

**« VERS UN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
DURABLE ET BIENVEILLANT ? »**

XXII^e CONGRES DE L'AGRH A MARRAKECH
DU 26 AU 28 OCTOBRE 2011



Ecole de Management
Marrakech



EUROMED
MANAGEMENT



Pour une GRH bienveillante et harmonieuse : santé, sécurité et RSE dans les entreprises en Chine

Michelle DUPORT
Ingénieur de Recherche
michelle.duport@univ-montp3.fr

Luc JANICOT
Maître de Conférences
luc.janicot@univ-montp3.fr

Coordonnées : Université Paul Valéry – Montpellier 3 – MRM - ORHA-CREGOR

Résumé :

L'article dresse un bilan évolutif des pratiques de santé-sécurité et RSE observées en Chine au travers d'échanges auprès de dirigeants d'entreprises et de DRH, et de visites d'usines effectuées entre 2008 et 2011 dans les régions de Shanghai, Pékin et Shenzhen. Il cherche à comprendre comment se construit une pratique responsable et respectueuse de la santé-sécurité en Chine, sous l'éclairage de l'héritage culturel et de l'analyse de l'importation du concept RSE, illustrée par les témoignages les plus marquants des acteurs rencontrés.

Il conclut sur le rôle partagé des parties prenantes, État chinois, entreprises locales ou étrangères et salariés dans la diffusion de valeurs respectueuses et la traduction des concepts de la RSE.

Mots clés : MRH, Santé et sécurité, Chine, RSE, International

Introduction

Deux ressorts idéologiques sont généralement mobilisés en Chine pour tendre vers une GRH « bienveillante et harmonieuse ». En effet, le discours dominant retient surtout d'une part la philosophie confucéenne, alors que la culture chinoise relève d'au moins six courants principaux, taoïsme, confucianisme, bouddhisme, mohisme, légisme et communisme, et

d'autre part le transfert du concept nord-américain de « RSE » (*qiyeshihuiizerenen* chinois), par les filiales des groupes multinationaux, ou plutôt la « traduction » de ce concept en Chine.

Le respect, inhérent à la culture chinoise, de la responsabilité sociale, de la sécurité et de la santé au travail s'inscrirait ainsi dans un registre confucéen de bienveillance, « *la bienveillance est le fondement des relations humaines* » (Confucius), être bienveillant envers les autres afin d'accomplir œuvre d'harmonie, et passerait également par des pratiques de RSE importées.

Si la notion de bienveillance est peu utilisée en management et ne connaît pas de définition bien établie nous pouvons néanmoins faire référence à Adam Smith, 1759, qui proposait le concept de bienveillance comme l'une des trois vertus morales avec la mise en évidence du caractère nécessaire ou non nécessaire de ces vertus pour le souverain ou pour le marchand : alors que l'Etat doit être bienveillant, la bienveillance, « passion sociale », ou « souci d'autrui » n'est pas nécessaire pour le marchand¹. Soit une conception de la bienveillance assez proche de la vision libérale de la RSE, présente notamment dans les écrits de Levitt, 1958, ou Friedman, 1970.

La définition de la RSE, concept largement répandu dans la littérature, est pourtant également difficile, celle-ci « apparaissant encore dans une large mesure comme une notion encours de définition » Gond, Igalens, 2010.

Un des enjeux d'une approche comparative analysant la bienveillance et l'importation du concept de RSE en Chine serait justement de déterminer une acception de la « RSE chinoise ».

En première approche nous nous inspirerons de C. Gendron, 2000, pour définir la RSE comme la « prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée ». Mais nous pouvons faire référence à Howard Bowen, père fondateur du concept « moderne » de RSE (Gond, Igalens, 2010) qui « formalise l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle social qui dépasse leurs prérogatives strictement économiques et doivent par conséquent tenir compte dans leurs décisions de gestion des objectifs et des valeurs de la société » (Bowen, 1953, in Gond, 2010).

Les conditions de travail en Chine occupent une place croissante dans les préoccupations quand bien même le nombre élevé d'accidents du travail et la négligence de l'impact sur la

¹ Au contraire de la prudence, « passion égoïste » ou « souci de l'intérêt personnel », et de la justice « passion asociale » ou « respect des droits de soi et d'autrui ».

santé des conditions de production restent une triste réalité internationalement médiatisée. Cette critique internationale se double d'une protestation interne à la Chine, celle de l'opinion publique et celle des salariés (35% des litiges de droit du travail concernent les accidents du travail), qui explique que l'Etat chinois veuille infléchir la situation.

Les analyses que nous menons en Chine depuis 2005 montrent l'existence et le développement croissant depuis 2009, des préoccupations de responsabilité sociale pour et par les entreprises (Duport, 2010 ; Duport et Janicot, 2010) Les pratiques de RSE observées en Chine, comme le discours qui les accompagne, s'apparentent pour beaucoup à celles en vigueur dans les pays occidentaux tout en étant spécifiques à la Chine. Dans le sillage d'autres auteurs nous avons fait l'hypothèse d'une pluralité de raisons du développement de la RSE en Chine, raisons endogènes et raisons exogènes.

Ainsi, selon nous, de nombreux ressorts de valeurs exprimés par des acteurs, et plusieurs facteurs sembleraient concourir à l'amélioration des pratiques de santé et de sécurité des entreprises en Chine...

L'objet de cet article est de tenter, à partir des pratiques observées au travers d'échanges auprès de dirigeants d'entreprises et de DRH, et de visites d'usines effectuées entre 2008 et 2011, de chercher à comprendre comment se construit une politique responsable et respectueuse de la santé-sécurité en Chine.

L'article s'appuie sur un large référentiel constitué de soixante quatorze visites d'entreprises² se répartissant en entreprises à investissement étranger (85%) et entreprises d'État chinoises (15%). Il s'agit majoritairement de filiales ou sièges de grands groupes (63%) puis d'entreprises de conseils ou d'aide à l'implantation (30%) et de 7% de PME. Cent trente six entretiens principalement avec des cadres, Français ou Chinois rencontrés en Chine ont été conduits entre 2005 et 2011. Le processus itératif de recueil de données³ sur la période retenue, a permis la visite de certains sites à plusieurs reprises et sur la triple localisation Shanghai, Pékin et Shenzhen. L'analyse longitudinale montre un intérêt croissant pour la RSE et les conditions de travail, c'est pourquoi nous avons fait le choix de nous restreindre aux données issues des entretiens effectués entre 2008 et 2011. Le recueil des données, s'il s'est

² Pour respecter l'anonymat des entreprises les noms ont été construits à partir de leur activité principale et de leur forme.

³ Ce recueil de données s'est effectué lors d'un séminaire annuel de management comparé des ressources humaines de 2005 à 2011, il a été complété par des entretiens en France avec des DRH, parfois appartenant aux mêmes groupes que les entreprises étrangères visitées en Chine. L'analyse longitudinale a été complétée par une démarche diachronique d'analyse de l'évolution des formes d'organisation des entreprises chinoises (approche documentaire, analyse réglementaire, réformes).

opéré traditionnellement sous forme d'une approche construite pour le terrain et en vue d'un processus d'explication et de compréhension, ne l'a pas été en vue du projet de recherche spécifique que nous présentons.

Nous rapportons ici une synthèse des témoignages les plus marquants des acteurs rencontrés. Ces récits ou réponses à des questions précises sont intégrés dans une réflexion générale structurée en deux parties, correspondant aux deux influences idéologiques que nous nous proposons d'analyser :

- l'héritage culturel chinois, abordé sous l'angle de la pensée confucéenne, du développement économique et de l'organisation des unités de production et de leur rémanence (raisons endogènes),
- l'importation et la traduction du concept américain de la RSE, à travers les mesures et pratiques de RSE des différentes parties concernées en Chine (raisons exogènes et endogènes).

1 L'héritage culturel chinois en matière de RSE et santé-sécurité au travail

L'explication exogène du développement de pratiques responsables n'est pas satisfaisante à elle seule. Outre le regard ethnocentré qui postule la suprématie voire l'exclusivité occidentale de la RSE, elle n'envisage les politiques de RSE que subies et non délibérées. L'explication exogène seule repose sur le postulat de la suprématie d'un modèle culturel occidental. Elle interfère dans la compréhension des différences observées, attribuées à des adaptations locales, à des particularismes culturels ou encore à des différences dans les stades de développement économiques quand ces différences peuvent se comprendre par l'existence de systèmes organisationnels originaux, par des pratiques ancestrales ou quand ces différences sont le fruit de politiques nationales délibérées.

Parallèlement nous faisons l'hypothèse que des raisons endogènes historiques, culturelles et organisationnelles expliquent l'intérêt ancien de la Chine pour les questions de RSE-nous devrions dire d'humanité- au niveau de politiques nationales, des processus de production et enfin des relations avec les employés. Nous évoquerons successivement trois composantes de cet héritage : la pensée, le développement économique et le mode organisationnel classique de l'unité de production la *danwei*. La culture nationale chinoise, fruit de cet héritage se traduit-

elle par une approche spécifique en matière de responsabilité sociale ? Pour répondre à cette question nous nous baserons sur une analyse historique des formes traditionnelles de production chinoise ainsi que sur les représentations des acteurs issues des entretiens et des visites d'entreprises effectués entre 2005 et 2011.

