

**NEOPATERNALISMUL CA  
STRATEGIE DE GRH (MRU) ÎN  
ÎNTRINDERILE  
DELOCALIZATE<sup>2</sup>**

**Ewa Bogalska-Martin<sup>3</sup>**

**Rezumat**

*De aproximativ 20 de ani, numeroase întreprinderi occidentale, în căutare de noi piețe și de forță de muncă mai ieftină delocalizează unitățile lor de producție către țări din Europa Centrală, Asia sau America de Sud. Confruntate cu problemele transferului de cunoștințe și a formării tehnice în contexte culturale noi, ele dezvoltă metode de GRH-MRU care au ca scop fidelizarea angajaților lor, mobilizarea competențelor lor și a forței de muncă în vederea obținerii unei producții ce respectă norme foarte exigente. În acest articol, analizăm strategiile care se aplică nu numai salariaților dar și familiilor lor și, mai general, mediului local și care te face să*

*te gândești la o întoarcere către paternalism abil desemnat prin termenii de „responsabilitate socială a întreprinderii”.*

**1. Originile**

Chiar dacă originile paternalismului, ca formă de organizare a rapoartelor de muncă, sunt mai vechi și vin din Evul Mediu, sensul actual al acestui termen s-a impus în sec XIX. La acea vreme, în timpul industrializării masive, noile ramuri ale industriei, locomotive ale dezvoltării economice (metalurgia, mineritul, industria textilă), au atras ca forță de muncă populația rurală, în cea mai mare parte, analfabetă și fără pregătire tehnică. Această populație nu constituie încă o forță de muncă liberă necesară dezvoltării capitalismului modern, chiar dacă deseori era implicată în producția manufacturată, organizată de către atelierele domestice dispersate pe teritoriul local (țesătorii, fierării, atelierele de îndepărtare a surplusului de metal și chiar extragerea cărbunelui pentru uz local), nu avea ca obiectiv, preocupari nici un proiect politic și nici economic propriu. Cum a scris Noriel, *protecția patronală nu este fondată exclusiv pe respectul normelor culturale, dar reflectă un raport de forță între clasele populare și patronat ce evită o «proletarizare» brutală.* Chiar dacă această viziune rămâne foarte sintetică,

---

<sup>2</sup> Textul articolului a fost tradus în limba română de drd. Remus Anea

<sup>3</sup> Profesor la Université Pierre Mendes France, Grenoble

este incontestabil că paternalismul a jucat o funcție socială de stabilizare în procesul de tranziție de la societatea tradițională la cea modernă. El a frânat procesul de formare a clasei muncitoare.

Nu trebuie uitat că, la acea vreme, noii pionieri ai industriei au avut ca model vechiul sistem patronal, de tip protecție seniorială bazată pe activarea permanentă a logicii « don contre don » (drepturi și obligații reciproce) fondată pe dreptul obișnuinței. În faimoasa sa lucrare, « *Etica protestantă și spiritul capitalismului* », publicată în 1905, căutând originea capitalismului, Max Weber arată existența legăturii între organizarea seniorială a muncii și organizarea industrială, tipică pentru Occident și afirmată în paternalism. Astfel, existența « *liberilor profesioniști* », unul dintre factorii esențiali ai fundamentului capitalismului, cum o dovedește Weber, nu se poate face fără ca, la începutul procesului, munca acestora să fie protejată, însușită de manieră paternalistă de către cei care încarnează pe foștii seniori ai timpurilor noastre. Aceștia din urmă beneficiază de drepturi legale, deoarece ei sunt proprietarii mijloacelor de producție (« sfânta » proprietate privată constituie în fapt fundamentul sistemului politic și social capitalist) și semnează / încheie contracte de muncă ce acordă muncitorilor avantaje protecționiste, ce le permite să-și asume condiția de

dependență servilă față de patronii prea puternici. După Norriell, conceptul paternalist teoretizat de Le Play în lucrarea sa, « *Reforma Socială în Franța* », publicată în 1864, se caracterizează printr-un *raport social de dominație specifică ce reprezintă patronatul (...) ca o restaurare de ordin rural tradițional, uneori ierarhică și comunitară într-o lume amenințată, uneori printr-un individualism liberal și egalitarism socialist*.

