

ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT (ED 221)

HuManiS EA 7308

THÈSE présentée par :

Gildas LUSTEAU

soutenue le : 15 juin 2016

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité : sciences de gestion

EVOLUTION ET REPRESENTATIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS EN CHINE Cas des étudiants chinois

THÈSE dirigée par :

Madame BARTH Isabelle

Professeur des universités, Université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

Monsieur JAUSSAUD Jacques

Professeur des universités, Université de Pau et des pays de l'Adour

Monsieur VALAX Marc

Maître de Conférences HDR, IAE de Lyon

AUTRES MEMBRES DU JURY :

Madame MAYRHOFFER Ulrike

Professeur des universités, IAE de Lyon

Monsieur CHANLAT Jean-François

Professeur des universités, Université Paris-Dauphine



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

École doctorale Augustin Cournot (ED 221)

HuManiS (EA 7308)

**ÉVOLUTION ET REPRÉSENTATIONS
DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION
EN CHINE**

Cas des étudiants chinois

THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 15 juin 2016 par

Gildas LUSTEAU

JURY

Directrice de thèse :

Madame Isabelle BARTH

Professeur des Universités, EM Strasbourg, Université de Strasbourg

Rapporteurs :

Monsieur Jacques JAUSSAUD

Professeur des Universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Monsieur Marc VALAX

Maître de Conférences HDR, IAE de Lyon

Suffragants :

Madame Ulrike MAYRHOFER

Professeur des Universités, IAE de Lyon

Monsieur Jean-François CHANLAT

Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

Avertissement

« L'Université de Strasbourg n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »

A Olivier

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidé aller au bout de cette aventure passionnante et intense que représente la thèse, tant sur le plan académique que personnel.

Mes premiers remerciements s'adressent tout d'abord à ma directrice de thèse, le Professeur Isabelle Barth, pour la confiance qu'elle m'a accordée il y a plus de quatre ans et pour m'avoir permis de réaliser une thèse sur la Chine et de travailler depuis Pékin dans les meilleures conditions. Le Professeur Barth m'a à la fois permis de développer une grande autonomie dans mon expérience de jeune chercheur, tout en restant toujours disponible. Le Professeur Barth a su me recadrer lorsque je m'égarais, en répondant à chacune de mes interrogations et en proposant à chaque moment de doute des orientations nouvelles. Je lui suis très reconnaissant.

Je tiens aussi à remercier le Professeur Jacques Jaussaud et Marc Valax pour avoir accepté d'assumer le rôle de rapporteur de cette thèse. Je remercie également les Professeurs Ulrike Mayrhofer et Jean-François Chanlat qui m'ont fait l'honneur de siéger à ce jury. Je leur exprime ma profonde gratitude.

Mes remerciements vous également à l'ensemble des acteurs rencontrés, interrogés et observés ces dernières années. Membres d'entreprises, d'institutions, d'ONG, professeurs, tous m'ont été d'une aide précieuse. Ce travail de thèse s'articule autour de la jeunesse chinoise et je remercie bien sûr tous les étudiants qui ont accepté de répondre à l'enquête en ligne ainsi qu'aux entretiens.

Je remercie les membres de l'axe RSO du laboratoire Humanis, et son directeur le Professeur Thierry Nobre. Mes sincères remerciements vont à l'ensemble des enseignants chercheurs de l'école de management de Strasbourg pour les précieux conseils livrés à la suite des présentations d'axe et des comités de thèses, si redoutés et pourtant essentiels. Je remercie également l'ensemble des doctorants de l'école pour leur soutien. J'exprime ma reconnaissance à Anne-Lorraine Wagner-Guillermou qui a su me guider dans le vaste champ de la psychologie sociale. Merci également à l'ensemble des enseignants-chercheurs et doctorants rencontrés au fil des colloques et séminaires.

J'adresse un remerciement spécial à Claire Boisjot, Karine Bouvier et Anne-Sophie Wira pour leur bonne humeur et un immense merci à Sylvie Gauthier qui s'est toujours montrée disponible et a fait en sorte que chacun de mes nombreux déplacements entre Pékin et Strasbourg se passe dans les meilleures conditions possibles. Merci à elles pour leurs encouragements.

Je souhaite adresser toute ma gratitude à mes proches, famille, amis, qui par leur aide m'ont permis d'achever ce parcours. Je remercie bien sûr mes parents, Jean et Anne-Marie, mes sœurs, Anne et Marie-Bénédicte, mon beau-frère, Christophe, mes nièces, Léonie et Juliette, et mon frère, François, pour tous les bons moments passés ensemble en Bretagne. Ces instants partagés ensemble m'ont donné l'énergie nécessaire pour aller au bout de ce travail.

Enfin, j'adresse à mon épouse, Shaojie, une profonde et chaleureuse reconnaissance pour son soutien sans faille et pour m'avoir encouragé et supporté dans les bons comme dans les mauvais moments. Je n'y serais pas arrivé sans elle.

Je vous remercie tous très sincèrement.

Résumé

Ce travail de thèse a pour objectif de décrire et d'interpréter les enjeux et l'évolution de la responsabilité sociétale de l'organisation (RSO) en Chine. A partir d'une revue de la littérature, nous observons que malgré des divergences, les Etats-Unis et l'Europe sont parvenus à un consensus en dessinant ensemble les contours d'un modèle de responsabilité sociétale. Si les fondements de la théorie de la RSO sont aujourd'hui bien maîtrisés dans ces sociétés occidentales, nous choisissons d'orienter notre travail de recherche sur le cas de la Chine. Entre attachement à la pensée traditionnelle confucéenne, transitions politiques de l'ère maoïste et ouverture vers l'Occident prônée par Deng Xiaoping dès la fin des années 1970 ayant permis l'accès des firmes multinationales au pays, nous observons dans une première partie l'évolution de la société chinoise au fil de son histoire et l'apparition de la notion de responsabilité sociétale des organisations. Si la revue de la littérature nous livre les détails de l'émergence de la RSO en Chine, nous nous interrogeons ensuite sur l'avenir réservé à cette notion dans le pays.

Dans une seconde partie, nous nous interrogeons sur la possibilité d'une rupture générationnelle en Chine. Nous montrons que la génération « *post-80* », baptisée « *ME generation* », issue de la politique de l'enfant unique entérinée par Deng Xiaoping en 1978, est souvent considérée par les aînés comme étant individualiste et arrogante. Cette jeunesse, connectée aux réseaux sociaux et exposée au changement, laisse pourtant percevoir des signes d'ouverture sur le monde et des capacités entrepreneuriales essentielles à l'adaptation de l'économie du pays. Grâce à une étude du système éducatif chinois, nous constatons que ces jeunes sont également en souffrance.

Dans une troisième partie, nous dressons un état des lieux des représentations sociales de la RSO des étudiants et de leurs valeurs obtenu grâce à la diffusion d'une enquête en ligne et à une série d'entretiens. Notre travail nous permet de comparer certains résultats obtenus avec ceux de jeunes Français, et de proposer une approche cohérente aux besoins de formation afin de faciliter l'intégration et l'évolution des futurs managers responsables chinois sur la scène internationale.

Mots-clés : responsabilité sociétale de l'organisation, Chine, parties prenantes, valeurs, représentations sociales, éducation, culture

Sommaire

Remerciements	8
Résumé	10
Sommaire	11
Introduction générale.....	17
PARTIE I	27
ORIGINES ET APPROCHES THÉORIQUES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION EN OCCIDENT ET EN CHINE : REVUE DE LA LITTÉRATURE	27
Introduction de la première partie :.....	28
Chapitre I : La RSO, une notion internationalement reconnue.....	29
Section 1 : Les fondements théoriques de la RSO	30
Section 2 : Les enjeux de l'émergence d'un modèle international	32
Section 3 : Un cadre normatif de la RSO	39
Conclusion du chapitre I :.....	42
Chapitre II : L'apport du confucianisme sur la société chinoise moderne.....	43
Section 1 : Les fondements de la philosophie confucéenne	44
Section 2 : Confucianisme et développement économique.....	49
Section 3 : La relation de Confucius au profit	53
Section 4 : L'entreprise confucéenne	57
Section 5 : Une vision confucéenne parfois contestée	59
Conclusion du chapitre II :	62
Chapitre III : Les spécificités de la RSO en Chine	63
Section 1 : De Mao à Deng Xiaoping, l'émergence d'une conception politique de la RSO	64
1. L'ère maoïste :	64
2. Transition et ouverture au monde capitaliste sous l'impulsion de Deng Xiaoping :	66
Section 2 : Rôle et influence des firmes multinationales dans la promotion de la RSO en Chine.....	72
1. La Chine, terre d'exactions privilégiée des firmes multinationales ?.....	72
2. Vers un besoin de formation et le développement d'une approche <i>multistakeholder</i> :	80
3. L'importance toute relative de la mise en place des codes de conduite et audits sociaux :	85
Section 3 : L'évolution du droit du travail et des droits sociaux en Chine	93
1. La loi sur le travail du 5 juillet 1994 et la loi sur le contrat de travail du 1 ^{er} janvier 2008 :	94
2. Les conflits au travail et les étapes de leur résolution	100
3. Le travail forcé :	105
4. La mission de l'Organisation Internationale du Travail en Chine :	107

