
- Schwartz S., “Values and Culture”, *Motivation and culture*, Munro D., Carr S., Schumaker J.F. (eds), Routledge, NY, 1997, p. 69-84.
- Schwartz S., Huismans S., “Value priorities and religiosity in four western Religions”, *Social Psychology Quarterly*, vol. 58, n° 2, 1995, p. 88-107.
- Schwartz S., Smith P., “Values”, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Kagitcibasi C., Segall M. H., eds, Allyn and Bacon, Boston, MA, 1997, p. 77-118.
- Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, New York, Currency Doubleday, 1990.
- Spicer A., Dunfee T., Bailey W., “Does national context matter in ethical decision making? An empirical test of integrative social contracts theory”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 4, 2004, p. 610-620.
- Taylor C., *Le Malaise de la modernité (Grandeur et misère de la modernité)*, Le Cerf, Paris, 2002.
- Taylor G., Mathers A., “The politics of European integration”, *Capital & Class*, Autumn 2002, p. 39-60.
- Went R., “Globalization: can Europe make a difference?”, *Review of International Political Economy*, vol. 11, n° 5, December 2004, p. 980-994.