Istoria anumitor sectoare industriale, numite astăzi tradiționale, implicate și purtătoare a primei revoluții industriale, trece prin faza paternalismului care este uneori **momentul necesar formării** muncitorilor pentru producția industrială de masă și **momentul reapropierii lor simbolice** de noile elite conducătoare (în principiu burghezia națională), pentru a se îndepărta de radicalizarea comunistă. Astfel, **a proteja și a ține cu mână forte**, aceasta este dubla misiune a patronului paternalist susținut de către o ierarhie de maiștri și contra-maiștri de uzine.

Prin urmare, scopul este dublu: să se obțină de la un muncitor o cantitate importantă de muncă de calitate (trebuie să adere la ceea ce Weber numea « Beruf » - vocația sau spiritul muncii bine făcute) și să țină la distanță mișcările sociale radicale (trebuie să ai încredere în patronul tău, să nu contești nici obiectivele și nici metodele

de muncă). Pentru a face acest lucru, trebuie să se afirme existența unei legături organice, care leagă muncitorul și familia sa de patronul – proprietar – tată simbolic căruia muncitorul și familia sa îi datorează obediență și fidelitate. Existența acestei legături este vizualizată de existența geografică între locul de producție și locul unde locuiesc muncitorii, familiile lor și patronii. Astfel, cartierul de locuințe este construit în jurul uzinei și, în parcul învecinat, din casa sa de « stapan », proprietarul sau directorii săi pot, de la fereastra lor, să vegheze la buna ordine de ansamblu. Paternalismul devine astfel o formă particulară de reglare a raporturilor de muncă, care anulează muncitorul, care îl împiedică să acceadă la conștiința de clasă și să devină subiect istoric, contra căruia se va răscula Marx, iar apoi, mai global, întreaga mișcare comunistă.

Analiza lui Gerard Noiriel, care se aplică în particular sectoarelor metalurgice în Franța, arată că paternalismul își găsește sursa în societățile și teritoriile care îndeplinesc mai multe caracteristici:

- *O producție în mare majoritate artizanală, în creștere și orientată, înainte de toate, către piața locală;*
- *Un maestru de fierărie jumătate patron jumătate țăran, ce își împarte timpul între o industrie aproape sezonieră și exploatarea sa agricolă;*

- *O mână de lucru abundentă și puțin calificată de proximitate, ce găsește în fierărie o activitate hibernală și câteva resurse ce ameliorează venitul slab al pământului.*

Din acest punct de vedere, putem să ne gândim că, dincolo de funcția sa economică (producerea de bogății și acumulare de capital), **paternalismul îndeplinește, de asemenea, o funcție socială și politică** importantă, deoarece el permite tranziția « pacifică/pacifistă » sau « pacificată » între sistemul de organizare rurală, în mare majoritate comunitar, către organizarea pe clase (de la *Gemeinschaft* către *Gesellschaft*, după Tonnies), caracterizată prin împărțirea rolului și o divizare corectă a muncii. Cu organizarea rațională a muncii, tehnicitatea sa solicitând o calificare profesională crescută, cu emanciparea politică a clasei muncitoare, acest paternalism părea în recul.

În special, fordismul, care i-a succedat, *corespunde formei celei mai reușite a compromisului social adiacent acestei instituții, într-o societate unde progresul și bunăstarea sunt direct asociate tehnologiei și nivelului de consum*, ceea ce, pentru unii, a condamnat paternalismul la dispariție. Dar, în anumite sectoare, inclusiv în societățile puternic industrializate, și chiar în societățile post-

industriale, se păstrază întreaga sa putere și pertință.

În acest text, subliniem nu numai că **paternalismul nu a dispărut**, dar în plus, în **versiunea sa modificată a neo-paternalismului**, câteodată vehiculată sub **forma mediatică a responsabilității sociale a întreprinderii**, ocupă un loc important în strategii de gestiune a resurselor umane puse în scenă în întreprinderile delocalizate în cadrul IDEs în țările Europei Centrale.