1.1 L'héritage confucéen : mythe ou réalité ?

Confucius est le plus connu des Chinois, sa pensée est aujourd'hui mobilisée par les Chinois et leur gouvernement pour légitimer leur action mais aussi par les Occidentaux qui y puisent, outre un goût certain pour l'exotisme et le primitivisme, les éléments fondateurs de la culture chinoise et les variables explicatives du succès économique. Les références à l'héritage confucéen ne sont qu'une des composantes des traditions chinoises mais la plus médiatisée par les occidentaux.

Cet engouement n'a pas été toujours aussi vif ni continu, loin s'en faut. Depuis peu et après une phase de rejet Confucius est célébré (Duport, 2010 ; Pesqueux, 2004). Après de longues périodes de désintérêt et de réactivation c'est, avec l'abdication du dernier empereur en 1911, que la pensée confucéenne, jugée trop conservatrice car source du retard économique de la Chine, puis réactionnaire pendant la révolution culturelle, est délaissée. Sans tomber dans les travers de la construction d'une Chine imaginaire ou d'une culture hypostasiée, utilisée comme une mise en scène de soi et des autres et qui occulterait les autres influences, il convient d'envisager les contours et fondements de la pensée confucéenne « *au regard de sa pertinence dans le jeu du monde globalisé* » (Shan Sa, 2009).

« Ce qu'on appelle «confucianisme» désigne en effet aujourd'hui une réalité éclatée qui, dans une société chinoise devenue post-confucéenne, peut être néanmoins perçue, de manière variable et toujours problématique, tant dans l'évidence trompeuse des pratiques idéologiques ou des discours théoriques que dans le domaine plus ambigu des valeurs tacites et des comportements vécus » (Thoraval, 2005).

La culture chinoise, si elle existe, n'est pas un tout homogène et immuable et ne peut être réduite au seul confucianisme. Prenons l'exemple de la place de la femme dans la société chinoise. « *Confucius semble porter une lourde responsabilité dans l'aliénation historique des chinoises* », postulant que la femme est l'inférieure de l'homme, « *il lui a assigné le rôle de servante de son père, de son mari et de ses beaux-parents, puis de son fils aîné* » (Garrigue, 2008). Le parti communiste chinois a fait des femmes le fer de lance de sa politique, depuis lors la place des femmes chinoises n'est plus la même et les disparités de

genre sont souvent moindre qu'en Occident même si les équipes dirigeantes dans les entreprises comme dans le Parti restent dominées par les hommes.

Nous retiendrons deux dispositions centrales de la pensée confucéenne : la bienveillance ou humanité (*ren*) et le sens du juste (*yi*).

Le mot *ren* associe deux idéogrammes « l'homme » et « deux », « *faisant ainsi apparaître la dimension essentiellement relationnelle de l'humanité* », le lien social « *dans la perspective d'un vivre ensemble* ». (Lavis, 2009).

Le sens du juste (*yi*) concerne à la fois la justice et la justesse c'est-à-dire l'accord entre le geste et l'intention (Lavis, 2009) source de l'harmonie et l'intégrité.

La pensée confucéenne, dans une approche globale, entièrement tournée vers le gouvernement des hommes et des choses dans le but de parvenir à un monde harmonieux est aisément et naturellement modélisée, mobilisée et mobilisable dans le monde des affaires. En Chine, le concept « d'affaires » ne signifie-t-il pas « manière de vivre » (Pesqueux, 2004) ?

Transposée à la gestion des ressources humaines, l'affirmation de Confucius : « *la bienveillance est le fondement des relations humaines* » en fait un des précurseurs de la RSE. Le principe de « bienveillance » se décline en termes de (bonne) volonté, « d'harmonie » d'absence de relations conflictuelles, de tolérance, de prise en compte de l'autre ou d'altruisme (*shu*) et de conscience des autres (*chung*). Le principe du « sens du juste » renvoie aux notions d'équité et d'éthique. Les deux principes sont indissociables et explique que les relations humaines (*guanxi*) sont érigées au rang de science (*guanxixue*) (Duport, Janicot, 2010).

L'ensemble de ces dispositions, imposant aux individus de faire « un don en retour » à la société, met l'accent sur l'entraide. Cette tradition illustrée par la pratique des offrandes dans les temples, bannie pendant la période communiste, est revenue sous la forme d'actions philanthropiques, spectaculaires par les montants récoltés, en faveur des victimes notamment lors de catastrophes naturelles comme le tremblement de terre de 2008 au Sichuan. Ce mouvement caritatif populaire a été suivi par les entreprises dont la notoriété interne et externe croissait proportionnellement aux dons consentis. L'exemplarité des comportements individuels a influencé celui des entreprises qui en ont compris l'intérêt pour le management de la notoriété.

En 2006, pour la plupart des entreprises chinoises, RSE voulait encore dire activités philanthropiques selon une enquête⁴ menée auprès de 890 entreprises en Chine.

Les principes du confucianisme, sont en cohérence avec ceux du taoïsme, du bouddhisme, du légisme, l'harmonie est ainsi préservée ce qui explique la coexistence de ces différents mouvements.

Sur le terrain des pratiques, les DRH chinois font peu allusion aux traditions. Quand ils les évoquent, ils peuvent citer le confucianisme (deux occurrences dans l'ensemble des entretiens) mais ceux-là font principalement référence au communisme.

Témoignage

2009 – Pékin – Entreprise d'État Montage de projets - DRH (Chinois)

<i>« Si on parle de GRH en Chine, il faut parler de la culture chinoise et du confucianisme. La GRH est très mélangée avec le confucianisme et le communisme. Dans la nouvelle Chine, la structure économique c'est l'économie du Plan et la culture est communiste. Le système est pyramidal. Pendant les 30 premières années de la nouvelle Chine, toutes les entreprises sont des SOE (entreprises d'État) et tous les employés sont des employés à vie. Tout est pris en charge par l'État ». (...)</i>

<i>« Les pensées américaines en RH prennent de l'importance, on est de plus en plus américanisé, mais il y a encore beaucoup de différences, encore beaucoup de problèmes entre tradition et pensée américaine. Par exemple, la protection des employés c'est encore loin d'être parfait. Beaucoup de problèmes par exemple quand quelqu'un recherche un emploi, il y a des problèmes en fonction de son âge. Par exemple pour un paysan qui veut aller à la ville, on lui demande beaucoup de conditions ».</i>
--

(Allusion est ici faite au Hukou : titre de travail qui conditionne la prise en charge sociale dans chaque ville)

La Chine a fait le choix de la modernisation, c'est-à-dire l'adoption des techniques occidentales tout en maintenant les traditions locales, illustrant ainsi l'équilibre obtenu par l'alliance entre deux mouvements contradictoires et de façon plus générale l'attachement culturel à une alternance harmonieuse des contraires comme le *ying* et le *yang*. C'est ainsi que la révolution économique, entamée par le Parti Communiste Chinois (PCC) sous Deng Xiaoping confère à la Chine la singularité paradoxale d'une « *économie de marché socialiste* ». La volonté n'est pas le renoncement à ses valeurs mais la modernisation dans l'harmonie, dans les transformations progressives non conflictuelles réduisant ainsi les pertes d'énergie.

⁴ China CSR Survey de Beijing University's Market Economy Academy.

Si l'héritage confucéen est très présent dans le discours des occidentaux, cadres ou chercheurs, il est, sur le terrain des entreprises, quasiment absent du discours des dirigeants et DRH chinois. Pour autant, la référence à des valeurs profondes communes à d'autres systèmes de pensée, comme la bienveillance (légisme), l'équité, les relations humaines, le respect de l'autre (bouddhisme), l'harmonie (Taoïsme) est permanente. L'absence d'équité interne et externe constitue une des raisons majeures de la volatilité des personnels dans les entreprises étrangères en Chine (enquête Hewitt, 2008) Que nous la nommions RSE ou alliance du *ren* et du *yi* cette question occupe une place centrale et plurimillénaire dans la pensée chinoise.

1.2 L'héritage d'un retard du développement économique

La Chine est fortement critiquée pour les conditions de santé-sécurité au travail qui seraient liées à l'absence de culture en la matière et à son stade de développement économique.

Le chef de la Mission Économique de l'Ambassade de France en Chine, ministre conseiller fait le triste constat du grand nombre d'accidents par an en Chine. Par exemple, dans les mines, on déplorerait entre 5 000 et 10 000 morts par an (l'écart statistique considérable étant, selon lui, dû à la difficulté d'obtenir des chiffres fiables). Les décès dans les mines chinoises représentent la deuxième cause de mortalité accidentelle après les accidents de circulation (Pékin, 2009).

Pour le directeur, en Chine, des opérations industrielles de « Filiale Embouteillage » la sécurité « *n'est jamais le souci des Chinois* », elle est difficile à faire entrer dans leur culture marquée par un certain fatalisme.

Témoignages

2009 - Pékin – Filiale Servomoteurs - Directeur (Français)

« Un audit réalisé par une société française montre qu'en Chine la population n'a pas le même rapport au risque qu'en France ou en Occident. La norme c'est la diminution de la vigilance, exemple des voitures.

(Allusion est faite ici au taux élevé d'accidents de la route)

Dans l'entreprise, le port des chaussures de sécurité est obligatoire : cela nécessite un contrôle à 100%.