5. Des droits sociaux trop souvent bafoués :	108
Section 4 : Question syndicale, évolution des revendications et tensions sociales....	113
1. Le droit syndical en Chine :	113
2. Droit de grève et négociation collective :	118
3. La question syndicale vue des organisations étrangères :	119
a. Le cas Wal-Mart :	121
b. Le cas Reebok :	121
4. La Chine face aux tensions sociales :	123
Section 5 : Lignes directrices et initiatives autour de la RSO en Chine.....	126
1. L'exemple de la norme CSC 9000T :	126
2. <i>Reporting</i> et autres grandes initiatives RSO développées par la Chine et pour la Chine :	130
3. Les programmes internationaux actifs en Chine :	139
Section 6 : Émergence d'une société civile : nouveaux acteurs, place d'Internet et des médias.....	145
1. La communauté des ONG en Chine :	145
a. Un statut sensible et particulier :	145
b. Présence des ONG :	150
c. Les partenariats ONG / Entreprises :	153
2. Internet, réseaux sociaux et médias : de nouveaux outils de contestation :	155
a. Le pouvoir d'Internet et des réseaux sociaux :	155
b. La place des médias :	159
Section 7 : Déterminants, contraintes et recommandations autour du thème de RSO en Chine	166
1. Déterminants et obstacles à la mise en place de politiques RSO en Chine : ...	166
a. Les principaux déterminants :	166
b. Les principaux obstacles :	169
2. Recommandations et tendances réservées à la notion de RSO en Chine :	173
a. Conseils et recommandations pour faciliter la mise en place de la RSO en Chine :	173
b. Les tendances d'avenir de la RSO en Chine :	177
Conclusion du chapitre III :	179
Conclusion de la première partie :	181
PARTIE II.....	193
VALEURS DE LA JEUNESSE CHINOISE, GÉNÉRATION DES DÉCIDEURS DE DEMAIN : CADRES THÉORIQUES MOBILISÉS	193
Introduction de la deuxième partie :	194
Chapitre IV : Organisation du système éducatif chinois	196
Section 1 : Évolution de la gouvernance et influence de Pékin au sein des établissements de l'enseignement supérieur chinois.....	197
1. Gouvernance, autonomie et influence du Parti dans l'enseignement supérieur chinois :	197
2. Le financement de l'enseignement supérieur en Chine :	201

Section 2 : Organisation des études en Chine	204
1. Repères et références statistiques sur l'éducation en Chine :	204
2. Zoom sur le <i>Gaokao</i> :	204
3. La formation initiale chinoise :	206
4. Les principaux programmes de soutien aux meilleurs établissements :	207
5. La recherche en Chine :	209
6. Internationalisation des études :	211
Section 3 : De la crise du système éducatif à celle de l'emploi	214
1. La fragilité du système éducatif chinois :	214
2. Vers une crise de l'emploi :	217
3. La formation continue à la rescousse :	221
Section 4 : Influence occidentale dans l'enseignement du management en Chine	227
1. Innovation et créativité au service d'une certaine occidentalisation de la formation :	227
2. La remise en cause de Pékin des valeurs occidentales dans les universités : ..	235
Conclusion du chapitre IV :	238
Chapitre V : La génération « post-80 » chinoise et son rapport à l'éthique	239
Section 1 : La « <i>Me generation</i> » : portrait contrasté de la jeunesse chinoise	240
1. Le choix des jeunes comme terrain de recherche :	240
2. Une certaine idée de la jeunesse chinoise :	243
Section 2 : Le rapport à l'éthique et à la RSO dans l'enseignement chinois	248
1. L'école chinoise au service de l'éthique :	248
2. L'intégration de l'éthique aux cours de management :	252
Conclusion du chapitre V :	269
Chapitre VI : Cadres théoriques mobilisés	270
Section 1 : Les représentations sociales	271
1. Définitions et utilisations de la théorie des représentations sociales :	271
2. La théorie du noyau central :	274
3. Méthodologie :	277
a. L'association libre :	278
b. L'entretien :	280
4. Liens entre représentations sociales, attitudes et comportements :	281
5. Liens entre représentations sociales et valeurs :	284
Section 2 : Les valeurs	286
1. Définition des valeurs :	286
2. Les valeurs universelles de Schwartz :	290
a. La nature des valeurs :	291
b. Les dix valeurs de base de Schwartz :	292
c. La structure des relations entre les valeurs :	294
d. L'influence des valeurs sur le comportement :	296
e. Les outils de mesure des valeurs :	297
3. Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles :	299
Section 3 : Les valeurs des jeunes Chinois	303

1. Application des valeurs au sens de Rokeach et de Schwartz à la jeunesse chinoise :	303
2. Influence de la culture et des dimensions culturelles sur les valeurs des jeunes Chinois :	311
Conclusion du chapitre VI :	318
Conclusion de la deuxième partie :	320
PARTIE III	321
REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION CHEZ LES JEUNES CHINOIS : MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	321
Introduction de la troisième partie :	322
Chapitre VII : Organisation et administration de l'enquête « 3 valeurs ».....	323
Section 1 : Présentation de la plateforme 3V	324
1. Un outil innovant pour les managers responsables de demain :	324
2. Focus sur l'utilisation des scénarios :	326
Section 2 : Utilisation et adaptation de l'outil dans le contexte chinois	329
1. De l'importance du choix de la langue dans le champ de la recherche en gestion :	329
2. Adaptation des scénarios au contexte chinois :	332
Section 3 : Administration de l'enquête	334
1. Diffusion de l'enquête :	334
2. Profil des répondants chinois :	335
3. Profil des répondants de l'EM Strasbourg :	339
Conclusion du chapitre VII :	341
Chapitre VIII : Analyse des résultats de l'enquête « 3 valeurs ».....	342
Section 1 : Climat et valeurs de l'établissement	343
Section 2 : Analyse des résultats relatifs aux scénarios de l'enquête « trois valeurs »	346
1. Scénario 1 : Une période d'essai à terme / The end of a trial period :	346
2. Scénario 2 : Une demande non officielle / An unofficial request :	349
3. Scénario 3 : Des épaules de manager / Managerial ability :	353
4. Scénario 4 : Le port du voile / A new student :	357
5. Scénario 5 : La candidature du fils d'un client important / The son of an important client applies for a job :	362
6. Scénario 6 : La décision d'en haut / The decision from upstairs :	365
7. Scénario 7 : Les bruits de couloirs / Corridor gossip :	369
8. Scénario 8 : Le stage rêvé / The dream internship :	372
9. Scénario 9 : Rapport génétiquement modifié / A genetically modified report :	375
10. Scénario 10 : Les déchets / Waste disposal :	379
11. Scénario 11 : Derrière la plaquette / Preparing a brochure :	383
Section 3 : Synthèse des résultats relatifs aux scénarios de l'enquête 3V	387

Section 4 : Analyse et synthèse des résultats relatifs au questionnaire des valeurs par portraits.....	391
1. Questionnaire des valeurs par portraits de l'enquête 3V :.....	391
a. Items mobilisés dans l'enquête 3V :.....	391
b. Mode de calcul des domaines motivationnels de Schwartz (QVP) :.....	393
c. Résultats des domaines motivationnels de Schwartz (QVP) :.....	393
2. Synthèse des résultats relatifs aux valeurs de l'enquête 3V :.....	396
3. Comparaison sino-française des valeurs :.....	401
Conclusion du chapitre VIII :	406
Chapitre IX : Analyse des représentations sociales de la RSO	407
Section 1 : Organisation et administration de l'entretien.....	408
1. Profil des participants :.....	408
2. Objectif, méthodologie et déroulement de l'entretien :.....	411
a. Objectif de l'entretien :.....	411
b. Méthodologie de l'entretien :.....	412
c. Déroulement de l'entretien :.....	412
Section 2 : Résultats relatifs à l'utilisation de l'association libre.....	414
1. Utilisation de l'association libre à la recherche du noyau central :.....	414
2. Interprétation des résultats :.....	417
Section 3 : Résultats relatifs à l'entretien semi-directif.....	423
1. Le guide d'entretien :.....	423
2. Analyse des verbatim :.....	424
a. Enjeux et motivations liés à la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation :.....	424
b. Intégration et prise en compte des parties prenantes :.....	429
c. Influence des organisations étrangères dans la mise en place de la RSO en Chine :.....	432
d. Comportement et sensibilité du consommateur chinois :.....	435
e. Formation aux principes de RSO et d'éthique en Chine :.....	438
f. Influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine :.....	442
g. Émergence et impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise :.....	445
h. Contribution de la presse à la société chinoise :.....	448
i. Influence de la tradition chinoise sur la société moderne :.....	451
j. Prospective de la jeunesse vis-à-vis de la RSO :.....	455
Section 4 : Test des propositions relatives aux représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois.....	458
Conclusion du chapitre IX :	460
Chapitre X : Apports et discussion.....	461
1. Implications théoriques :.....	462
2. Préconisations :.....	464
Section 2 : Implications managériales et préconisations.....	467
1. Implications managériales :.....	467
2. Préconisations :.....	469
Section 3 : Limites et voies futures de recherche.....	472

1. Limites de la recherche :	472
2. Voies futures de recherche :	474
Conclusion du chapitre X :	476
Conclusion de la troisième partie :	478
Conclusion générale	480
Table des matières	483
Table des figures	489
Table des tableaux	492
Table des annexes	494
Bibliographie	495
Annexes	514

Introduction générale

Le principe de responsabilité sociétale des organisations (RSO)¹, initialement développé aux Etats-Unis par des auteurs tels que Bowen (1953) ou Carroll (1979), a pris une ampleur considérable dans le milieu des affaires occidental à partir de la seconde moitié du 20^{ème} siècle (Matten et Moon, 2008). Cependant, la RSO ne fait pas l'unanimité et suscite de vives critiques, il est notamment reproché au modèle de prioriser la quête d'intérêts sociaux sur celle de la rentabilité et du profit (Friedman, 1970 ; Levitt, 1958). Afin de se conformer aux pratiques des entreprises et de sensibiliser les jeunes aux questions d'ordre éthique, l'enseignement de la RSO a connu un essor sans précédent au sein des universités et des écoles de commerce occidentales ces dernières années.