Analizăm acest fenomen plecând de la câteva cazuri de societăți, ce aparțin sectoarelor cu o puternică tradiție parternalistă, instalate recent în Slovacia. Luăm ca exemple cazul unei întreprinderi germane Henkel prezente în Slovacia din 1991, a unei societăți americane US Steel ce a investit în 1995 în Kosice, apoi a unei întreprinderi coreene KIA instalate la Zilina, a cărei investiții dateaza din 2004. Cele trei întreprinderi sunt purtătoare a unor lungi tradiții, cea mai veche, Henkel și-a deschis porțile în 1876, United Stated Steel Corporation, emblema metalurgiei americane fondată în 1901 și KIA, cea mai tânără dintre cele trei, a fost fondată în 1944. În același timp, ele aparțin unor sectoare așa zis « tradiționale » : Henkel chimie, US Steel metalurgie și KIA automobile. O caracteristică comună a celor trei întreprinderi este faptul că ele operează pe piața globală și investesc în

Slovacia după căderea zidului Berlinului. În toate cele trei cazuri, este vorba de deschiderea unor unități de producție, a căror număr de salariați variază de la 300 salariați la Henkel, la aproximativ 3.000 la KIA și 14.000 la Us Steel Kosice. Cele trei întreprinderi afișează deopotrivă acțiuni voluntare pe planul responsabilitatii sociale și toate au cunoscut perioade de paternalism.

## **2. Fostele țări socialiste – context propice reinstaurării paternalismului**

De la începutul anilor 90, după căderea blocului socialist, contextul economic și social în care acționează întreprinderile s-a schimbat fundamental.

Cu globalizarea piețelor și mobilitatea crescută a capitalurilor, în căutarea celor mai bune profituri (mâna de lucru și materiile prime mai ieftine) și a unor noi piețe, numeroase societăți se angajează pe noi teritorii și pun în aplicare strategii de delocalizare care se orientează foarte repede în direcția țărilor din Europa Centrală în plină tranziție sistemică. Trebuie să reamintim că între 1948 și 1989, țările socialiste, țările cu regim totalitar, încarnează destul de bine o formă specifică de paternalism, **paternalismul de Stat**. În fapt, Statul socialist era *un Stat represiv ce monopoliza toată puterea (economică, politică și militară), dar avea și o dimensiune socială foarte parternalistă și foarte protectivă. Avea ca*

*punct central luarea în grija (sub protecție) a întregii populații, nelăsându-i astfel decât foarte puțină inițiativă.* Dispariția acestui Stat nu putea lăsa populației « obișnuite » timp de 50 de ani cu acest sistem, decât un sentiment de abandon, un sentiment întărit de pierderea locul de muncă care era și este ca întotdeauna principala legătură socială, legătură suprainvestită de către tradiția catolică.

Investițiile străine intervin deci în acest context, așa zis de tranziție. Totuși, o altă dimensiune produce un impact asupra formelor care vor fi adoptate de anumite investiții. Este vorba de dubla reprezentare pozitivă a investitorului străin, în special occidental. El este purtătorul modernității care trebuie să înlocuiască economia învechită întreținută de socialism și aduce soluții de angajare, deseori posibilități de dinamizare a dezvoltării în regiuni sinistrate pe plan economic. Nu este deloc surprinzător faptul că ei vor fi primiți cu brațele deschise de către autorități și populațiile locale. În vidul lăsat prin dispariția regimului socialist, societățile occidentale se găsesc proiectate într-o logică ce trece dincolo de operațiunea anteprenorială. Este vorba de a-și asuma o funcție socială, să creeze locuri de muncă, să dezvolte acțiuni sociale, să producă legături sociale acolo unde acestea erau deteriorate.

Investiția **Henkel**, în Cehoslovacia, în 1991, este rezultatul unui joint-venture Henkel-Palma, la Bratislava. Această societate produce detergent – Persil pentru piața cehoslovacă. Din 1997, societatea poartă numele de Henkel-Slovakia. Este vorba de o investiție ce corespunde strategiei globale Henkel, de a prelua producția locală a produselor tip – Henkel (produse chimice și cosmetice de uz curent), de a intra în rețelele de distribuție și de a permite intrarea altor produse Henkel pe noua piață. Aceeași strategie este utilizată de Henkel în toate noile țări industrializate ca India, Brazilia sau China.