Mais cela ne signifie pas qu'il y a plus d'accidents du travail en Chine qu'en France dans une usine ».

2009 - Pékin – Filiale Servomoteurs - Directeur (Français)

Dans la PME située à Pékin « *des audits sécurité sont pratiqués régulièrement. Des actions de formation et de prévention sont organisées, mais il faut toujours expliquer le « pourquoi ».* Les individus ne voient pas le danger, n'en ont pas conscience...

Par exemple, lors d'un de ces contrôles sécurité on a constaté qu'un ouvrier ne portait pas de chaussures sécurité. La cause ? Il était en vacances, mais était quand même venu à l'usine et ne portait pas les chaussures puisqu'il ne se sentait pas tenu par les obligations du travail...

Du point de vue de la santé et de l'environnement, il y a les mêmes problèmes. Par exemple à propos d'une cabine de peinture, il a fallu attendre les premiers malaises et évanouissements causés par les émanations toxiques pour prendre conscience de l'impact nocif sur la santé, alors qu'il y avait un système de rideau d'eau, aspiration et turbine ». (C'est-à-dire que le système de prévention existait mais n'était pas utilisé par les employés)

Le directeur de « Filiale Servomoteurs » considère également, qu'en Chine, la population n'a pas le même rapport au risque qu'en France ou en Occident. « *Les individus ne voient pas le danger, n'en ont pas conscience* ».

La raison culturelle est ainsi souvent présentée par les interlocuteurs non chinois comme facteur majeur d'une absence de prise en compte de la sécurité en Chine et ce en totale opposition avec la philosophie confucéenne de bienveillance vis-à-vis d'autrui.

Le directeur général de « Organisme Français en Chine 2 » à Pékin rappelle les horreurs de la Révolution culturelle qui a entraîné une coupe claire (environ 70 millions de morts) un véritable effet de dépression démographique, dans un pays surpeuplé. La Chine est devenue une société de « *l'hyper sélection* » où il s'agit de faire partie des survivants, et où le mot d'ordre pourrait correspondre au proverbe « *lao jiao : offrir au pays l'obole de sa vie* » tout en pratiquant « *l'épargne de soi, de sa santé* ».

L'« explication » culturaliste doit être nuancée en rappelant que la culture est aussi liée à un contexte économique et social. En particulier, dans le cas de la Chine, la faiblesse de la préoccupation en matière de santé-sécurité serait liée à son stade de développement économique. Le directeur de « Organisme Français en Chine 3 » renvoie ainsi l'acceptation d'un niveau de risque élevé à une habitude du risque propre aux pays en développement.

Rappelons, en effet, que, pour tous les pays en développement, plusieurs constats expliquent le retard en matière de santé-sécurité (Caillard, 2000):

- l'état de précarité d'une grande part des travailleurs, (en Chine malgré la loi récente sur le contrat de travail, le « travail à la journée » est encore un mode répandu) qui contraste avec les conditions de travail offertes dans les grandes entreprises d'État ;

- un travail physique lourd et un haut niveau d'exposition aux facteurs physiques, bruit, vibrations, machines dangereuses, poussières et aux toxiques chimiques (l'industrie lourde occupe une part importante en Chine) ;

- la pauvreté et l'illettrisme qui empêchent notamment l'accès aux consignes de sécurité des machines et produits étrangers.

Un effet de rattrapage est donc en cours pour la Chine sur la sécurité, comme sur d'autres sujets. Concernant la sécurité, la Chine serait, pour certains de nos interlocuteurs « *dans la situation des pays occidentaux au XIXème siècle* ». L'hétérochronie des stades de développement économique selon les régions en Chine se traduit par de fortes disparités entre les conditions de santé-sécurité offertes dans les campagnes et dans les villes, mais d'autres variables doivent être prises en compte les disparités variant selon les secteurs d'activités, selon la taille des entreprises. Les disparités s'expliquent également à la lumière de la vertu confucéenne de l'exemple. Les plus grandes entreprises d'État chinoises comme les filiales étrangères ont pour devoir de montrer la voie en matière de santé-sécurité.

1.3 L'héritage des pratiques de la *danwei*

« *De quand date la RSE en Chine ?* » Interrogés ainsi par un consultant à l'issue d'une conférence universitaire, les étudiants chinois ont répondu que « *la RSE leur faisait penser aux entreprises d'État d'avant l'ouverture, qui avaient la responsabilité de prendre soin de la communauté, de leurs employés du berceau à la tombe* ».

Les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail étaient présentes dans l'organisation traditionnelle de l'organisation chinoise et dans les unités de production : les *danwei*.

L'entreprise n'était qu'une unité d'un système englobant qui régissait l'ensemble des activités qu'elles soient économiques, politiques, éducatives, de santé, etc.

Dès l'époque de l'économie administrée, le terme de « contribution » (*gongxian*) traduisait l'obligation morale des entreprises et des individus d'œuvrer dans l'intérêt de la société ou de l'État, soit un concept proche de celui de « RSE ». L'avènement du régime communiste, en 1949, mit en place « *l'institution totale du social par l'État* ».

De même l'organisation des entreprises d'État qui intégrait l'ensemble des services nécessaires à leurs employés, du jardin d'enfants aux pensions de retraite en passant par l'école, la cantine ou le dispensaire, le logement ...montre bien que les entreprises

intervenait au-delà de leurs seules fonctions productives. La qualité des prestations n'était pas égalitaire, elle dépendait à la fois du statut du salarié (cadres ou non cadre) mais aussi du grade de la *danwei* d'appartenance, c'est-à-dire de son « poids » dans la hiérarchie administrative. La segmentation dualiste de la main-d'œuvre -cadres d'un côté et ouvriers de l'autre et la séparation de leur gestion dans des services dédiés- héritage de l'ancienne organisation chinoise reste aujourd'hui une caractéristique majeure et paradoxalement le signe d'une flexibilité organisationnelle et la capacité à s'adapter et à produire une GRH différenciée.

Les *danwei* avaient une organisation standard dans laquelle certains services - notamment *le service de la défense, le service administratif*, mais aussi le Parti et le syndicat (Eyraud, 1999)- englobaient une mission RSE.

Le service de la défense témoignait de la présence au sein de chaque entreprise des forces de sécurité publique : armée et police. Ce service s'occupait du contrôle et de la gestion de l'ordre public au sein de l'unité, des entrées et sorties des personnels, des visiteurs, il était également en charge de la formation juridique des personnels, de la santé et de la sécurité. Il était placé sous l'autorité du directeur de l'entreprise mais aussi sous celle du Bureau de la sécurité publique de la Municipalité.

Ces fonctions demeurent dans l'entreprise chinoise actuelle mais ce service n'existant pas dans les sociétés étrangères, il est centralisé, pour la partie contrôle et gestion de l'ordre public, au sein de l'administration des zones économiques spéciales qui les accueillent. L'étranger, en Chine, qui visite des entreprises chinoises et étrangères est surpris de pénétrer dans des espaces fermés, contrôlés, à la frontière desquels il faut remplir des formalités pour accéder à un espace dans lequel il est toujours sous contrôle. Il en est de même pour les zones d'habitations modernes qui sont des espaces clos, comme le sont les *lilongs*⁵ de Shanghai ou les *siheyuan*⁶ formant les *hutong* de Pékin.

Le service administratif avait la charge de l'ensemble des activités sociales de la *danwei* et les immobilisations afférentes. Il gérait la cantine, la crèche, les logements, le dispensaire et le cas échéant suivant l'importance de la *danwei* l'école et le dispensaire ou l'hôpital.

⁵Lilong quartiers résidentiels clos dans l'enceinte d'un mur de briques.

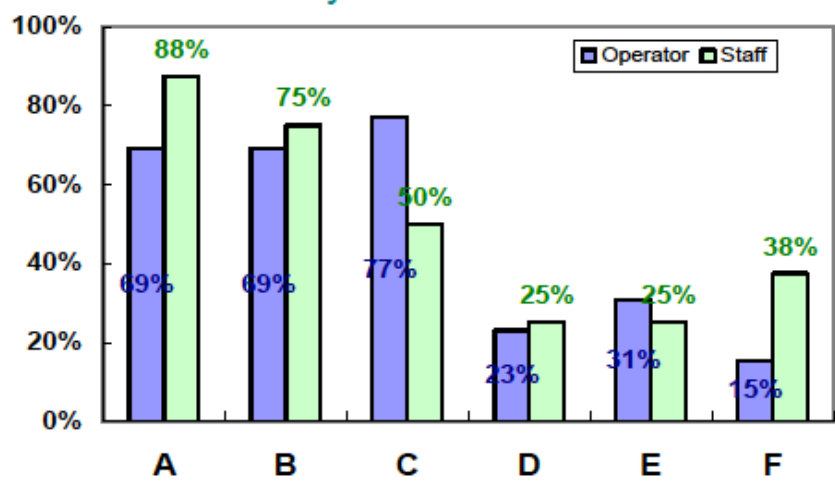
⁶Hutong, dédales de ruelles, sont constitués par des lignes de siheyuan (habitations avec cour carrée intérieure).