Dans une première partie, nous verrons que malgré des divergences, les Etats-Unis et l'Europe sont parvenus à un consensus en dessinant ensemble les contours d'un modèle de responsabilité sociétale. Si les fondements de la théorie de la RSO sont aujourd'hui bien maîtrisés dans ces sociétés occidentales, portés par l'intérêt et la curiosité de la communauté scientifique, nous choisissons d'orienter notre travail de recherche sur le cas de la Chine. Depuis l'Occident, le pays n'a de cesse de fasciner. Les milieux d'affaires américains et européens tentent coûte que coûte de se positionner sur cet immense marché aux codes aussi mystérieux qu'imprévisibles, sans forcément mesurer les risques encourus.

Alors que l'organisation occidentale, nord américaine et européenne en particulier, a su prendre conscience de ses limites et des défis sociaux menaçant la pérennité de son activité économique, qu'en est-il de la situation à l'Est et plus particulièrement en Chine ? L'Empire du Milieu est-il lui aussi concerné par le développement de cette Responsabilité Sociétale de l'Organisation dont on parle tant dans les sphères économiques et académiques de l'Ouest ? Doit-il simplement dupliquer sans rechigner le modèle existant afin de satisfaire ses parties prenantes occidentales, ou doit-il au contraire s'affirmer comme nouvelle superpuissance en proposant une alternative issue des spécificités du contexte local ?

Hu Jintao, Président au pouvoir entre mars 2003 et mars 2013, avait misé sur le principe de développement d'une « société harmonieuse » durant son mandat. Si le bilan économique de

¹ Dorénavant, nous utiliserons l'acronyme RSO pour désigner la Responsabilité Sociétale de l'Organisation

cette décennie de pouvoir peut être considéré comme un succès, l'harmonie sociale fait, quant à elle, figure d'échec : les riches étant devenus plus riches, les pauvres bien plus pauvres encore. L'adaptation du cadre légal et l'essor d'une société civile de plus en plus revendicatrice ne parviennent pas non plus à pallier le manque de liberté syndicale et l'absence de négociation collective (Huchet, 2007).

Xi Jinping, élu en mars 2013 à la tête de la République populaire de Chine, promet un « rêve chinois ». Il a pour objectif de donner un nouveau souffle à une croissance économique en plein ralentissement tout en comblant le gouffre des inégalités sociales et en s'attaquant aux problèmes environnementaux, à la corruption des officiels, ainsi qu'aux insupportables et trop fréquents scandales sanitaires.

Malgré ce ralentissement économique enregistré depuis le début des années 2010, lié principalement à une hausse du coût du travail, à un essoufflement des investissements ainsi qu'à une activité industrielle décevante, la croissance chinoise demeure néanmoins élevée². Afin de maintenir son objectif de croissance, les autorités, conscientes de l'obsolescence et de la perception négative du label « *Made in China* », espèrent désormais insuffler un esprit d'innovation dans les organisations nationales afin d'encourager le modèle du « *Created in China* » (Xi et Fleming, 2008).

L'organisation chinoise a également soif d'internationalisation et sait que la RSO est devenue une condition nécessaire d'accès aux marchés étrangers. Mais comment mettre en place une stratégie de RSO dans un pays où le principe peut être perçu telle une « *ingérence étrangère* » (ORSE, 2007) ? L'objet de notre travail de thèse vise ainsi à décrire et interpréter les enjeux de l'évolution de la RSO en Chine.

Entre attachement à la pensée traditionnelle confucéenne, transitions politiques de l'ère maoïste et ouverture vers l'Occident prônée par Deng Xiaoping dès la fin des années 1970 ayant permis l'accès des firmes multinationales au pays, nous observons dans une première partie l'évolution de la société chinoise au fil de son histoire et l'apparition de la notion de responsabilité sociétale des organisations. Si cette revue de la littérature nous livre les détails de l'émergence de la RSO en Chine, nous nous interrogeons ensuite sur l'avenir réservé à cette notion dans le pays.

² En 2015, la croissance chinoise s'est établie à 6,9 % selon le journal Les Échos du 19 janvier 2016

Comme le titrait l'agence de presse officielle *Xinhua* le 6 mai 2014 dans une de ses dépêches, « *Xi Jinping place ses espoirs dans la jeunesse pour l'innovation et le progrès* ». La jeunesse représente donc l'espoir du nouveau président ainsi que le moteur nécessaire au rayonnement d'un concept de RSO à travers pays.

Dans une seconde partie, nous verrons que la génération « *post-80* », baptisée « *ME generation* », issue de la politique de l'enfant unique entérinée par Deng Xiaoping en 1978, est souvent considérée par les aînés comme étant individualiste et arrogante (Wang et Juslin, 2011). Cette jeunesse, connectée aux réseaux sociaux, laisse pourtant percevoir des signes d'ouverture sur le monde (Egri et Ralston, 2004). Confrontée à la contrainte de la réussite sociale par l'école, à un fort esprit de compétition ajouté à une augmentation de l'échec scolaire, le système éducatif chinois doit innover pour accompagner cette génération d' « *hyperqualifiés* » sur un marché de l'emploi en crise (Rocca, 2010).

Malgré un fort courant traditionaliste persistant au sein du Parti, le défi que doit relever Pékin vise désormais à repenser les méthodes d'un enseignement supérieur désuet pour ne plus simplement attendre du jeune qu'il apprenne, mais qu'il pense, crée, et innove (De Bettignies et Tan, 2007). Ces jeunes sont les futurs décideurs du pays et ce besoin de renouvellement de l'organisation du système éducatif chinois doit avoir comme objectif la formation de managers responsables.

Dans une troisième partie, nous dresserons un état des lieux des représentations sociales de la RSO des étudiants (Moscovici, 1961 ; Abric, 1994) et de leurs valeurs (Schwartz, 2006) obtenu grâce à la diffusion d'une enquête en ligne et à une série d'entretiens. Notre travail nous permettra de comparer certains résultats obtenus avec ceux de jeunes Français, étudiants en école de commerce, et de proposer une approche cohérente aux besoins de formation afin de faciliter l'évolution des futurs managers responsables chinois sur la scène internationale.

Objet de la recherche :

Dans une société en mutation, notre projet vise à décrire et interpréter les enjeux et l'évolution de la RSO en Chine. Une étude des représentations et une analyse du contexte nous permettront de mieux comprendre les attitudes et comportements possibles des futurs managers.

A partir de l'analyse du contexte, nous pouvons décomposer cet objectif principal en plusieurs sous-objectifs :

- Apporter des clés de compréhension aux managers occidentaux désirant travailler en Chine ou avec des partenaires chinois, afin qu'ils puissent mieux saisir les enjeux locaux en matière de RSO ;
- Montrer que la RSO est aujourd'hui un phénomène global incontournable et indispensable à l'internationalisation des entreprises et que l'organisation chinoise ne peut y déroger si elle veut survivre dans un contexte économique difficile ;
- Montrer l'importance de la tradition, notamment confucéenne, sur la société chinoise contemporaine en perte de repères ;
- Montrer l'influence du cadre politique et du Parti communiste sur les sphères économique et sociale chinoises ;
- Montrer la nécessité pour le système éducatif chinois de se renouveler et d'innover afin de former des managers responsables ;
- Enfin, dresser un état des lieux des représentations sociales de la RSO des étudiants et de leurs valeurs afin de proposer une approche pédagogique cohérente aux besoins en formation des futurs décideurs chinois qui évolueront demain sur la scène internationale.

Problématique :

Comment saisir et interpréter les représentations de la RSO des jeunes Chinois de façon à mieux faire progresser ce sujet dans l'enseignement supérieur et les organisations ?

Questions de recherche :

La question centrale de notre recherche est la suivante :

Dans quelle mesure une compréhension des représentations de la RSO chez les étudiants chinois peut-elle livrer des clés pour une bonne mise en œuvre de la nécessaire intégration de la RSO dans les organisations en Chine ?

De cette question principale découle un ensemble de sous-questions de recherche :

- ✓ En quoi les valeurs culturelles et traditionnelles ainsi que l'évolution récente des valeurs (tournant avec l'ouverture à l'Occident dans les années 1990) sont prises en compte dans le modèle de RSO chinois ?
- ✓ Quels facteurs de l'environnement influent sur les représentations de la RSO et les attitudes des étudiants chinois ?
- ✓ Comment l'enseignement supérieur permet de changer les représentations sociales de la RSO ?
- ✓ Quels sont les enseignements dispensés aux étudiants chinois afin de les sensibiliser aux questions éthiques ?
- ✓ Quelles sont les recommandations pour le système éducatif chinois et les organisations ?

Propositions de la recherche :

A partir de la littérature et de notre étude exploratoire, nous identifions un ensemble de propositions de travail :

Pr. 1 : La Chine se caractérise par la prépondérance de la sphère politique sur les sphères économique et sociale, et une mobilisation bien spécifique de la RSO.

Pr. 2 : Malgré une certaine méfiance vis-à-vis du principe, la RSO s'impose à la Chine comme standard mondial.

Pr. 3 : La Chine est marquée par une rupture générationnelle issue de la politique de l'enfant unique et de l'ouverture économique.

Pr. 4 : La mondialisation entraîne une prise en compte de la RSO dans l'enseignement supérieur.