De partea sa, **US Steel** cumpără întreprinderea slovacă Vychodoslovenske Zelaziarne (creată în 1959 și care are o tradiție ce datează din Evul Mediu), ca urmare a existenței unui joint-venture comun ce a intervenit după privatizarea puțin obscură a acestei firme slovace în 1995. În fapt, scufundarea economiilor socialiste și angajamentul din anii '90 a unor programe de privatizare masivă a marilor întreprinderi de Stat se prezintă ca un efect de chilipir pentru foștii concurenți. Preluând întreprinderea slovacă, US Steel se bazează pe proximitatea culturală care leagă toate marile întreprinderi metalurgice ce împărtășesc aceeași cultură a meseriei și aceleași piețe. Cumpărând întreprinderea

slovacă, US Steel are deci posibilitatea de prelua părți ale pieței mondiale (în principal în Europa Centrală și Orientală) controlate până atunci de către această întreprindere. Prin talia sa, US Steel este cel mai mare angajator din Kosice, este actorul economic cel mai important din regiune. În cadrul investiției sale directe, US Steel a obținut, din partea guvernului slovac, o scutire de la impozitul pe profit pentru 10 ani.

**Investiția** KIA corespunde unei alte logici, este vorba de a intra pe piața europeană a automobilului (strategia de supraveghere industrială și a penetrării unei piețe cu un mare potențial de creștere) investind într-o țară nou membru a UE, unde sunt prezenți deja principalii concurenți europeni, germani și francezi. Instalându-se în Slovacia, KIA a beneficiat de condiții foarte favorabile pentru investiția sa la Teplicka nad Vahom, acordate de către guvernul slovac și beneficiind de fonduri structurale (Fondul Social European a fost utilizat pentru formarea salariaților).

Pe parcursul acestei perioade, Slovacia a căutat să atragă capital străin, dar nu a fost singura. Și alte țări din fostul bloc comunist l-au făcut, dar Slovacia a rămas puțin în urmă, deoarece existența sa ca Stat suveran datează numai din 1994. Pentru a recupera timpul pierdut, Slovacia nu are altă soluție decât să ofere

potențialilor investitori, cele mai bune condiții de investiții. Soluția cuprinde controlul costurilor cu forța de muncă și, în special, costurile cu protecția socială. Puterea publică slovacă a făcut alegerea. Pentru a stăpâni revendicările salariale, acordă avantaje fiscale investitorilor și (mai târziu, în anii 2000) mobilizează fonduri europene pentru a favoriza aceste implantări.

Astfel, exact înainte de integrarea în UE, în 2003, în comparație cu vecinii săi, Polonia (6434 eur), Republica Cehă (6130 eur) și Ungaria (6196 eur), în Slovacia sunt cele mai mici salarii – 4945 eur/an, adică în jur de 10% din salariul anual din țările unde ele sunt cele mai ridicate (Danemarca 44 692 eur). După V. Marcus, în 2002, costul real al muncii în Slovacia reprezintă doar 20% din costul mediu european. Slovacia atrage deci investitorii în căutarea delocalizărilor fără risc într-o zonă de proximitate culturală și cu mare potențial de competitivitate (mână de muncă calificată, situare geopolitică ideală, vechi tradiții industriale).

În același timp, rata șomajului slovac este de 17,2% în 2003, 16,4% în 2005 și se va diminua progresiv, grație investițiilor străine, în 2008 ajungând la 8,6%. La începutul anilor 2000, această situație era agravată de către disparitățile regionale. Estul Slovaciei este regiunea cea mai atinsă de șomaj, spre exemplu,

dacă în 2005 rata șomajului la Bratislava era de 5,3%, în regiunea Kosice era de 24,7%, una dintre cele mai ridicate din toată țara. În aceste zone, întreprinderile occidentale și-au asumat multiple funcții sociale. Analiza celor trei cazuri studiate arată că întreprinderile au beneficiat, în grade diferite, de condiții foarte favorabile, chiar privilegiate, pentru a investi în Slovacia și în special în aceste regiuni în dificultate.

### **3. Strategii paternaliste binevenite**

La origine, strategiile paternaliste ce intervin în ceea ce mai târziu a fost numit GRH / MRU, aveau ca obiect fidelizarea muncitorilor, formarea lor și implicarea în procesul de producție și în pacea/liniștea socială. De atunci, deși au devenit mai complexe, aceste obiective nu s-au schimbat. Dimpotrivă, unele au fost formulate. Astfel, problema calității, aceea a satisfacției, motivației angajaților sau, mai mult, a problematicii diversității, a eticii sau a justiției organizaționale (în particular împărțirea avantajelor sociale) au fost dezvoltate.

Abordări din ce în ce mai raționalizate au fost dezvoltate de către specialiști și cercetători pentru a găsi soluții practice la probleme clar identificate.