Il était caractéristique du système organisationnel chinois et spécifique aux obligations sociales de l'unité. Les unités construisaient les logements pour les employés. Aujourd'hui, l'accession à la propriété individuelle n'a pas encore complètement aboli cette préoccupation. Les unités continuent de financer des programmes de construction à destination de leurs employés, par exemple les zones de résidence pour les enseignants qui accompagnent la création des campus universitaires. Cette pratique de l'aide au logement des employés fait désormais partie des avantages sociaux.

Un effort tout particulier est fait à destination des hauts potentiels en matière de logement mis à disposition ou d'accession à la propriété. Il n'en va pas de même pour les ouvriers et employés de base, souvent migrants, qui s'entassent dans des dortoirs de douze parfois sans eau. Les exigences des jeunes en matière de confort, d'hygiène et de conditions de vie ont contraint les entreprises à réduire le nombre d'occupants, à prévoir des équipements, le cas échéant le chauffage ou la climatisation, la télévision... Les conditions de logement sont devenues un élément des politiques de rétention des personnels.

Conscientes de l'importance des conditions de vie hors travail dans l'attractivité et la rétention des personnels douze filiales étrangères ont mené, en 2010, une enquête qui révèle des disparités pour une même zone industrielle, tant dans les équipements des dortoirs que dans les surfaces allouées.

Figure 1 - Équipement des dortoirs

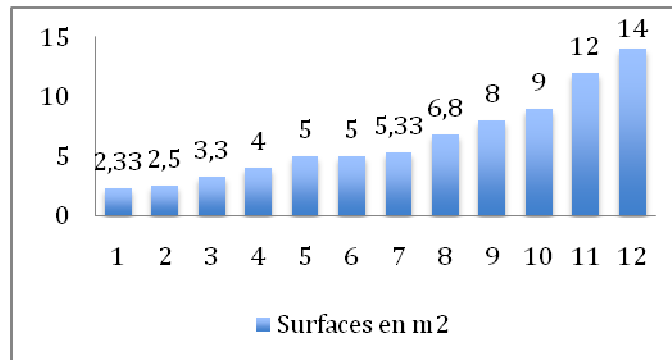


Légende : A = Toilettes et salle de bain séparées B = Eau chaude C = Ventilation
D = Machine à laver E = Télévision F = Air conditionné

Source : séminaire management international des RH - 2011

Certaines filiales proposent d'autres équipements comme des jeux vidéo, une table de pingpong.

Figure 2 - Surface comparative des dortoirs pour 12 entreprises



Source : séminaire management international des RH Chine - 2011

La question du logement est devenue problématique et certaines entreprises donnent le choix à leurs employés d'utiliser les dortoirs, le plus souvent loués par l'entreprise ou de bénéficier d'une indemnité de logement.

Les fonctions et services existant dans les entreprises chinoises étaient très différents de ceux présents dans les entreprises occidentales, puisque les entreprises chinoises, en tant qu'élément du système, représentaient l'État. Depuis 1980, les réformes successives sont loin d'avoir complètement effacé l'ensemble de ces fonctions que l'on retrouve encore sous des formes inchangées ou sous des formes rénovées comme pour le logement, dans les entreprises chinoises comme dans les filiales étrangères, sous la forme d'hébergement effectif des employés pour certaines entreprises excentrées ou sous la forme d'aide à l'accession à la propriété.

En matière d'avantages sociaux, le poids des traditions et des avantages acquis joue un rôle patent ; aussi bien du côté de la demande des employés qui souhaitent des avantages de nature comparable à ceux traditionnellement offerts par la *danwei* que du côté de l'offre des entreprises inspirée des pratiques précédentes. C'est ainsi que les filiales étrangères font des politiques de RSE l'élément principal du management de la notoriété, condition de leur attractivité.

La responsabilité sociale était donc très développée dans la société chinoise et présente à tous les échelons de l'organisation administrative, du niveau national jusqu'à celui de la plus petite

danwei qui avait la responsabilité de tous ses membres et de leur famille. C'est ainsi, par exemple, que les enfants du personnel étaient embauchés dans la *danwei* de leurs parents et s'il advenait qu'il n'y ait pas assez de travail pour tous la *danwei* créait alors une nouvelle unité pour absorber la demande de travail.

Les diverses réformes ont progressivement modifié le paysage social. Les grandes entreprises d'État ont conservé un fonctionnement similaire tout en adoptant la structure apparente et le vocabulaire des entreprises multinationales, les entreprises à capitaux étrangers ont été contraintes d'aligner leurs pratiques sur celles des entreprises chinoises et de fournir des avantages sociaux comparables, repas gratuits, transport du personnel, prise en charge des frais scolaires des enfants du personnel, activités de loisirs, ...

Aujourd'hui, la privatisation des services en zone urbaine est croissante. Elle n'est pas envisageable dans les campagnes où la décollectivisation a privé des individus de leur appartenance à une unité et par là, les a privés de l'accès à un ensemble de services. Concernant les activités élargies d'une *danwei*, nous pouvons établir un parallèle avec le fonctionnement des grandes compagnies minières françaises dans la seconde moitié du dix-neuvième siècle et qui s'est poursuivi au siècle suivant. En effet outre la production minière, elles s'occupaient du logement des employés, elles avaient leur propre école pour cadres avec l'école des Mines, un système d'assurance maladie spécifique, certaines villes minières avaient leurs propres magasins, centres de soin, et centres de loisirs...

Ce type de pratiques est lié à une implantation contrainte par les gisements de matières premières, dans des zones n'offrant pas d'infrastructures existantes. En Chine, la différence est liée à la généralisation du processus. L'unité fournissait « *le bol de riz en fer* » pour tous, « *le siège en fer* » pour les cadres. Chacun était maintenu à vie dans l'unité, quelles que soient ses performances. La *danwei* avait donc à sa charge les ascendants et les descendants des employés actifs.

Syndicat et Parti étaient très présents dans la *danwei*. Aujourd'hui, ils continuent à jouer un rôle dans la formation des employés, dans la construction d'un consensus, dans la détermination et la diffusion des valeurs, dans les relations professionnelles. Les missions exercées avant les réformes sont, dans l'esprit, celles d'aujourd'hui : pour le Parti accomplir un travail idéologique et pour le syndicat un travail sur les comportements. Le syndicat s'occupe de tout ce qui concerne les personnesy compris, et c'est une mission nouvelle, des conditions de travail et de la sécurité, autrefois dévolues au service de sécurité.

Dans les organisations chinoises, les représentants du Parti étaient et sont encore des passeurs, des diffuseurs des messages, de la propagande, du niveau national vers les employés. Le Parti agit en ce sens comme le siège des entreprises occidentales qui transmet ses valeurs vers les filiales par l'intermédiaire des DRH, passeurs et traducteurs de la philosophie du groupe.

La formation qualifiante et politique était du domaine du Parti et les formations « de culture générale » concernant les comportements des personnes, liées à l'hygiène, au contrôle des naissances... étaient assurées par le syndicat. L'activité syndicale traditionnelle de la *danwei* qui consistait à mobiliser le personnel pour augmenter la productivité et à s'occuper des affaires sociales, s'est scindée en deux, en fonction du statut de l'entreprise, à partir de l'ouverture de la Chine. Elle s'est poursuivie dans les entreprises d'État et a évolué vers une activité de type comité d'entreprise dans les filiales étrangères. Depuis 2007, date de la très large consultation préparatoire à la loi sur le travail, l'action syndicale semble beaucoup plus revendicative, d'une part en ce qui concerne la défense des conditions de vie au travail et notamment de santé et de sécurité au travail et d'autre part en matière de défense des intérêts individuels et collectifs.

La bienveillance, composante du climat éthique, s'exerce en Chine, comme ailleurs, sur plusieurs sphères en interaction : sphères individuelle, organisationnelle, nationale et supranationale. Le management bienveillant ou management humaniste ne représente qu'une de ces sphères et ne peut s'envisager qu'en harmonie, en cohérence avec les autres sphères. La culture chinoise de la recherche de la conciliation, de la concorde et de l'harmonie, c'est-à-dire de l'équilibre entre ces sphères adopte la modernisation comme un ajustement à des valeurs convergentes, en ce sens il n'y a pas de transposition possible d'un « état de l'art occidental » de la RSE. Contrairement à l'Occident, dans l'organisation chinoise, il n'y avait pas de cloisonnement entre vie professionnelle, et vie personnelle et familiale mais association. Aujourd'hui, des nuances se dessinent mais la porosité des sphères privée et professionnelle demeure. Cette caractéristique est à la fois source de malentendus -les employés chinois ne comprennent pas que les cadres étrangers délaissent les activités collectives de loisirs par exemple- mais aussi source d'attentes qui dépassent la vie professionnelle et auxquelles les entreprises étrangères ne sont pas habituées.

La bienveillance confucéenne, comme le management de la bienveillance en particulier, apparaît comme la plus compétitive des stratégies, non pas envisagée dans l'espoir d'un retour sur investissement mais bien comme le cœur d'un processus permettant le (bien) vivre

ensemble. Une bienveillance qui s'avère implicite au sens de Matten et Moon 2008. « *Un prince bienfaisant augmente sa puissance par sa libéralité ; celui qui n'est pas bienfaisant, augmente ses richesses au détriment de son crédit et de son autorité. Quand le prince aime à faire du bien, toujours ses sujets aiment à remplir leurs devoirs envers lui* ». (Confucius, environ -551 avant J.C.).