Pr. 5 : La culture, la tradition et l'héritage confucéen ont une influence sur les représentations sociales de la RSO des jeunes générations chinoises.

Pr. 6 : L'enseignement supérieur joue un rôle pour faire évoluer les représentations sociales de la RSO.

Pr. 7 : L'enseignement supérieur chinois développe des méthodes adoptables et efficaces pour faire évoluer la RSO.

Pr. 8 : La jeunesse chinoise est globalement moins responsable que la jeunesse française.

Pr. 9 : La jeunesse chinoise peut être considérée comme individualiste et se tourne vers des valeurs d'accomplissement et de pouvoir (affirmation de soi) ainsi que vers des valeurs de tradition et de sécurité (conservation).

Pr. 10 : La jeunesse chinoise est peu au fait de la définition de la RSO.

Intérêts managériaux et académiques

Les intérêts de cette recherche sont de deux ordres : managérial et académique.

1. Intérêts managériaux

- ✓ Nous souhaitons offrir des clés de compréhension aux managers français, et plus largement occidentaux, qui désirent travailler en Chine ou avec des partenaires chinois, afin qu'ils puissent mieux saisir les enjeux locaux en matière d'éthique et de RSO.
- ✓ Nous proposons de dresser un diagnostic des valeurs des étudiants d'aujourd'hui afin de permettre aux entreprises chinoises et étrangères de s'adapter dans le but de mieux intégrer les décideurs de demain au sein de leurs organisations.

2. Intérêt académique (*gap*) :

- ✓ Nous souhaitons que notre travail de recherche vienne enrichir la théorie de la RSO à travers l'appropriation d'un modèle dans un contexte culturel distinct (influence de l'histoire et de la culture, du système politico-économique, rôle des représentations dans la bonne appropriation).

Schéma de la recherche

Dans la seconde partie de notre travail de recherche, nous reviendrons de façon détaillée sur les cadres théoriques mobilisés, à savoir sur la notion de valeurs de Schwartz et les représentations sociales d'Abric.

Dans le but d'expliquer la réflexion ayant permis la construction de notre schéma de recherche, nous choisissons néanmoins d'évoquer brièvement ici les grandes orientations constituant les principales fondations de ce schéma. Notre schéma de recherche est inspiré des travaux de Gonzalez et Urbain (2007) ainsi que de ceux de Vergès (1989, 1998) liés aux représentations sociales (RS).

Serge Moscovici, fondateur de la théorie « française » des représentations sociales (1961), définit les représentations sociales comme des éléments de la conscience sociale extérieure aux individus et s'imposant à eux, autrement dit tel un ensemble de phénomènes complexes comprenant des aspects conscients et inconscients, rationnels et irrationnels (1986). D'après

Jean-Claude Abric, autre grand spécialiste français des représentations sociales, celles-ci sont en relation avec les pratiques sociales d'un groupe se rapportant à l'objet de représentation. Abric a développé la théorie du noyau central selon laquelle une représentation sociale est un système sociocognitif constitué d'un « *ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné* » (2003). Abric estime que le noyau central a pour fondement les conditions historiques, le système de normes et le contexte idéologique du groupe et exprime donc « *les valeurs centrales associées à l'objet concerné* » (1994).

Abric considère que la représentation n'est pas un simple reflet de la réalité mais une organisation signifiante dépendant à la fois de « *facteurs contingents – natures et contraintes de la situation, contexte immédiat, finalité de la situation – et de facteurs plus généraux qui dépassent la situation elle-même : contexte social et idéologique, place de l'individu dans l'organisation sociale, histoire de l'organisation et du groupe, enjeux sociaux* » (1994). Jodelet estime quant à elle que la représentation est constituée par toutes sortes d'expériences et d'informations reçues et transmises par la tradition, l'éducation et la communication sociale (1989). Roussiau et Renard (2003) insistent également sur l'historicité des représentations sociales, c'est-à-dire sur le « *poids de l'histoire* » dans le fondement des RS, et sur les travaux de Moscovici faisant référence à l'influence du passé dans la pensée présente.

Selon Vergès (1989), la représentation sociale est élaborée dans trois lieux que nous choisissons d'intégrer à notre schéma : la mémoire collective, le débat social et les conflits idéologiques, et enfin les pratiques du sujet et son expérience.

Dans le cas de notre étude de la Chine, ces trois lieux s'articulent de la façon suivante :

- *Mémoire collective* : il s'agit de la répercussion et de l'influence de la tradition et du passé chinois sur la société contemporaine ;
- *Débat social et conflit idéologique* : il s'agit des effets des réformes de Deng Xiaoping ayant conduit à l'ouverture économique et à la mondialisation, ainsi qu'à l'émergence d'une société civile de plus en plus revendicative, en matière de droit du travail et d'enjeu environnemental par exemple ;
- *Pratiques du sujet et expérience* : il s'agit de notre étude approfondie des jeunes chinois en tant que futurs managers, des enseignements reçus, de leur relation aux médias et à la culture en général.

Nous choisissons également d'intégrer les valeurs, orientatrices des processus et des contenus représentationnels (Morchain, 2009), considérées comme élément constituant de la représentation sociale et devenant ainsi notre quatrième grande variable explicative. Nous nous basons sur la définition proposée par Shalom Schwartz : l'auteur s'est inspiré des travaux de Rokeach et considère que les valeurs correspondent aux exigences universelles caractéristiques de l'espèce humaine (besoins biologiques, besoin de coordination interindividuelle et besoin d'une continuité au niveau d'une société). Morchain estime que les valeurs sont des idéaux dotés d'un contenu et d'une structure « universels ». Pendant plus de 40 ans, Schwartz s'est intéressé aux valeurs personnelles et culturelles. Son approche vise à retrouver dans différentes nations des contenus psychologiques et des types de valeurs humaines universelles. Elle est axée sur l'existence de besoins, considérés comme universels, quels que soient les contextes culturels explorés.

Willem Doise définit quatre niveaux d'analyse de référence en psychologie sociale : le niveau intrapsychique ou intra-individuel, le niveau interindividuel ou groupal, le niveau positionnel, et le niveau représentationnel ou idéologique (1982). Notre étude se situe donc au niveau représentationnel et prend en compte dans l'analyse des idéologies, les systèmes de croyances, les normes sociales, et les valeurs que développe toute société. Il étudie les représentations sociales que partagent les groupes sociaux sachant qu'à l'intérieur de ces sociétés, les contenus sont différents en fonction de ces groupes.

D'après Bergamaschi, les représentations sociales et les attitudes constituent des variables étroitement corrélées (2011). Les représentations sociales « *constituent la toile de fond socio-cognitive sur laquelle les attitudes trouvent leurs racines (sociales) profondes* ». Oskamp définit l'attitude telle une « *disposition à réagir de façon favorable ou défavorable à un objet particulier ou classe d'objets* » (1977).

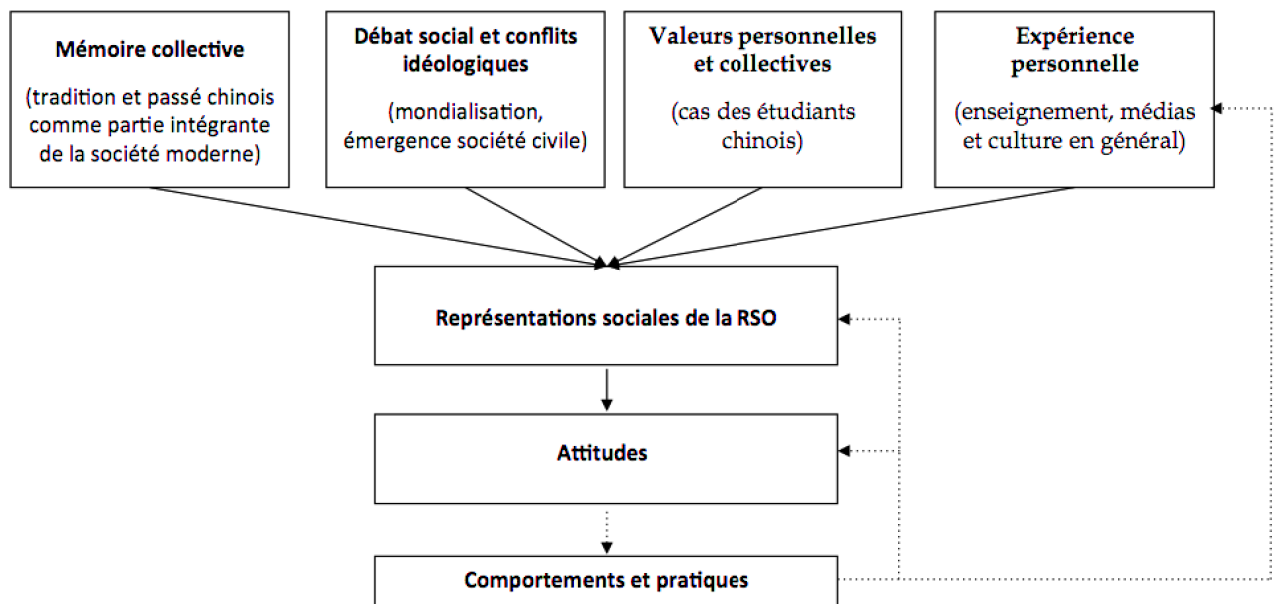
Pour de nombreux auteurs, attitude et comportement sont intimement liés. Ainsi, Stoetzel définit l'attitude « *comme une variable inférée, non directement observable : à la source de comportements individuels, l'observateur aperçoit une représentation du monde, des valeurs, qui disposent chacun à réagir aux événements d'une manière déterminée* » (Panissal et Brossais, 2012).