Printre acestea, trebuie citate:

- penuria de forță de muncă în anumite sectoare și pentru anumite

niveluri de calificare (tehnicieni, muncitori calificați)

- problema transferului de competențe în întreprinderile unde salariații sunt din ce în ce mai în vârstă,

- feminizarea cu întregul complex de probleme cu privire la gestiunea timpului de lucru,

- mobilizarea și motivarea salariaților pentru a garanta performanța întreprinderilor într-un mediu din ce în ce mai concurențial,

- lupta contra bolilor, problemelor profesionale și exprimarea sa în termeni de absenteism, violență, hărțuire.

Problema practică care se pune nu este de a ști care sunt obiectivele GRH / MRU, ci cu ce metode putem să le atingem.

Metoda paternalistă se bazează pe fidelizare, implicare puternică și motivare a salariaților. Ea îi exclude din procesul de luare a deciziilor, îi reduce la exprimarea unei simple forțe de muncă dotată cu unelte tehnice sau de gestiune (în cazul cadrelor). Întreprinderea paternalistă vehiculează imaginea unei familii sudate, producătoare a unei identități colective puternice, sau noțiunea « noi » înglobează nu numai salariatul dar și familia sa, și când ea operează pe piața globală, societatea-mamă, în țara de origine (Germania, USA sau Coreea de Sud), încarnează patriarhul deținător de putere.

Pentru a fi operațională, aceasta abordare trece printr-un ansamblu de acțiuni de GRH - MRU pe care putem să le observăm în cele trei cazuri analizate.

La **Henkel**, se dezvoltă o puternică cultură internă care are ca aspect principal diversitatea (80% din cei 34 000 de salariați din toate filialele din 75 de țări nu sunt germani). Trebuie subliniat că pentru Henkel angajatul este și producător și consumator deoarece produsele Henkel sunt produse de consum curent – șampon, produse de curățenie, adeziv etc. Programul « Diversity cockpit » are ca obiectiv de a arăta că întreprinderea are capacitatea de a integra salariați de toate originile, vârstele și sexele și răspunde nevoilor lumii globale. Profilurile carierelor propuse sunt organizate, ca deseori în întreprinderile germane unde cariera la sediul central este privilegiată, în circuit intern, ceea ce favorizează achizițiile culturale și fidelizarea în întreprindere. În același timp, întreprinderea se bazează pe o strategie de echilibru între viața în întreprindere/viață familială. Henkel sprijină angajații în eforturile lor de a coordona loialitatea carierei și planurile lor pentru viața privată. De exemplu: copiii angajaților, cu vârste mai mici de 3 ani, pot fi luați în grija de către întreprindere dacă este necesar. Grupul de muncă pregătit pentru a face acest lucru, dezvoltă țeluri și soluții pentru

baza germană care se aplică peste tot în lume. Chiar dacă cadrele au origini diferite (în funcție de țara de implantare), doar societatea mamă din Germania este cea care testează, dezvoltă și aprobă strategiile de GRH - MRU pentru toate filialele din lume.

Ea operează, astfel, ca un du-te-vino între strategiile adaptate anumitor țări unde exigențele culturale, de exemplu în domeniul de luptă contra sexismului, sunt foarte importante (USA) pentru a le transfera către țările unde aceste exigențe nu au fost foarte clar formulate (India). Henkel devine astfel un difuzor de cultură anteprenorială « model ».

**US Steel** afizează un slogan care spune că « forța noastră-oamenii noștrii », cultura anteprenorială rezidă în dezvoltarea mândriei apartenenței la grup/societate. Din punct de vedere istoric, din rațiuni de dezvoltare industrială americană, unde aspectul esențial a fost absorbția numeroaselor comunități de imigranți, diversitatea corespunde culturii unui « melting-pot » unde unitatea este fondată pe apartenența la US Steel, familie de meserii, familie protectivă. Pentru a sublinia legătura cu societatea mamă, cadrele societății slovace merg în USA și carierele se construiesc întotdeauna prin trecerea prin societatea mamă. Din contra, întreprinderea afișează o puternică implicare în mediul local, ea a fondat un

Centru de dezvoltare locală în regiune Kosice. Această implicare (evenimente sportive, culturale, programe de burse pentru studii) permite integrarea familiilor angajaților în familia US Steel.