La dimension positive de la bienveillance comporte un versant négatif qui peut devenir prégnant dès lors qu'elle est envisagée dans son intentionnalité et dans une vision utilitariste, l'Autre étant alors réduit dans une relation asymétrique. La bienveillance, le management bienveillant ne valent que par leur sincérité et donc par l'harmonie dans un système. Se pose alors la question de la pertinence de leur développement par des mesures coercitives (normes, lois...), par mimétisme (best practices) ou par pressions normatives (formation de type MBA, associations de management des ressources humaines...).

2 Quelle importation de la RSE en Chine ?

L'intention de cette deuxième partie est d'analyser l'impact qu'auraient le concept et la démarche de RSE sur l'émergence d'une GRH bienveillante et harmonieuse en Chine.

Quelle serait l'influence en matière de pratiques de santé-sécurité- conditions de travail en Chine de la culture « globale » diffusée par différents acteurs à travers des normes internationales ?

Notre analyse de l'impact de l'importation en Chine du concept américain de RSE repose sur le recueil de la communication en matière de RSE de plusieurs entreprises étrangères implantées en Chine et aussi de grandes entreprises chinoises, et de l'étude des comportements des acteurs (gouvernement, entreprises, ...) en matière de politique RSE en Chine.

Pour analyser la RSE en Chine comme « produit socioculturel national et institutionnel » Gond, 2010, nous nous appuyerons à la fois sur les cadres théoriques de la théorie des parties prenantes et de la théorie néo-institutionnelle en sociologie.

2.1 La traduction du concept de RSE en Chine

L'idée de la RSE comme deuxième ressort idéologique du développement de pratiques respectueuses en Chine est apparu très clairement à l'analyse du discours des DRH rencontrés dans les entreprises occidentales et dans les grandes entreprises chinoises.

La RSE est donc bien selon nous un concept qui s'exporte en Chine mais avec des spécificités culturelles.

Plusieurs recherches rendent compte des différences de RSE en fonction de différents contextes socioculturels, notamment à travers la comparaison entre Etats-Unis et Europe (Habisch et al, 2004). Les travaux concernant l'Asie sont moins nombreux (Welford, 2004 ; Chapple et Moon, 2005) et concernent peu la Chine jusqu'à présent.

En 2008, Matten et Moon ont proposé un cadre conceptuel pour rendre compte des facteurs culturels, institutionnels et nationaux expliquant la spécificité de la RSE dans différents pays. Ils opposent la RSE « explicite », caractéristique des Etats-Unis, renvoyant aux politiques mises en œuvre de manière volontaire par les entreprises pour résoudre certains problèmes de la société, à la RSE « implicite » mise en œuvre du fait de la présence d'un cadre institutionnel conduisant les entreprises à se comporter de manière responsable.

Comme nous l'avons déjà mentionné (à la suite de nombreux auteurs, Wood, 1991, Carroll, 1999, Capron et Quairel, 2004, Gond et Igalens, 2010, Matten et Moon, 2008), la définition de la RSE est difficile et elle va l'être d'autant plus qu'à chaque zone géographique un contexte socioculturel particulier va produire ses spécificités.

Ainsi nous avons pu montrer en première partie plusieurs aspects d'une « RSE implicite » en Chine. Mais quelle part prendrait aujourd'hui la RSE explicite ? Quelle définition pourrions-nous finalement donner de la RSE en Chine ? Sans directement répondre à ces questions notre démarche consiste à étudier différentes pistes reposant sur le postulat que la RSE en Chine est encadrée dans un contexte socioculturel organisationnel (celui des firmes multinationales (FMN) occidentales, des grandes entreprises chinoises actuelles et aussi de la *danwei* comme nous l'avons vu en partie 1) et sociétal (celui de la diffusion en Chine d'un management international (Duport, Janicot, 2010), qui concerne aussi celle des concepts, des modèles et des outils d'un management « socialement responsable »).

La Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995), qui s'est progressivement imposée dans toute la littérature sur la RSE comme cadre de référence dominant (Capron et Quairel, 2004, Gond et Igalens, 2010), peut être mobilisée pour rendre compte d'un rapport de forces particulier à la Chine. Une « partie prenante » est définie par Freeman, 1984, comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme ». La théorie précise donc les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise devrait assumer ses responsabilités sociales. Matten et Moon définissent la RSE

« implicite » comme répondant aux attentes diffuses de parties prenantes : « la RSE implicite consiste normalement en des valeurs, des normes et des règles qui résultent d'exigences habituelles et obligatoires vis-à-vis des entreprises pour que celles-ci abordent les problèmes des parties prenantes, et qui définissent les obligations propres aux entreprises en termes collectifs plutôt qu'individuels » (Matten et Moon, 2008).

La particularité d'une responsabilité sociale de l'entreprise chinoise peut s'exprimer en termes de hiérarchie des parties-prenantes. Nous avons pu l'observer directement : à la question sur les parties prenantes privilégiées par l'entreprise, alors qu'une entreprise occidentale citerait tout d'abord l'actionnaire, l'entreprise chinoise d'aujourd'hui cite les clients, et le gouvernement. D'autre part elle évoque des actions originales de formation et d'échange sur ses pratiques de RSE avec les clients et les fournisseurs (Entreprise d'État fabriquant des produits de télécommunication, 2011)...

Nous aborderons donc, dans la mise en évidence d'une RSE comme résultat d'un rapport de force spécifique en Chine, d'abord l'action du gouvernement chinois, puis celle des entreprises, en particulier des entreprises entrant dans un rapport d'attentes vis-à-vis de pratiques « socialement responsables ». C'est-à-dire que nous étudierons en particulier les entreprises étrangères, dont les sous-traitants, fournisseurs ou clients sont des PME chinoises par rapport auxquelles se pose le problème de l'extension de la notion de code de bonne conduite, et qui doivent répondre aux attentes vis-à-vis de pratiques sociales bienveillantes émanant notamment du gouvernement, et aussi des associations et ONG. Ce dernier aspect étant désormais vérifié aussi pour les grandes entreprises publiques chinoises.

Ainsi, si la RSE importée, « explicite », était au départ un concept peu adapté à la culture chinoise⁷, parce que celle-ci est réticente à remettre en cause l'autorité de l'Etat et sa capacité de gestion, et que prendre une décision sur la sécurité ou faire un don à une association reviendrait à révéler sa déficience, la donne semble aujourd'hui avoir changé, même si persiste une grande diversité au niveau des pratiques.

⁷ Comme elle l'est peu à toute autre culture que celle des Etats-Unis : dès l'ouvrage fondateur de Bowen, 1953, «sa réflexion sur la RSE est strictement bornée à l'analyse de systèmes économiques de type capitaliste et plus particulièrement des Etats-Unis » Gond, 2010.

2.2 L'action du gouvernement et la difficile application des lois

Les entreprises en Chine répondraient ainsi aux attentes de parties prenantes « spécifiques » et en particulier à celle qui apparaît comme « prioritaire », l'Etat chinois, mais avec des niveaux différents, du gouvernement central aux différents niveaux locaux.

Des problèmes de disparités, d'inégalités et de corruption semblent présents dans l'application des lois promulguées au niveau central.

Les autorités chinoises, derrière le slogan de la « société harmonieuse » cher au président Hu Jintao, jouent un rôle premier, au niveau central depuis quelques années, qu'elles encouragent l'adoption des normes de RSE, qu'elles relancent les anciennes « obligations morales » des entreprises d'État, ou qu'elles légifèrent.

Les intentions du gouvernement chinois en matière de pratiques responsables des entreprises se dessinent dans l'orientation donnée aux investissements étrangers, dans la loi sur le travail, mais aussi la loi sur le handicap, l'orientation vers le développement durable étant également régulièrement rappelé par le congrès national du peuple depuis 2009.

À l'image d'une RSE apparue très tôt aux Etats-Unis comme une démarche visant à stigmatiser ou boycotter certaines activités (l'investissement socialement responsable voit son origine chez les quakers en Philadelphie au XVIIIème siècle, Féron, 2001), la traduction chinoise de cette démarche passe par l'interdiction ou l'encouragement par l'Etat de certaines activités.

Le code des investissements étrangers favorise ainsi, à travers deux catalogues, les technologies propres et respectueuses de la sécurité et de la santé.

Le premier catalogue, « catalogue des investissements étrangers » s'applique pour l'ensemble du territoire à l'exception de certaines régions traitées par le second catalogue. Ce catalogue a été publié par la Commission pour la planification du développement national, par la Commission Nationale de l'économie et du commerce, et par le Ministère du Commerce. Il opère une classification des investissements : «encouragés», «autorisés», «restreints» et «interdits»⁸. Le second catalogue : « Catalogue des secteurs prioritaires ouverts aux investissements étrangers dans le Centre Ouest de la Chine » est plus récent, il est entré en vigueur le premier septembre 2004.

Les investissements étrangers sont divisés en quatre catégories :

Les investissements autorisés - tout secteur non mentionné sous une autre catégorie est considéré comme appartenant à la catégorie des secteurs où les investissements étrangers sont autorisés.