Les représentations sociales ont des fonctions d'orientation des conduites, elles sont porteuses de sens, créent du lien et occupent donc une fonction sociale en aidant les gens à communiquer, à se diriger dans leur environnement et à agir. En outre, elles engendrent des

attitudes, des opinions et des comportements (Rouquette et Rateau, 1998). D'après Jodelet, c'est le caractère autonome et créatif des représentations sociales qui induit les attitudes et comportements que nous avons lors de nos interactions avec l'objet (1989).

Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons aux représentations sociales de la RSO chez les étudiants chinois et aux attitudes de ces derniers. Cependant, nous ne pouvons évaluer leur comportement étant donné que ces jeunes ne sont pas encore en situation professionnelle. L'étude des comportements pourra faire l'objet d'une recherche ultérieure. Sur le schéma ci-dessous, le pointillé représente donc ce que nous n'identifierons pas au cours de ce travail de thèse.

Figure 1 : Schéma de recherche



PARTIE I

ORIGINES ET APPROCHES THÉORIQUES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION EN OCCIDENT ET EN CHINE : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction de la première partie :

Dans cette première partie, nous nous intéressons à la genèse de la notion de responsabilité sociétale de l'organisation. Cette étude des fondements théoriques de la RSO, parfois antagonistes, met ainsi en perspective l'importance de facteurs économiques, sociaux, et environnementaux dans le développement du concept dans les sociétés occidentales. Au-delà de ces aspects, notre revue de la littérature nous permet de constater l'influence de facteurs éthiques, philanthropiques et religieux, présents notamment dans l'ouvrage de référence de Bowen (1953), « *Social Responsibility of the Businessman* » (Chapitre 1).

En orientant notre recherche vers la Chine, nous choisissons d'aborder en premier lieu les racines philosophiques du pays, voire religieuses pour certains, à travers la pensée confucéenne dont les idées sont encore bien présentes dans la société actuelle, chez les individus, et donc au sein des organisations (Chapitre 2).

Enfin, si le confucianisme constitue une des spécificités chinoises dans le développement de la notion de la RSO, nous aborderons également la prépondérance de la sphère politique sur les environnements économique et social, à travers les grandes décisions des leaders de la République populaire de Chine, de Mao à Xi Jinping, en passant par Deng Xiaoping (Chapitre 3).

Nous verrons que les réformes de ce dernier, aussi bien économiques, à travers l'ouverture aux organisations étrangères, que sociales, avec en particulier la mise en place de la « politique de l'enfant unique » en 1979, ont eu des répercussions fondamentales sur le contexte national et sont à l'origine d'une transformation du pays.

Chapitre I :

La RSO, une notion internationalement reconnue

Ce premier chapitre vise à exposer les principaux fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'organisation dans le monde, dont les contours se dessinent d'abord aux Etats-Unis à partir du 19^{ème} siècle, à travers le paternalisme d'entreprise, puis en Europe dans les années 1970.

Préoccupation ancienne mais notion relativement nouvelle, la RSO peine aujourd'hui à faire consensus dans le milieu universitaire et parmi les acteurs sociaux. S'il est difficile de se mettre d'accord sur une définition commune de la RSO, il est souvent fait allusion au *welfare capitalism* d'Henry Ford (1914) comme tournant dans la perception de l'activité économique des entreprises sur la société.

Nous verrons dans ce chapitre que les enjeux de l'émergence de la notion de RSO ont évolué au fil des années et des contextes culturels, obligeant la création d'un cadre normatif sur le plan international à partir des années 1980.

Section 1 : Les fondements théoriques de la RSO

Selon Xi et Fleming (2008), les origines de la RSO sont cependant bien antérieures au modèle fordiste. En 1824, la société Cadbury Schweppes « *avait déjà acquis une bonne compréhension de ses obligations vis-à-vis des parties prenantes puisqu'elle savait qu'un bon cadre éthique et une bonne pratique des affaires allaient naturellement de pair*³ ». D'après les auteurs, Andrew Carnegie développa cette idée en s'intéressant aux inégalités de richesse et en proposant une réflexion autour des notions de responsabilité et de philanthropie dans « *The Gospel of Wealth* » (1889)⁴. Xi et Fleming reviennent ensuite sur le développement de la notion de RSO à travers l'essor du capitalisme dans les années 1920 marquées par les conflits de classes opposant riches et pauvres, dirigeants et employés. Puis la Grande Dépression de 1929 marqua l'émergence d'une prise de conscience sociale à l'encontre de la maximisation du profit individuel mis en avant dans le libéralisme économique. Enfin, des scandales largement médiatisés durant la seconde moitié du 20^{ème} siècle, à l'instar du cas de l'entreprise Enron, ont obligé entreprises et chercheurs à réfléchir davantage à la notion de RSO.

Il semble cependant que Bowen (1953), économiste américain et pasteur protestant, soit à l'origine du concept moderne de RSO. Dans son ouvrage désormais devenu référence, « *Social Responsibility of the Businessman* », l'auteur esquisse les contours de ce que pourrait être la première définition de la RSO, qui sera suivie par des dizaines d'autres. La RSO renvoie aux « *obligations de l'homme d'affaires de poursuivre de telles politiques, de prendre de telles décisions ou de suivre telles lignes d'actions qui sont désirables en fonction des objectifs et des valeurs de notre société*⁵ » (cité par Carroll, 1999, p. 270).

Les préoccupations éthiques, philanthropiques et religieuses sont donc essentielles dans le développement de cette notion correspondant « aux préceptes bibliques de *stewardship principle* (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de *charity principle* (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies) » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Concernant cette approche, Capron parle de RSO explicite, autrement dit une RSO s'exprimant par des discours et des politiques, ainsi qu'une entière conscience de la société et l'institution de règles contraignantes ou volontaires. La

³ « Already had a clear understanding of its obligations to stakeholders as they realised that good ethics and good business go together naturally » (traduction libre)

⁴ Carnegie A. (1889). *The Gospel of Wealth*, Applewood books: America

⁵ « Obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society » (traduction libre)

RSO implicite prenant quant à elle en compte la nécessité de réguler et de maîtriser les effets de l'activité économique sans en formaliser les règles.

Une prise de conscience de la société civile de risques potentiellement irréversibles, portée par la pensée philosophique de Jonas (1979) et l'idée selon laquelle « *nous n'avons pas le droit de choisir le non-être des générations futures à cause de l'être de la génération actuelle*⁶ », finalement associée à une crise de légitimité des entreprises, a eu une incidence primordiale sur la diffusion des concepts de développement durable et de RSO, notamment en Europe où l'organisation est alors encouragée à évoluer dans un contexte économiquement viable, socialement responsable, et environnement sain.

⁶ Jonas H. (1979). *Le Principe responsabilité*, traduction J. Greisch, Cerf, Collection « Champs », 1990, p. 64

Section 2 : Les enjeux de l'émergence d'un modèle international

Ainsi, Capron (2007) distingue trois grandes approches conceptuelles de la RSO :

1. *Une conception héritée du paternalisme d'entreprise du 19^{ème} siècle :*

Basée sur des valeurs morales, l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise y occupe un rôle déterminant. L'entreprise, « être moral » à part entière, se doit d'assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté. Les mesures et actions sociales volontaires sont encouragées, à l'instar du mécénat et de la philanthropie par exemple, et des actions correctrices permettent de réparer les dommages causés par l'activité économique. Cette conception est largement dominante aux États-Unis ;

2. *Une conception stratégique utilitariste :*

Le comportement social de l'organisation a pour objectif de servir sa performance économique et les exigences de rentabilité et de compétitivité sont mieux satisfaites quand l'organisation se montre socialement responsable. Après les avoir identifiées, l'entreprise instaure un véritable dialogue avec ses « parties prenantes » (*stakeholders*) dans le but de satisfaire au mieux leurs attentes. Ainsi, elle prend soin de son image et de sa réputation, ce qui lui permet de gagner en légitimité. Le choix des actions, parfois entreprises en collaboration avec les parties prenantes telles que les ONG ou les syndicats, se fait selon une analyse coûts-avantages. Ce courant est apparu dans les années 1970 ;

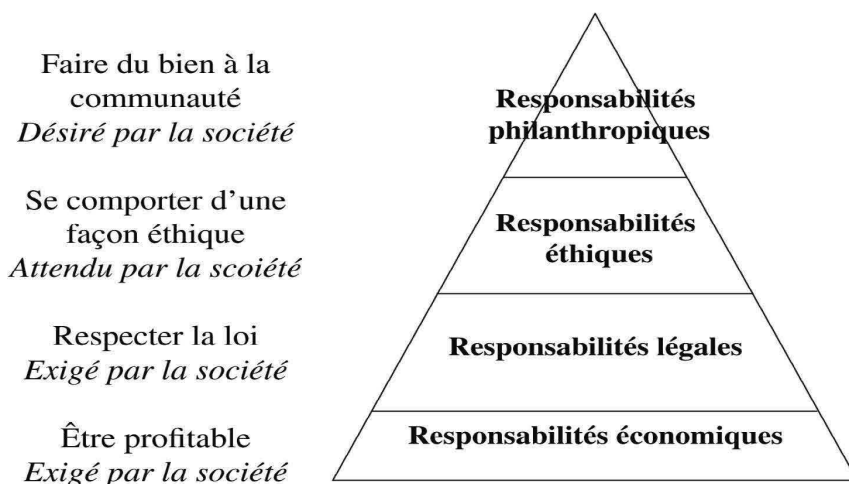
3. *Une conception de « soutenabilité » :*

L'organisation est encadrée dans la société et ne peut être pérenne que si l'environnement dans lequel elle évolue est sain. Les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles universellement admises et l'organisation est fortement impliquée. Les préoccupations sociales et environnementales sont intégrées au cœur de l'activité afin que celle-ci contribue au développement durable.