Dintre cele trei cazuri prezentate, întreprinderea coreeană KIA pare cea mai paternalista, în sensul tradițional al termenului. Impregnarea cu cultura coreeană face ca angajații să fie considerați într-o manieră foarte directă ca o familie, cadrele ca reprezentanți ai unui tată simbolic, directorii ca niște patriarhi locali etc. Regula de aur a întreprinderii este fondată pe supunerea și supravegherea reciprocă (58 camere de luat vederi), pe aplicarea fără critică a ritualurilor de muncă care specifică până și gesturile și pozițiile corporale. Purtarea uniformelor de culoare este obligatorie, pauzele pentru gimnastică de asemenea. Organizarea spațiului pe funcțiuni subliniază rigiditatea care se cere angajaților. Întâlnirile periodice cu cadrele au ca obiect confirmarea autorității acestora din urmă și forțarea încrederii ce datorează angajații managerilor.

#### **4. Exigențele responsabilității sociale**

F. Salanie și N. Treich amintesc: „responsabilitatea socială a întreprinderilor este de a crește profiturile lor”, sublinia Milton Friedman într-un editorial din New York Times, în 1970. Adică dezbaterile despre responsabilitatea socială nu datează

de ieri. Totuși, din anii 1990, întreprinderile trebuie să respecte noi reguli care stau la baza obiectivului numit dezvoltare durabilă.

Astfel, cum notează J. Igalens și M. Joras, spre exemplu, în Franța, din 2003, articolul 116 a legii „noile reglementări economice” (NRE din 15 mai 2001), obligă cele 900 de societati listate (la bursa) să integreze în raporturile lor anuale „maniera în care societatea ia în considerare consecințele sociale și cele de mediu înconjurător din activitatea sa”. Dar cum se definește noțiunea de „consecință socială”, pentru cine, cine poate să interpeleze o societate în cazul nerespectării acestei responsabilități, ea trebuie să o semnaleze? Evenimentele recente (concedieri mai mult sau mai puțin justificate, închideri strategice deghizate în falimente etc. ) în legătură cu criza economică, arată că lucrurile nu sunt deloc simple. După anumiți autori, responsabilitatea socială acoperă patru domenii bine definite care conțin principalele „părți participante” în materie: lumea muncii ( angajații), lumea pieței (clienții), comunitatea (în general comunitățile vecine) și mediul înconjurător. Această responsabilitate chestionează gradul de putere de care ea dispune, pune problema legitimității democratice a acestei puteri și controlul său. Societățile o iau în considerare din

rațiuni filantropice sau oportuniste. Ele o integrează în strategiile de „R&G” și-sau în strategiile de GRH-MRU. Ele o fac pentru a afirma poziția lor concurențială față de consumatori sau concurenți și raporturile lor cu partenerii politici.

După reglementările juridice și analizele manageriale, responsabilitatea socială a întreprinderii se angajează prin jocul actorilor locali, naționali sau internaționali și, în special, când aceștia din urmă au acordat întreprinderii anumite avantaje economice sau fiscale pentru a favoriza competitivitatea întreprinderii. Această obligație de respectare este foarte importantă în cazul IDEs ce intervine ca urmare a punerii în aplicare a strategiilor de atractivitate economică a teritoriilor. IDEs trebuie să aducă un răspuns la problema subdezvoltării locale, la un șomaj crescut sau să ajute la dezvoltarea unor noi oportunități economice pentru mediul economic local. De fiecare dată, o triplă relație se stabilește între investitor (deseori o multinațională), actorii politici locali și salariați. Este incontestabil că veriga slabă în acest triptic, sunt salariații. Dar, A. Touraine a arătat deja că întreprinderea este și a fost mereu în mijlocul tensiunilor sociale legate de distanța dintre noțiunea de interes privat și cel de ordin public și social.

Cercetarea unui compromis nu este simplă. Cu atât mai mult când instalarea

unei întreprinderi într-un teritoriu dat rezultă dintr-o strategie de avantaje oferite de către actorii publici din țările în tranziție sau emergente, fără capitaluri proprii și confrunțați cu importante tensiuni pe piața muncii și cu mare risc de explozie politică. Raporturile de forțe devin atunci inevitabile. Aici este momentul în care intervine exigența responsabilității sociale. Astăzi, pentru a putea continua să produci bogății și profituri pentru proprietari și acționari, întreprinderea „globală” trebuie să se arate corectă din punct de vedere social, este vorba de un avantaj concurențial. Cerința responsabilității sociale este formulată în interesul său, ea permițând perpetuarea logicii capitaliste și evitarea punerii sub semnul întrebării a acestei logici.