Les investissements encouragés - ce sont les projets qui permettent le développement du secteur agricole, qui font appel à de nouvelles technologies, à des technologies avancées, qui permettent d'améliorer la qualité des produits, qui renferment des technologies protectrices de l'environnement, les projets qui mettent l'accent sur l'exportation et, enfin, ceux qui permettent le développement des régions chinoises reculées,

Les investissements restreints – ce sont les projets qui font appel à une technologie dépassée, arriérée, les industries qui vont à l'encontre des exigences environnementales ou les industries qui sont ouvertes aux investissements étrangers, les projets pilotes,

Les investissements interdits – cette catégorie inclut les projets qui font appel à des technologies qui sont propres à la Chine. De façon prévisible, les projets qui vont à l'encontre de l'intérêt national chinois, qui nuisent à l'environnement ou à la santé publique, menacent la sécurité publique ou qui entrent dans des domaines sensibles relevant de la souveraineté de l'Etat⁹.

Le contrôle de toute implantation est ainsi très étroit, comme nous l'ont confirmé les acteurs rencontrés, membres dirigeants ou conseils en entreprise.

Témoignage

2008 – Shanghai - Conseil juridique 1, Avocat (Français)

« La bienveillance existe par rapport aux entreprises étrangères, les Chinois encouragent les nouvelles technologies, la protection de l'environnement, interdisent le porno, les télécom, la poste...

Et on ne peut pas s'implanter sur n'importe quelle activité, le processus d'autorisation est long.»

Dans le domaine de l'instauration de règles sur la sécurité, c'est encore l'Etat qui intervient. La loi sur les contrats de travail, en vigueur depuis le premier janvier 2008, vient compléter la loi sur le travail, en vigueur depuis 1995, qui définit des obligations en matière de sécurité et d'hygiène au travail : c'est l'objet des articles 52 à 57 de la loi. Il est, notamment, fait obligation aux employeurs de sensibiliser leurs salariés aux normes d'hygiène et de sécurité, dans le triple but de réduire les risques, de prévenir les accidents et de former le personnel.

⁸ China Briefing Magazine.

⁹Dezan Shira & Associés.

Le chef du département planification et recherche d'une entreprise d'État chinoise évoque le fait que le gouvernement chinois est sensible à l'aspect sécurité et « *punit* » sévèrement, en cas d'accident, l'entreprise responsable.

Témoignage
2009 - Pékin – Entreprise d'État 4- Directeur (Chinois) « La sécurité du travail ce sont des contraintes : Selon la loi, l'entreprise est contrainte d'acheter des assurances accidents du travail pour tous les salariés plus une assurance complémentaire pour les voyages. ...en Chine, en cas d'accident l'entreprise prend en charge beaucoup ...et le Gouvernement punit sévèrement

Le directeur de « Organisme Public Français 2 » confirme les mesures prises au niveau central, le renforcement des sanctions et leur médiatisation.

D'autre part, des accords de coopération ont également été conclus entre l'Union Européenne et la Chine : ainsi un protocole d'accord a été signé sur la santé et la sécurité au travail qui a notamment pour but de diminuer le nombre de morts dans le secteur minier chinois.

En matière de législation sur le handicap la Chine n'a pas à envier les pays occidentaux même si en réalité l'insertion des personnes en situation de handicap reste limitée et restreinte aux centres urbains et dépendante des mentalités. Après une première loi sur le handicap en 1990, l'Etat a élaboré en 2007 une politique cohérente favorable à l'emploi des handicapés, une nouvelle loi sophistiquée prévoyant notamment que l'entreprise embauche un quota (qui varie selon les régions mais qui est a minima de 1,5%) d'handicapés sous peine de pénalités financières, des ateliers protégés (25% minimum de travailleurs handicapés avec des contrats temps plein d'une durée minimum d'un an), le travail indépendant (avec des prêts à la création d'entreprise et des taxes préférentielles). Les entreprises occidentales peuvent ainsi mettre en valeur leurs actions responsables en matière de handicap comme Auchan qui communique sur un taux moyen de 4,36% de travailleurs handicapés (avec le record d'un de ses magasins à 7,95%) (Garrigue et Sellin, 2008).

Ainsi, depuis 2008, la législation concernant le travail se veut plus sévère. Cependant, la question de son application réelle se pose, et certains n'hésitent pas à dire que les condamnations retentissantes ponctuelles (par exemple suite à l'affaire du lait contaminé à la

mélamine) auraient surtout pour but de servir d'exemple et de calmer le jeu par rapport aux média...

Le domaine est ainsi très réglementé, les entreprises n'auraient qu'à respecter les dispositions prévues pour répondre à de nombreux critères d'une politique de RSE en matière de sécurité-santé-conditions de travail

Cela étant, l'application des règles et la mise en place de politiques de sécurité restent disparates. Une grande diversité de situations existe, au regard de l'application des règles, selon les entreprises et selon les régions comme le constatent tous nos interlocuteurs.

A cela trois d'entre eux ajoutent que la grande corruption joue un rôle dans les disparités géographiques, et le directeur d'une PME précise par exemple que « *le principe d'égalité n'existe pas* ».

Témoignages
2009 - Pékin – « Organisme Public Français 2 - Directeur (Français) Les politiques sécurité dépendent néanmoins beaucoup des autorités locales. Les accidents ne sont pas tous déclarés. Et se rajoutent, à la difficulté de prise en charge de la sécurité, les problèmes de corruption... Le poids des gouvernements locaux (explique les disparités) ».
2009 - Pékin – Filiale Grande Distribution 1 - Coach (Français) « Il y a peu de mesures prévues du point de vue de la santé et la sécurité au travail. Par exemple, en matière d'hygiène il y a des interprétations différentes des règles selon les régions ».

Ainsi les politiques sécurité dépendent beaucoup des autorités locales.

En ce qui concerne les entreprises chinoises « champions nationaux » c'est-à-dire les grandes entreprises présentes dans les principaux secteurs d'activité concurrentiels au niveau international, le contrôle de la sécurité semble exister avec par exemple la mise en place des formations annuelles incendie.

Le gouvernement chinois à travers différentes actions, accords de coopération internationaux, législation nationale, contrôle des entreprises publiques, souhaite infléchir l'image d'une Chine où les conditions de travail ne sont pas respectueuses de la santé et la sécurité des travailleurs

Il intervient sans doute comme un acteur principal de la diffusion de la RSE en Chine. Mais la diffusion de pratiques « socialement responsables » en Chine semblent également se faire à partir de l'action des entreprises étrangères et en particulier des FMN occidentales. Elles

répondraient en cela à la fois à l'attente de leurs propres parties prenantes au niveau international et à l'attente des parties prenantes chinoises

2.3 Le transfert des pratiques de RSE des FMN en Chine

Depuis le début des années 2000 c'est en effet la dénonciation de certaines FMN (par exemple la société Nike) qui a produit des changements de comportement en matière de transfert de « pratiques de RSE » ; ces sociétés étrangères ont notamment introduit des codes de bonne conduite auprès de leurs fournisseurs.

Ces FMN pourraient ainsi, de par l'exemplarité de leurs activités mais aussi en tant que parties prenantes clients ou fournisseurs des entreprises chinoises, participer à la RSE en Chine.

Les autorités chinoises assignent par ailleurs explicitement aux entreprises étrangères des missions de formation, de transfert de pratiques et de RSE comme dans l'article 5 de la *Company Law*¹⁰ promulguée le 27 octobre 2005, qui, sans être coercitif, stipule : « *Dans ses opérations, une entreprise doit respecter les lois et les règlements administratifs, la morale sociale et l'éthique des affaires. Elle doit agir en bonne foi, accepter la supervision du gouvernement et du public et porter le poids de ses responsabilités sociales* ».

C'est donc un processus de diffusion d'une RSE « explicite » pour reprendre la terminologie de Matten et Moon, 2008, qui apparaît désormais.

Cela rejoindrait la thèse du développement, selon la théorie néo-institutionnaliste (Di Maggio, Powell, 1984 ; Oliver, 1991 ; Matten et Moon, 2008) d'un management de la RSE au niveau international par différents processus de diffusion de pratiques destinés à assurer la légitimité de l'entreprise.

Trois processus seraient ainsi à l'œuvre :

¹⁰ **Article 5** : In conducting business operations, a company shall comply with the laws and administrative regulations, social morality, and business morality. It shall act in good faith, accept the supervision of the government and general public, and bear social responsibilities. The legitimate rights and interests of a company shall be protected by law against and may not be trespassed.

- Les contraintes coercitives, c'est-à-dire les lois, règlements, que nous avons déjà évoqués dans le contexte national chinois, mais aussi les codes de conduite, normes et standards internationaux de management « socialement responsable » (par exemple ISO 14000 ou 26000, SA 8000) ou de notation sociétale.
- Les processus mimétiques, processus de diffusion des « best practices » entre FMN et entreprises internationales chinoises ou entre FMN et leurs « clients-fournisseurs ».
- Les pressions normatives, par lesquelles des standards de management sont diffusés, à travers les écoles de management et les organismes professionnels.

Nous pouvons rendre compte de ces phénomènes dans le contexte chinois après entretiens à la fois auprès de dirigeants et de DRH de FMN occidentales et essentiellement françaises et de grandes entreprises chinoises, en particulier les « champions » nationaux Chinois.

Nous insistons sur la mise en évidence des processus mimétiques avec le transfert de pratiques de RSE mais les trois processus sont interdépendants. Rappelons également l'importance des aspects endogènes, en notant que l'exemplarité étant une tradition confucéenne, celle des entreprises occidentales est aussi suscitée par les acteurs chinois locaux.