La pyramide de la responsabilité sociale construite par Carroll (1979) identifie quatre dimensions de responsabilité sociale. L'entreprise se doit d'être profitable (responsabilité économique) tout en évoluant dans un contexte légal (responsabilité juridique). Il est ensuite souhaitable, et non obligatoire, que l'entreprise adopte un comportement juste (responsabilité éthique). Enfin, l'organisation peut si elle le souhaite faire du bien à la communauté (responsabilité philanthropique ou discrétionnaire), ces actions allant au-delà des attentes

formulées précédemment. Le modèle de Carroll est un des plus renommés, il a reçu une attention particulière dans le monde académique et a permis des avancées essentielles dans la recherche en RSO. Il continua par la suite à élaborer et à développer son modèle : « *À mon sens, la RSO implique que la conduite des affaires doit être économiquement profitable, respectueuse de la loi, éthique et socialement favorable. Afin d'être socialement responsable... alors la rentabilité et le respect de la loi constituent les principales conditions permettant de discuter de l'éthique de l'organisation et du degré jusqu'auquel l'organisation contribue à la société dans laquelle elle existe, avec des contributions en argent, en temps, et en talents. Par conséquent, la RSO se compose de quatre parties : l'économique, le légal, l'éthique, et le bénévolat ou le philanthropique*⁷ » (Carroll, 1983⁸ ; cité par Hou, Fu et Li, 2010).

Figure 2 : La pyramide de la responsabilité sociale



Source : Carroll (1979)

⁷ « In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible... then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts : economic, legal, ethical, and voluntary or philanthropic » (traduction libre)

⁸ Carroll A., 1983, « Corporate Social Responsibility : Will industry respond to cut-backs in social program funding ? », *Virtual Speeches of the Day*, 49, pp. 604-608

À partir de leur revue de littérature, Basu et Palazzo (2008) distinguent trois grandes approches de RSO :

1. *Stakeholder driven* (fondée sur les parties prenantes) : la RSO est perçue comme une réponse aux demandes spécifiques des parties prenantes extérieures à l'organisation (gouvernements, ONG, associations de consommateurs) ou aux grands défis sociaux (pauvreté, réchauffement climatique) ;
2. *Performance driven* (fondée sur la performance) : la RSO se mesure par l'efficacité des actions concrètes menées en interne, autrement dit dans l'organisation, en lien avec les attentes externes. Pour travailler autour de ces deux approches (*stakeholder* et *performance*), Carroll pose la question suivante : « *Qu'attend-on que l'organisation soit ou fasse pour être considérée tel un bon citoyen corporatif*⁹ ? » (1998) ;
3. *Motivation driven* (fondée sur la motivation) : un ensemble varié de raisons, à la fois internes et externes à l'organisation, pousse les entreprises à implémenter des actions de RSO (garantir la réputation de l'entreprise, éviter les sanctions, collaborer avec les ONG, gérer les risques par exemple).

En outre, la responsabilité sociale est considérée comme la déclinaison du concept de développement durable dans l'entreprise. L'organisation intègre les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques à traiter de questions aussi nombreuses que variées, à l'instar de l'amélioration des conditions de travail, de la diversité et de la lutte contre les discriminations ou encore de la préservation des ressources naturelles et de l'éthique des affaires. Cette vision de la RSO est parfaitement expliquée par Elkington (1994) dans son modèle de *Triple Bottom Line*, ou Triple Résultat en français. Le principe de responsabilité sociale correspond donc au triple P : *People, Planet, Profit* et se divise en trois catégories : la responsabilité de dégager des profits de l'activité (Profit), la compatibilité entre les activités de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planète), et les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes (Personnes) (Elkington, 1998, cité par Wang & Juslin, 2011).

Selon Porter (1995), l'implémentation d'une politique de RSO dans l'entreprise peut permettre un avantage concurrentiel. Pour Capron et Quairel (2007), les stratégies RSO sont « gagnant-gagnant ». On parle alors de *business case*, autrement dit d'« *arguments économiques pour inciter les entreprises à adopter des stratégies socialement responsables* ».

⁹ « What is business expected to be or to do to be considered a good corporate citizen ? » (traduction libre)

Darigan et Post (2009) considèrent ainsi que des « investissements en citoyenneté corporative peuvent mener à des retours positifs pour les organisations, par exemple sous la forme d'autorisation d'exercice, d'amélioration de la réputation et de moral des employés, d'augmentation de la préférence de la clientèle¹⁰. » Les auteurs ajoutent que « *la santé de l'organisation et celle de la société sont interdépendantes, autrement dit, l'un ne peut prospérer sans la réussite de l'autre*¹¹. »

Le *Center for Corporate Citizenship* de l'université de Boston (2009, cité par Darigan et Post, 2009)¹² décrit quatre domaines sur lesquels les entreprises peuvent agir afin de progresser en matière de RSO :

- *Corporate mission, values and governance : integration and accountability*
La RSO est intégrée dans la gouvernance et la gestion même de l'entreprise. Elle met en exergue les valeurs de base de l'organisation et constitue un élément à part entière de la stratégie ;
- *Community engagement : addressing social challenges*
L'organisation se mobilise afin de répondre aux problèmes sociaux et développer le bien-être de la communauté. Cela peut passer par de la philanthropie ou des partenariats avec ses parties prenantes ;
- *Operations : responsible business practices*
L'entreprise se sert des « *responsible business practices* » afin de minimiser les impacts négatifs potentiels sur la société et maximiser les impacts positifs. Il s'agit de réfléchir à la meilleure façon de travailler avec les parties prenantes internes et externes sur des questions aussi diverses que variées (santé, environnement et respect des droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement par exemple) ;
- *Products and services : market strategy*
L'organisation doit parvenir à répondre aux besoins sociaux tout en pouvant en tirer profit. Il s'agit par exemple d'adapter des produits et services existants afin de les rendre davantage éco-efficaces et bénéfiques socialement, ou encore de repenser fondamentalement sa ligne de produits et services.

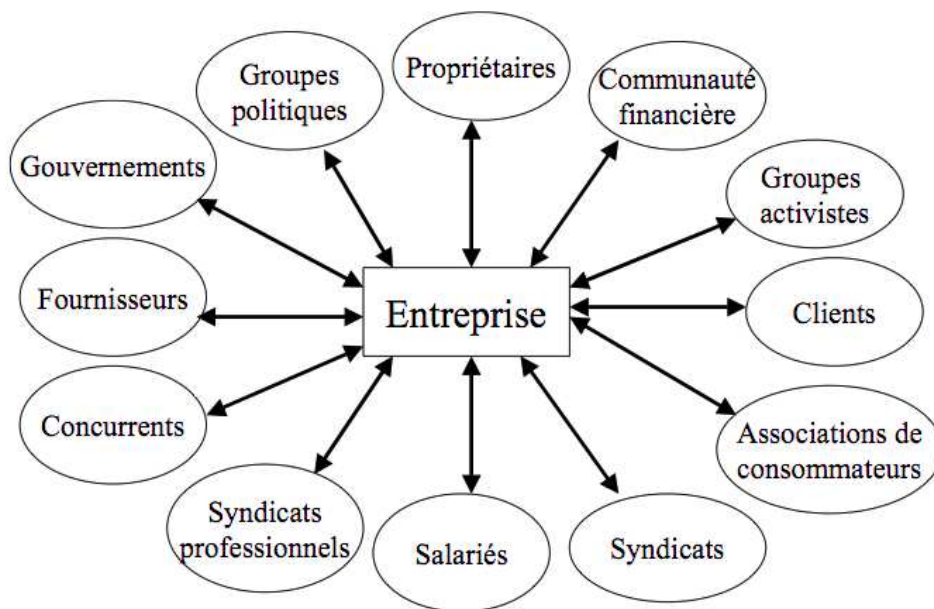
¹⁰ « Investments in corporate citizenship can drive positive returns for companies in the form of permission to operate, reputation lift, improved employee morale and increased customer preference, among others » (traduction libre)

¹¹ « The health of business and society are co-dependent : that is, one cannot prosper without the success of the other » (traduction libre)

¹² Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, « Standards of excellence in corporate community involvement »

Comme mentionné précédemment, la conception stratégique utilitariste de la RSO vise à satisfaire les parties prenantes (ou détenteurs d'enjeux) de l'organisation. Si Bowen évoquait déjà des « groupes d'intérêts » (Bowen, 1953, p. 52), Freeman (1984) consacre son ouvrage « *Strategic Management : A stakeholder approach* » à une vision partenariale pour un bénéfice global à travers sa *Stakeholder theory*. Selon l'auteur, la satisfaction des seuls actionnaires (*shareholders*) n'est pas suffisante pour garantir la pérennité de l'organisation, les parties prenantes, autrement dit « tout groupe et individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984), doivent être identifiées et consultées afin de garantir à l'entreprise sa légitimité et son « droit d'opérer ».