Astfel, responsabilitatea socială a întreprinderii, care intră în joc în acțiunile de tip GRH-MRU este exprimată în aplicarea a numeroase criterii pe care le putem grupa în trei grupe:

- **Structura locurilor de muncă:** efective, vechime, repartiția angajaților pe grupe de vârstă, angajați cu responsabilități parentale, forță de muncă exterioară, angajați handicapați, angajați femei, angajați acoperiți de măsuri de sănătate și securitate, angajați aparținând minorităților vizibile,

- **Forma contractelor de muncă:** procentul de angajați cu contract de muncă cu durată determinată versus nedeterminată, timpul de lucru, ore suplimentare, participanții la acționariatul băncii, concedierea, remunerarea și avantajele sociale,
- **Condițiile de muncă :** rata de satisfacție a angajaților, cheltuielile cu formarea, accidente de muncă, absentism.

Este destul de ușor de satisfăcut într-o „manieră formală” anumite criterii pentru a părea o întreprindere responsabilă din punct de vedere social. De altfel, întreprinderile pe care o să le analizăm mai târziu se folosesc de responsabilitatea socială pentru a o afișa și pentru a crea o imagine care face parte din strategiile lor concurențiale, în special pe noile piețe. Pe de altă parte, în plan strict analitic, este dificil astăzi să faci distincția între strategiile de GRH-MRU de tip neopaternalist și strategiile de „responsabilitate socială”. O să demonstrăm acest lucru plecând de la exemplele alese. În ansamblul strategiilor dezvoltate de către Henkel, responsabilitatea socială a întreprinderii figurează la diferite niveluri. În primul rând, programul de diversitate culturală afirmat în toate țările. Spre exemplu, 13,4% dintre top manageri sunt femei. În al doilea rând, cum este vorba de o

întreprindere chimică, ea afișează o strategie de angajament în favoarea mediului înconjurător. Sloganul său comercial este de altfel „Henkel – o marcă ca un prieten”. Angajamentele sale se exprimă, între altele, prin acțiunile în favoarea sănătății, accesul gratuit la îngrijiri medicale, finanțarea acțiunilor contra sida, depistării cancerului sau chiar luptei contra stressului la serviciu. Anumite acțiuni dintre acestea sunt dezvoltate prin unitățile de R&D, pentru că Henkel dorește să devină lider în chimia ne-invazivă și nepericuloasă pentru oameni și mediu. Aceasta necesită un control strict a condițiilor de producție, a căror strategii de securitate constituie nucleul dur, iar vectorii sunt o puternică implicare a personalului și gradul mare de conștientizare a acestuia. Astfel, 75% dintre angajați sunt reprezentați de sindicate care colaborează la acțiunile educative și de prevenție. Statisticile interne afișează de altfel o diminuare constantă a accidentelor de muncă.

Chiar dacă putem să constatăm o diferență între obiectivele afișate și cele afirmate în strategiile de comunicare, Henkel pare a fi o întreprindere care reușește destul de bine îmbinarea între paternalismul de ieri și responsabilitatea socială de azi. Este vorba de un tur de forță pentru o întreprindere unde 70% din capitaluri aparțin dintotdeauna familiei

Henkel și care are 54 000 de angajați în 75 de țări.

Pentru US Steel, angajamentul de tip „responsabilitate socială” pare a fi mult mai tradițional și dincolo de strategiile de diversitate a angajaților (programul Ethics Traffic Light adoptat în 2001, integrarea populațiilor rome), este vorba în esență de mecenat în favoarea mediului înconjurător. Totuși, întreprinderea americană acționează de asemenea într-un context de angajament pentru mediu, ea se dorește exemplară în domeniul luptei contra poluării atmosferice, ea formează angajații săi cu conștiința mediului înconjurător afișând un program „cel mai mare poluator=cel mai mare protector”. Ea acordă de asemenea numeroase subvenții organizațiilor ecologiste locale. Modelul de angajament al US Steel este importat din USA, este tipic paternalist, el se articulează în jurul acțiunilor Fundației Operelor socio-caritabile (US Steel Foundation) unde ansamblul resurselor erau în 2005 la 200 000 eur. Totuși, trebuie să relativizăm acest efort văzând valoarea cifrei de afaceri ( 2,42 miliarde de eur în 2007) profitul net (340 milioane de eur în 2007) a întreprinderii din Slovacia.