Dans les exemples que nous avons pu observer, les pratiques responsables des Entreprises occidentales proviennent notamment de leur respect de la loi chinoise, ou de leur obligation de respecter des standards RSE internationaux, soutenue également par des actions d'organismes professionnels par exemple sur le management de la qualité et de la sécurité.

La loi chinoise prévoit par exemple l'obligation d'inscrire les salariés aux programmes de santé et sécurité. Les filiales étrangères s'y soumettent, alors même que cette obligation n'est pas respectée par toutes les entreprises chinoises, ce qui induit paradoxalement un rôle d'exemplarité et de diffusion de bonnes pratiques par ces entreprises étrangères, pourtant non dénuées de responsabilité en ce qui concerne l'implantation de mauvaises conditions de travail.

Témoignage
2009 - Pékin – Organisme Français 2 - Directeur (Français) « Les entreprises occidentales sont citées en exemple pour leurs politiques de sécurité et elles participent effectivement à des programmes de formation sur ce sujet en Chine ».

Des organismes professionnels comme les chambres de commerce ou les missions économiques participent à cette diffusion : ainsi des prix « sécurité » sont accordés par les chambres de commerce étrangères, et l'événement est largement médiatisé.

Les témoignages des DRH de filiales étrangères françaises à Pékin, Shanghai et Shenzhen, confirment cette diffusion de « bonnes pratiques » dans le contexte chinois.

Dans les branches industrielles du groupe « Électronique », le reporting sécurité se fait auprès des directeurs de site et directeurs RH. Des formations sont organisées par « Filiale Grande Distribution 1 », par exemple pour les caissières qui auparavant devaient rester debout, ou pour les prises de charge.

Dans la PME « Servomoteurs », des audits sécurité sont pratiqués régulièrement. Des actions de formation et de prévention sont également organisées. Si le rapport au risque est différent, les actions de sensibilisation aux questions de sécurité au travail dans les ateliers en Chine sont efficaces, mais les transformations sont silencieuses et le processus de changement s'infiltré progressivement.

L'exemplarité de pratiques santé-sécurité a surtout été révélée par la visite de l'usine « Filiale Embouteillage ». Dans cette usine récente, le manager hygiène et sécurité est rattaché à un des directeurs opérationnels expatriés qui a une culture et une expérience de haut niveau dans le domaine. Des KPI (indicateurs clés de performance) sont suivis sur les taux de gravité et taux de fréquence des accidents entre autres. Des formations incendie, premiers secours, sont organisées, mais l'activité de l'usine étant l'assemblage, elle n'est pas considérée comme une usine dangereuse.

La politique RSE de cette entreprise, de façon générale, est centrale et devient ainsi un facteur d'implication et d'éducation pour l'ensemble du personnel. De plus la construction de l'usine pékinoise s'est faite avec une qualité supérieure aux standards européens : éclairage naturel, ventilation naturelle dans les bâtiments, haute qualité environnementale... Le groupe a la volonté que cette usine soit sa vitrine mondiale, contredisant ainsi l'a priori parfois répandu que l'implantation en Chine permettrait un certain laisser-aller notamment sur les questions de sécurité.

Nous avons pu également observer l'influence des normes internationales concernant la RSE sur le transfert de pratiques par des firmes occidentales.

Ainsi les pratiques de sensibilisation à la sécurité dans différentes PME françaises implantées en Chine ne sont pas identiques et témoignent de cultures différentes ou d'absence de culture de la part de leurs dirigeants. En particulier elles ne passent pas par les mêmes moyens selon qu'elles s'inscrivent dans des normes internationales de RSE ou qu'elles sont « improvisées ». Par exemple, alors qu'un dirigeant avouait utiliser la retenue sur salaire en cas de non utilisation des protections de sécurité (gants ou masques de protection) (Entreprise appareillage électrique, 2011), un autre, soumis à la norme SA 8000 exigée par ses grands clients internationaux de l'industrie du luxe, et étant donc face à l'interdiction de l'usage des pénalités, avait développé des mesures incitatives de motivation à la sécurité avec proposition de formation et d'augmentation de salaires.

Les audits réguliers effectués par les grands clients de cette PME permettent d'y vérifier tous les aspects de pratiques responsables et notamment les aspects santé-sécurité. Dans le référentiel SA 8000 seule la question des heures supplémentaires, avec un volume autorisé plus élevé en Chine que dans les pays occidentaux, paraissait poser problème à ce dirigeant (Entreprise fabriquant displays dans le domaine du luxe, 2011).

Nous avons pu clairement relever des processus mimétiques dans la communication de la politique RSE, auprès des entreprises d'Etat chinoises.

Désormais les grandes entreprises chinoises sont également actives dans la formulation de politiques RSE, ou de rapports sur leur RSE, qui n'ont rien à envier aux entreprises occidentales. Bien sûr, à ce stade de l'investigation, rien ne nous permet de savoir si ces entreprises sont sur le registre de la conformité effective ou seulement symbolique (Capron, Quairel, 2004) et si derrière la vitrine et la communication les pratiques ont effectivement évolué.

Nous avons pu observer à travers les actions RSE des firmes étrangères en Chine, (et aussi des grandes entreprises chinoises) des actions exemplaires favorables au développement de la « RSE explicite » (Matten, Moon, 2008), et en même temps au management de la notoriété en Chine de ces entreprises (Duport, Janicot, 2010).

De nombreuses entreprises de notre échantillon, « Filiale Produits Pharmaceutiques », « Filiales Grande distribution 1 et 2 » et Filiale Télécommunications » mettent en avant dans leur communication une politique de RSE en Chine exemplaire (don de 15 Millions de RMB au ministère de la santé, pour la première aides lors du tremblement de terre de 2008, etc).

Dans leur volonté de construction d'une identité locale, les filiales étrangères sont amenées à communiquer sur les conditions de vie au travail et sur la santé et la sécurité.

« Filiale Produits Pharmaceutiques » a mis en place un programme santé sécurité sous la responsabilité du manager RH (2010).

Il est à noter que d'une part dans les filiales étrangères rencontrées, les actions de sécurité sont rattachées au service qualité, et que d'autre part, les questions de santé et de sécurité relèvent toujours dans les entreprises chinoises des attributions du syndicat.

Il n'est donc pas étonnant que les DRH chinois ne se soient pas appropriés ce domaine.

Néanmoins, si des processus de diffusion sont effectivement à l'œuvre sur des politiques et pratiques « socialement responsables » la RSE est loin d'être « ancrée » en Chine et dépend beaucoup d'un contexte institutionnel et socioéconomique local, propre à chaque région, ville ou même district chinois.

Si nous avons pu montrer l'évolution favorable auprès des grandes entreprises d'une « RSE explicite », de façon générale, dans les PME chinoises l'impasse est totale sur les questions de sécurité, santé et conditions de travail, et c'est là qu'il y a le plus d'accidents.

Selon le directeur de « Filiale embouteillage », 80 % des petites entreprises chinoises n'ont pas d'actions sécurité, n'ont pas d'infirmerie.

Ce n'est pas en soi une particularité propre à la Chine (par exemple Matten et Moon, 2008, Spence et Schmidpeter, 2002, montrent que la RSE en Europe est principalement une préoccupation des grandes entreprises).

Mais par ailleurs, la corruption intervient sur l'application des codes de conduite « imposés » par les filiales étrangères à leurs fournisseurs. Comme l'écrivait, en 2007, Amy Wong (China program manager for the Global Suppliers Institute), à la question « *ne serait-il pas possible pour un fournisseur qui aurait de bonnes relations avec l'administration locale de payer pour obtenir la certification de ses documents sur les équipements de sécurité sans les mettre réellement en place?* », la réponse du cadre chargé de vérifier que les sous-traitants respectaient le code de conduite de la firme américaine a été : « *tant que le fournisseur apporte le document nécessaire, c'est tout ce qui compte...* », « *révélant ainsi que la vérification par une organisation indépendante des documents importait moins que la présence même de ces documents certifiés* ».

Des témoignages similaires nous ont été rapportés sur les certifications Iso.

Le contexte socio-économique apparaît déterminant dans la traduction de la RSE en Chine.

Nous avons pu particulièrement apprécier l'importance du contexte économique et social dans la différenciation entre les zones de Shanghai et Pékin d'une part, et celle de Shenzhen d'autre part.

Ainsi à Shenzhen et plus généralement au Guangdong en Chine du sud, si il y a un facteur déterminant sur la volonté de mettre en place des conditions de travail favorables c'est bien la situation de pénurie de main d'œuvre, qualifiée ou non qualifiée, qui pousse à attirer les salariés chinois de plus en plus sensibles aux respects des valeurs. La pénurie de main d'œuvre, 15 à 20 % de postes vacants dans les entreprises du delta de la rivière des perles (Jacobs, 2010) , a rendu le rapport de force favorable aux jeunes travailleurs qui sont devenus plus exigeants et prennent le temps de la comparaison des avantages sociaux, des conditions de travail et de pénibilité avant de s'engager dans un emploi. Les employeurs sont ainsi contraints d'évoluer et les politiques de RSE deviennent un élément de différenciation et d'attractivité. Le changement de mentalité des travailleurs migrants est à lier à l'augmentation du niveau d'instruction, « entre 2004 et 2008, le nombre de diplômés du secondaire a augmenté de trois millions ». Les jeunes sont ainsi bien informés de leurs droits et maîtrisent parfaitement les nouvelles technologies ce qui facilite la transmission de l'information et les comparaisons entre les conditions offertes par les entreprises.