Metodele paternalismului clasic sunt active, mai ales pe parcursul întâlnirii anuale cu PDG - CEO, invitațiile de a comunica cu el ca și cu alți top manageri prin mesageria electronică, crearea de

ateliere de creație, încurajarea dezvoltării încrederii în sine și aceasta într-o întreprindere masculină deoarece 100% dintre top manageri sunt bărbați.

US Steel este exemplul implantării unei întreprinderi cu un puternic capital paternalist într-un mediu foarte propice pentru aceste forme de acțiune. Această întreprindere a fost în SUA pionier în domeniul angajamentului social și fondatorul său Andrew Carnegie a fost printre primii autori de texte despre necesitatea acțiunilor filantropice și caritabile a întreprinderilor. Acestea constituie exact nucleul filozofiei paternaliste. Aceste numeroase acțiuni caritabile au ca obiectiv stabilizarea mediului din jurul întreprinderii, garantarea unei puternice mobilizări la muncă și un climat favorabil pentru producția de calitate.

În 2008, US Steel a concediat fără mari preocupări 700 persoane care ocupau locuri de muncă precare (contract cu durată determinată), un lucru afirmat nu împiedică deci pe altul. Cazul KIA este și mai elocvent. În momentul instalării sale, întreprinderea a încercat să atragă angajați gata formați, nu neapărat disponibili pe piață. Ea a utilizat o strategie de comunicare care se axa pe avantajele salariale ce nu au fost onorate apoi. Ea este condusă de cadre coreene, după modelul paternalist asiatic. În virtutea

contractelor de muncă, toți angajații slovaci beneficiază de o perioadă de formare în Coreea de Sud unde trebuie să învețe, în esență, cultura supunerii, autorității ce constituie fondul antropologic a culturii muncii în Coreea. Acest stagiu are o foarte mare importanță pentru ca salariații slovaci să poată accepta metodele de supraveghere și control, pedepsele numeroase în caz de nerespectare a regulilor practicate de către cadrele coreene în Slovacia. Ca și US Steel, KIA are simțul comunicării și a responsabilității față de mediul înconjurător. Ea comunică în jurul imaginii automobilului reciclabil, organizează sărbători culturale la Zilina, dezvoltă un program de ajutorare a copiilor handicapați și a tinerelor talente. Pe scurt, ea se arată implicată și responsabilă.

Se pare ca responsabilitatea socială ca element nou în strategiile de GRH-MRU, în cele trei cazuri, se bazează în special pe programele de diversitate etnică și de gen. Este vorba deci de mai mult decât o afișare, ci de necesitatea gestiunii acestei problematice decât de o alegere proprie.

De altfel, din punct de vedere al strategiei de comunicare, aceste programe, foarte bine elaborate, sunt utilizate ca un argument în cadrul negocierilor cu autoritățile locale și în strategiile care trebuie să atragă noi angajați, clienți și

colaboratori, inclusiv universitățile (cazul Henkel și US Steel). Ca și angajamentul în favoarea mediului, strategiile de diversitate constituie astăzi un element central al „political correct”.

Ideologia „noi constituim o singură familie”, care subliniază logica destinului comun (fidelitatea), respectul ierarhiei și a autorității, constituie în sine un element fundamental de gestiune a resurselor umane în aceste întreprinderi. Ea este activată în mod variabil în cele trei firme analizate și continuă astăzi ca și ieri să legitimizeze locul conducătorilor, respectarea obiectivelor de productivitate și a profiturilor definite în termeni liberali și cerute de către acționari. Angajații sunt invitați să aprecieze faptul că au loc de muncă când șomajul face ravagii, că salariile sunt corecte, că societatea se preocupă de ei și de familiile lor. Nu se așteaptă de la ei nici participare la gestiunea firmei, nici criticarea obiectivelor fixe și nici dezbateri asupra sistemului socio-economic din care fac parte. Relația implicită dintre patroni și angajați se bazează pe sistemul capitalist binefăcător, în căutarea profitului maxim a cărei logică a fost deja enunțată de Weber. Atunci vorbim de întreprinderea paternalistă sau de întreprinderea responsabilă social? Nimic nu s-a schimbat, doar retorica!