Ce n'est pas un hasard si les entreprises référencées à la bourse de Shenzhen ont l'obligation de publier un rapport RSE, depuis 2006.

La RSE apparaît ici nettement comme le résultat d'un rapport de force entre parties prenantes, l'impulsion de l'Etat pour faire de la Zone Economique Spéciale de Shenzhen un laboratoire de réformes économiques et sociales étant relayée par les travailleurs eux-mêmes bénéficiant d'un retournement du marché du travail en leur faveur, et également par les actions des ONG (comme SACOM¹¹ ou China Labour Bulletin) intervenant pour dénoncer les conditions de travail inacceptables existant dans la région (par exemple à l'usine Longhua du groupe Foxconn, sous-traitant d'Apple, Sony ou Nintendo¹²).

¹¹ Students & Scholars Against Corporate Misbehavior, une ONG hong-kongaise

¹²Novethic, 2009, 2011

En dépit du faible niveau de préoccupation des questions de santé et sécurité au travail, des transformations s'opèrent, liées à la capacité de la Chine à augmenter le niveau de son développement, et aux efforts de plusieurs acteurs permettant la diffusion rapide de pratiques exemplaires de santé-sécurité de certaines entreprises étrangères ou chinoises.

Témoignage

2009 - Pékin – Organisme Français 2 - Directeur (Français)
--

« il ne faut pas évaluer les attitudes des Chinois à la seule aune de nos critères, la Chine porte en elle un réengendrement possible de nos modèles occidentaux ».

La situation est paradoxale, la RSE « explicite » se diffuse effectivement (loi, normes, pratiques organisationnelles transposées), mais elle est modifiée, adaptée, selon des registres de conformité symbolique et effective, et selon un rapport de forces socio-politiques propres dans lequel parmi les parties prenantes des entreprises les acteurs locaux ont un poids déterminant.

Conclusion

Des pratiques de travail « bienveillantes » (au sens de Confucius) ou « socialement responsables » (au sens de la RSE) peuvent effectivement se développer en Chine faisant émerger une RSE adaptée, et fondée sur la prééminence de l'État.

La RSE et la santé-sécurité au travail en Chine seraient ainsi à la fois le produit d'une culture chinoise et d'une culture managériale uniforme, et le résultat d'un rapport de force spécifique.

Si la bienveillance, le sens du juste, l'harmonie et les relations sociales sont des valeurs profondément ancrées dans la tradition chinoise il apparaît que ces valeurs suscitent plus d'attentes qu'elles n'ont fécondé l'action et les « processus RSE » occidentaux importés en Chine. Le discours, éventuellement d'inspiration confucéenne, sur des pratiques bienveillantes ne reste qu'une illusion tant que les acteurs majeurs que sont l'État chinois et les grandes entreprises, quelle que soit leur origine, ne le concrétisent pas. De la même façon la RSE ne peut être implantée en Chine sans relai et adaptation locaux. Le risque est grand qu'en important les pratiques de RSE les multinationales importent également les déconvenues, l'absence d'intentionnalité réelle, le manque de sincérité et l'utilitarisme stratégique contesté en Occident (Capron, 2004).

Ce qui apparaît aujourd'hui dans la construction sociale de pratiques de GRH « respectueuses » en Chine est l'importance des acteurs au niveau local notamment les fonctionnaires au niveau des districts, et les parties-prenantes chinoises locales.

Concernant la RSE, nous observons dans les entreprises occidentales un discours prégnant sur les conditions de travail, sur la santé et la sécurité au travail attesté par un important niveau de certification. Nous avons pu constater l'apparition du même discours dans les grandes entreprises d'État chinoises et la même virtualité dans la mise en œuvre concrète des préoccupations, mais aussi des pratiques innovantes comme les actions de formation RSE élargie aux fournisseurs et aux clients.

L'exemplarité y compris discursive a le mérite de faire évoluer les consciences. Les jeunes ouvriers migrants ont montré qu'ils pouvaient obliger les entreprises à prendre en compte leurs aspirations de conditions de vie au travail et hors travail meilleures en refusant d'offrir leur force de travail. Il est envisageable d'imaginer dans un avenir proche une appropriation du traitement de la RSE et pourquoi pas un contre transfert de politiques plus sincères et plus respectueuses d'autrui.

Références

- Bowen H. R. (1953). *The social responsibilities of the businessman*, New York: Harper and Row.
- Gond J. P. (2010). *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Paris, Magnard-Vuibert.
- Caillard J.F. (2000). Santé au travail dans les pays en développement, adsp n°30, mars.
- Capron, M. (2004). Forum plurilatéral européen sur la RSE : la raison d'une déconvenue, www.lux-ias.lu/PDF/Capron.pdf
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 252 pages.
- Carroll A. B., (1999). Corporate Social responsibility, Evolution of a definitional construct, *Business & Society*, 38 (3): 268-295.
- Chapple W., Moon J.(2005). Corporate social responsibility in Asia: A seven country study of CSR website reporting, *Business & Society*, 44: 415-441.
- Confucius, (environ -551 avant J.C.). *La grande étude*, in Pesqueux, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*, Paris, L'Harmattan.
- Confucius, (environ -551 avant J.C.). *Les quatre livres, Entretiens de Confucius et de ses disciples*, traductions Couvreur, S. (1981). *La grande Étude*, Ta Hio, chap X, de Bonnot éditeur, p 23.
- Cosquer S., Le droit du travail en Chine, mars 2008, cabinet Adamas, Shanghai.
- Di Maggio P., Powell W. W. (1983). The iron-cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, XXXVIII, pp. 147-160.
- Donaldson T., Preston L. E.(1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, 65-91.

- Duport, M., Janicot, L. (2010). De l'usage de la diversité culturelle dans l'idéologie managériale - Le cas des entreprises multinationales en Chine , *Revue Humanisme et Entreprise*, Culture et gestion, N° 300, novembre-décembre.
- Duport, M., Janicot, L. (2010). L'idéologie managériale de la diversité, entre rhétorique et pratiques- Le cas des FMN en Chine », Bordeaux, Identité, diversité et management responsable, *7ème journée Humanisme & Gestion*, avril.
- Duport, M. (2010). De l'usage de l'altérité à la construction d'une culture fiction dans les FMN françaises, *23èmes entretiens Jacques Cartier*, EM Lyon, novembre.
- Duport, M.(2011).Management interculturel en Chine : Du dialogue au « dyslogue », Bordeaux, Identité, diversité et management responsable, *8ème journée Humanisme & Gestion*, avril.
- Eyraud, C. (1999).*L'entreprise d'État chinoise, de « l'institution sociale totale » vers l'entité économique ?*, Paris, L'Harmattan.
- Ferone G., D'arcimoles C. H., Bello P., Sassenou N. (2001). *Le développement durable*, Paris, Editions d'Organisation.
- Freeman, R. E.(1984). *Strategic management : a stakeholderapproach*, Marshfield, PitmanPublishing.
- Friedman, M. (1970). The responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 33: 122-126.
- Garrigue, A. (2008). Deux pas en avant, un pas en arrière, *Connexions*, N°44, CCIFC.
- Garrigue, A et Sellin, M (2008). Emploi la loi et la réalité, *Connexion* n°47, avril, CCIFC.
- Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahier de recherche du CRISES*, No 0004, Février, 74 p.
- Gond J. P. (2010).*Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Paris, Magnard-Vuibert.
- Gond J. P., Igalens J. (2010).*La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, que-sais-je ?, 1ere édition 2008.
- Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. (2004). *CSR accross Europe*, Berlin : Springer.
- Jacobs A., Yang X. (2010). Les ouvriers chinois font désormais la loi, *Courrier international*, N°1029, juillet.
- Lavis, (2009) Introduction, in Yu Dan, *Le bonheur selon Confucius*, Belfond.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility,*Harvard Business Review*, 36 (5): 41-50.
- Matten, D., Moon, J. (2008). «Implicit » and « Explicit » CSR : A conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, Vol. 33, N° 2, 404-424.
- Oliver, C. (1991).Strategic responses to institutional processes, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, n°1, Briarcliff Manor, pp. 145-179.
- Pesqueux, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan.
- Shan Sa, (2009), Préface, in Yu Dan, *Le bonheur selon Confucius*, Belfond.
- Smith, A. (1759). *La théorie des sentiments moraux*, Paris, PUF, 1999.
- Spence, L., Schmidpeter, R. (2002). SMEs, social, capital and the common good, *Journal of Business Ethics*, 45: 93-108.
- Thoraval, J., (2005). « Sur la transformation de la pensée néo-confucéenne en discours philosophique moderne. Réflexions sur quelques apories du néo-confucianisme contemporain », In: *Extrême-Orient, Extrême-Occident*, N°27, Y a-t-il une philosophie chinoise ? Un état de la question.

Welford, R.(2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia, *Journal of corporate citizenship*, 13 : 31-48.

Wong, A.(2007). Moving beyond supplier auditing, *The China business review*, mai-juin, 34, 3.

Wood, D. J., (1991). Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16 (4) :691-718.