Figure 3 : La cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation



Source : Freeman (1984, p. 55)

Cette théorie des parties prenantes s'oppose à de vives critiques. Milton Friedman peut sans doute être considéré comme le détracteur le plus représentatif. Dans un article publié dans le New York Times en 1970, il insiste sur l'idée que l'unique responsabilité de l'organisation s'exerce envers les actionnaires, favorisant une vision court-termiste et la maximisation des profits. Il considère la RSO comme un « *subversive concept* » (concept subversif) et la qualifie d'« *hypocritical window-dressing* » (façade hypocrite). Selon lui, la responsabilité ne peut être qu'individuelle, autrement dit celle d'une seule personne, soit le dirigeant vis-à-vis de son actionnaire. En d'autres termes, « *le dirigeant est le représentant des individus qui*

détiennent l'organisation... et sa responsabilité principale va envers eux¹³ » (Friedman, 1970).

Comme Friedman, Levitt (1958) considère que la responsabilité de l'organisation demeure dans la recherche du profit. Selon lui, la RSO constitue une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique, les dirigeants des entreprises n'étant pas soumis au contrôle du suffrage universel. Il prône une intervention du gouvernement pour la gestion des intérêts sociétaux.

Moon et Shen (2010) constatent un travail commun autour du projet de RSO de la part des entreprises (*UN Global Compact*, *World Economic Forum* par exemple), regroupées en associations nationales et internationales (*International Business Leaders Forum*) et soutenues par bon nombre d'organisations non-gouvernementales. Les auteurs rappellent aussi l'incroyable essor de la responsabilité sociale dans le milieu de la recherche depuis les années 1960, avec la création de pas moins de huit journaux en langue anglaise consacrés à ce champ ou à des sujets similaires.

D'après Sun, Nagata et Onoda (2010), la notion de RSO (*Corporate Social Responsibility*) peut se décliner selon de nombreux autres termes comme : *corporate responsibility*, *corporate citizenship*, *responsible business*, *sustainable responsible business (SRB)*, *community relations* ou encore *corporate social performance*. Dans un tableau chronologique que nous choisissons de reprendre ci-dessous, Wang et Juslin (2011) ont dressé l'inventaire des principales définitions de RSO depuis l'approche éthique de Sheldon (1924)¹⁴ à la dimension stratégique de Baron (2001)¹⁵ et MacWilliams (2006)¹⁶. On y retrouve notamment les apports de Bowen (obligation sociale), Carroll (pyramide de la RSE), Friedman (*shareholder approach*) et Freeman (*stakeholder approach*) développés précédemment.

¹³ « The manager is the agent of the individuals who own the corporation... and his primary responsibility is to them » (traduction libre)

¹⁴ Sheldon O. (1924). *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London, England, pp. 70-99

¹⁵ Baron D. (2001). « Private politics, Corporate Social Responsibility and integrated strategy », *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), pp. 7-45

¹⁶ McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. (2006), « Corporate social responsibility : Strategic implications », *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1-18

Tableau 1 : Différentes définitions de RSO

SOURCE	CONCEPT	FOCUS
Sheldon, 1924	‘The social responsibility of management is to carve out the path of cooperation in service, so that the economic service of the community may produce not only material wealth but spiritual well-being’ (Sheldon, 1924)	Ethical consideration
Bowen, 1953	‘Corporate responsibilities as an obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society’ (Bowen, 1953)	Social obligation
Friedman, 1962	‘The social responsibility of business is to increase its profits’ (Friedman, 1962)	The shareholder approach
Davis, 1960, 1967 McGuire, 1963 Walton, 1967	‘Organisations have not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities relative to society’ (Leitao and Silva, 2007)	The societal approach
Freeman, 1984 Donaldson and Preston, 1995 Jones, 1995	‘Organizations are not only accountable to their shareholders but should also balance the interests of their other stakeholders, who can influence or be influenced by organizational activities’ (Freeman, 1984)	The stakeholder approach
Carroll, 1979 & 1991	‘The total corporate social responsibility of business entails the simultaneous fulfilment of the firm’s economic, legal, ethical, and philanthropical responsibilities’ (Carroll, 1991)	Pyramid of CSR
Frederick, 1978 Wartick & Cochran, 1985	Refers to the capacity of a corporation to respond to social pressures. Emphasis on the social response process (Frederick, 1978)	Corporate social responsiveness
Wood, 1991 Swanson, 1995	‘A business organisation’s configuration of the principles of social responsibility, process of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships’ (Wood, 1991)	Corporate social performance
Elkington, 1998 Panapanaan <i>et al.</i> , 2001 Wempe and Kaptein, 2002	Taking account of their social, economic, and environmental responsibilities (Elkington, 1998)	Triple Bottom Line
Marrewijk, 2003 Matten and Crane, 2005 Maignan and Ferrell, 2000 Marsden and Androf, 1998	‘Corporate citizenship describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals’ (Matten and Crane, 2005)	Corporate citizenship
Jennings and Zandbergen, 1995	‘Institutions play an important role in shaping the consensus within a firm regarding the establishment of an ‘ecologically sustainable’ organisation’ (McWilliams <i>et al.</i> , 2006)	Institutional theory
McWilliams and Siegel, 2001	‘Presents a supply/demand perspective on CSR, which implies that the ideal level of CSR may be determined through cost benefit analysis’ (McWilliams <i>et al.</i> , 2006)	Resource-based perspectives
Baron, 2001 McWilliams <i>et al.</i> , 2006	‘The use of CSR to attract socially responsible consumers is referred to as strategic CSR, in the sense that firms provide a public good in conjunction with their marketing/business strategy’ (McWilliams <i>et al.</i> , 2006)	Strategic CSR

Source : McWilliams *et al.*, 2006 ; Meehan *et al.*, 2006 ; Leitao and Silva, 2007, cité par Wang et Juslin, 2011

Section 3 : Un cadre normatif de la RSO

Depuis les années 1980, sur le plan international, un grand nombre de référentiels ont été élaborés afin d'apporter aux entreprises un cadre leur permettant d'évoluer dans des contextes culturels divers. Sous la pression des ONG, les instances politiques se sont appuyées sur le monde académique dans le but de développer de nouveaux outils. Selon Mininni, « *ce cadre normatif de la RSO est constitué de principes directifs, standards internationaux et systèmes de management sur lesquels les firmes multinationales doivent se baser pour élaborer leurs codes de conduite* ». L'auteur estime que la base de toute initiative est étroitement liée au droit public international et l'on pense particulièrement aux quatre principes suivants qui correspondent au noyau dur de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi¹⁷ :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Charpateau et Wiedemann-Goiran (2012) associent gestion des Ressources Humaines et Responsabilité Sociale des Organisations. D'après eux, l'extension de la normalisation dans ces domaines s'accélère avec « *simultanément la multiplication des référentiels normatifs produits et l'internationalisation des entreprises* ». Ils distinguent les normes juridiques, fondées principalement sur le droit national et international, des normes techniques, référentiels non juridiques élaborés par des organismes dont le but est la promotion auprès du plus grand nombre d'organisations. Plus de 150 normes techniques ont été recensées au niveau mondial dans les domaines de la RH et de la RSO.

Dans leur article, Charpateau et Wiedemann-Goiran insistent sur six de ces normes techniques :

- Norme ISO 9000 : la famille ISO 9000 comprend un ensemble de normes couvrant les différents aspects du management de la qualité. Dans un souci d'amélioration continue de la qualité de leurs produits et services, des lignes directrices ainsi que des outils sont à la disposition des organismes et entreprises intéressés¹⁸ ;

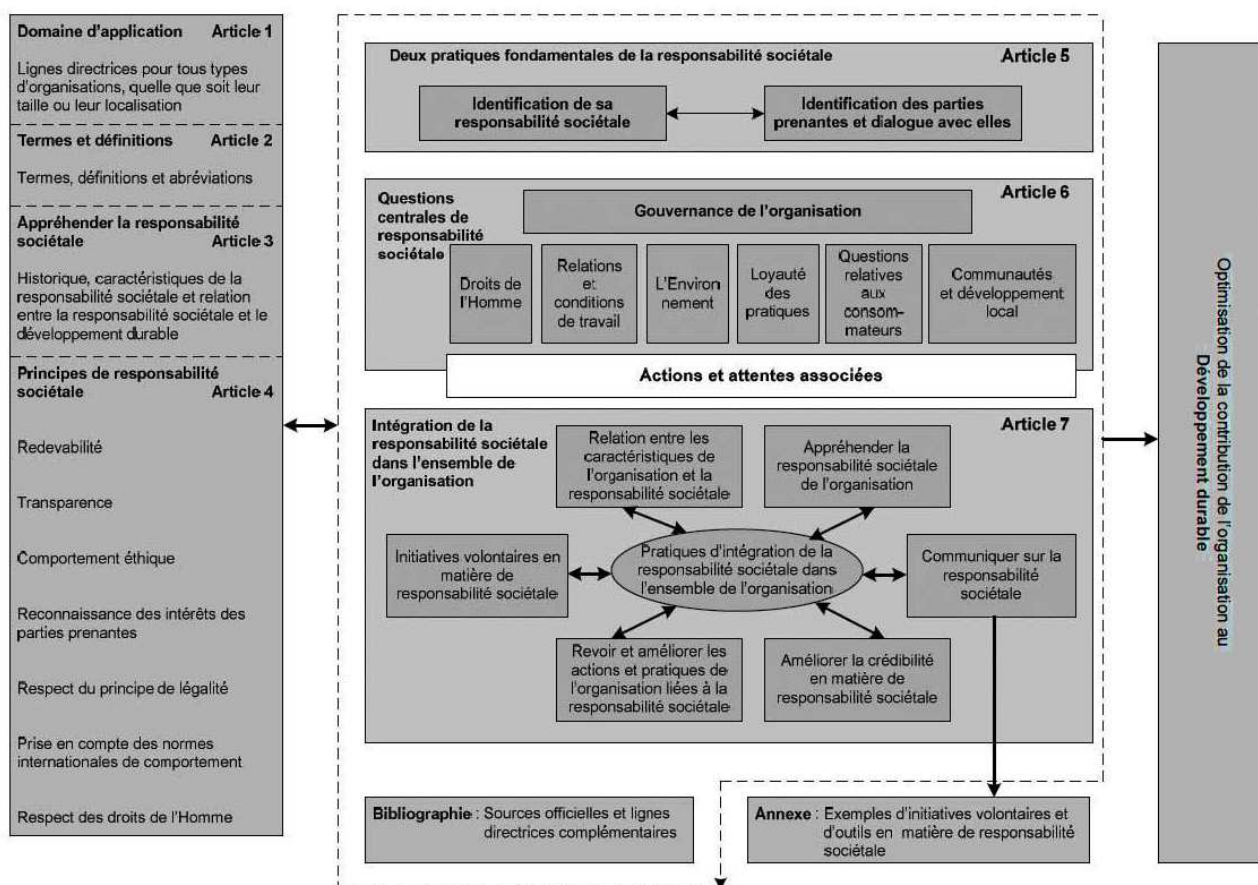
¹⁷ Bureau International du Travail, 1998, « Les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail »

¹⁸ Les détails des normes ISO proviennent du site <http://www.iso.org>

- Norme SA 8000 : norme produite par le Social Accountability International (SAI) pour la première fois en 1997. La SA 8000 est un code de conduite pour les organisations orienté sur les aspects sociaux du développement durable et de la responsabilité sociale, prouvant un respect des droits fondamentaux des travailleurs dans les opérations de l'entreprise à travers le monde. La norme repose sur les conventions de base de l'OIT mentionnées précédemment, sur des conventions de l'ONU (Droits de l'Enfant, Convention sur l'élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des femmes) ainsi que sur la Déclaration Internationale des Droits de l'Homme ;
- Norme ISO 14000 : la série des normes ISO 14000 traite des divers aspects du management environnemental. Des outils pratiques sont à la disposition des organisations afin que celles-ci puissent identifier et maîtriser leur impact sur l'environnement et améliorer de façon continue leur performance environnementale ;
- Norme EMAS : l'outil de management « *Echo Management and Audit Scheme* » a été créé en 1995 par l'Union Européenne afin de permettre aux entreprises et organismes qui le souhaitent de pouvoir évaluer, améliorer, et communiquer autour de leur pilotage environnemental ;
- Norme OHSAS 18001 et 18002 : dans un souci d'amélioration continue, ces normes d'origine britannique (BS 8800) définissent les règles de gestion des risques relatives aux systèmes de management de sécurité et de santé au travail ;
- Norme ISO 26000 : cette norme a la particularité de ne pas être « certifiable ». Elle présente des lignes directrices, et non des exigences, aux entreprises et aux organisations désireuses d'opérer de manière socialement responsable, autrement dit de manière transparente et éthique afin de contribuer au bien-être de la société. Adoptée le 13 septembre 2010 par 93% des pays membres de l'Organisation Internationale de la Normalisation (ISO), dont la France et la Chine, cette norme est le fruit d'un consensus international. Les négociations entamées en 2004 ont nécessité l'intervention d'un grand nombre de parties prenantes (représentants de gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail)¹⁹.

¹⁹ Ibid.

Figure 4 : Panorama de la norme ISO 26000



Source : www.comonlight.com

Conclusion du chapitre I :

Le chapitre 1 a permis de présenter les principaux fondements théoriques de la notion de responsabilité sociétale de l'organisation. Nous avons choisi de présenter une mise en perspective historique de la RSO, à travers trois temps forts (Capron, 2007). D'abord, le paternalisme d'entreprise du 19^{ème} siècle a influencé la formation d'une « conception éthique » aux Etats-Unis, se reposant sur les valeurs morales du dirigeant.

A partir des années 1970, l'importance des préoccupations éthiques a laissé place à des considérations utilitaristes, mettant l'accent sur la performance économique de l'organisation rendue possible par le comportement social. Cette « conception utilitariste » vise à définir des objectifs sociaux afin de permettre à l'organisation d'obtenir un avantage compétitif. La notion de parties prenantes de Freeman (1984) devient décisive.

Enfin, la conception fondée sur la « soutenabilité » a émergé dans les pays européens occidentaux dans les années 1990. Pour être pérenne, l'organisation doit tenir compte des enjeux et des risques encourus par l'humanité, notamment dans sa gestion des ressources. Afin d'accompagner les entreprises dans ces transitions, un cadre normatif s'est développé dans les années 1980 et de nombreux référentiels, à l'instar des normes ISO, ont été créés.

Alors que le principe de RSO évoluait aux Etats-Unis puis en Europe, de nouveaux et puissants acteurs sont apparus sur la scène internationale. Parmi eux, la Chine a connu une croissance exceptionnelle suite aux réformes de 1978 ayant permis l'ouverture de l'économie. Alors que cette croissance économique a permis des avancées, le pays doit néanmoins faire face à des défis sociaux et environnementaux majeurs.

Les deux chapitres suivants visent par conséquent à étudier les origines et les spécificités de la notion de responsabilité sociétale de l'organisation en Chine.

Chapitre II :

L'apport du confucianisme sur la société chinoise moderne

En se plongeant dans la littérature relevant de la RSO en Chine, il nous apparaît deux éléments fondamentaux. Tout d'abord, malgré un récent engouement pour ce thème, nous constatons une certaine rareté des travaux de recherche dans le domaine comparativement à ceux menés dans les pays occidentaux, rendant ainsi les contours de l'application du concept à la Chine assez flous.

Ensuite, nous avons été marqués par les allusions à la philosophie et aux traditions chinoises dans les articles traitant du management de l'organisation chinoise. Il nous a donc semblé essentiel de consacrer un chapitre de cette thèse à Confucius. Souvent contestée, nous verrons que l'influence de la doctrine demeure très actuelle, notamment dans le milieu des affaires.

En outre, nous pensons qu'une connaissance des bases du confucianisme pourra nous permettre de mieux comprendre et appréhender la Chine d'aujourd'hui et les défis sociaux auxquels le pays doit faire face.

Au-delà de la simple définition des fondements de la philosophie confucéenne, ce chapitre vise à présenter la relation du confucianisme au développement économique ainsi qu'au profit. Nous verrons également ce à quoi pourrait ressembler l'« entreprise confucéenne », et nous nous intéresserons aux raisons poussant certains auteurs et philosophes à contester cette vision confucéenne.

Section 1 : Les fondements de la philosophie confucéenne

La société chinoise a depuis très longtemps été bercée par le confucianisme. Confucius (551 av. J.-C.- 479 av. J.-C.), fonctionnaire réputé pour son immense sagesse, a pu transmettre ses enseignements à ces nombreux disciples tout au long de sa vie. Il est considéré comme le « premier » éducateur de la Chine et le personnage historique ayant le plus marqué la civilisation chinoise. Cette doctrine, érigée en religion d'État sous les Han (206 av. J.-C.-220 ap. J.-C.-), a toujours été liée aux autres modes de pensées, tels le taoïsme, l'école nominaliste, le légisme durant les Royaumes combattants (403-256 av. J.-C.) puis au bouddhisme à partir du I^{er} siècle après J.-C. Sous les Song (960-1279), le confucianisme connaît un regain d'intérêt, on parle alors de néoconfucianisme, modèle alliant des aspirations taoïstes et bouddhistes tout en les critiquant²⁰.

Associé au taoïsme et au bouddhisme Chan, le confucianisme a eu une influence sur les pratiques commerciales de la société chinoise traditionnelle (Li Wen, 2010). Au cours des 16^{ème} et 18^{ème} siècles, sous les dynasties Ming et Qing, ces aspects de la philosophie chinoise ont permis d'établir une culture d'honnêteté et de charité dans le milieu des affaires et de créer une volonté de contribuer au développement de la société. De nombreux hommes d'affaires, originaires des provinces du Shanxi et de l'Anhui pour la plupart, consacrèrent alors une partie de leurs revenus à la construction de routes, d'abris et d'écoles pour les plus démunis, et se mirent à occuper des fonctions sociales jusqu'alors opérées par les gouvernements locaux.

Durant le mouvement nationaliste du 4 mai 1919, dirigé principalement contre l'Empire du Japon, ainsi qu'au cours de la Révolution Culturelle lancée par Mao et s'étalant de 1966 à 1976, le confucianisme devient mal perçu et sévèrement réprimé à travers le pays (Chan, 2008).

La doctrine connaît un renouveau remarquable dans les années 1980 et au début des années 1990, avant de subir de nouvelles critiques lors de la crise économique touchant certains pays asiatiques dans le milieu des années 1990, accusée d'être à l'origine de faits de copinage et de népotisme (Chan, 2008). Malgré tout, dans les années 2000, le confucianisme demeure ancré à la société chinoise, notamment au sein de la famille, et Hu Jintao va même jusqu'à puiser

²⁰ WANG F., 2011, « Le confucianisme et la Chine actuelle : l'héritage de Zhang Dainian (1909-2004) », *Histoire et Missions Chrétiennes*, 18, p. 69-87

les mots d'ordre de sa présidence (2002-2012) dans le vocabulaire confucéen en prêchant la volonté de construire une « société harmonieuse ».

Dans le même temps, alors que les Instituts Confucius²¹ se déploient à travers le monde à partir de 2004 afin de diffuser plus largement la langue et la culture chinoises, Yu Dan, professeur de média à l'université de Pékin, est hissée au rang de star planétaire en ayant l'idée d'actualiser et d'adapter la pensée confucéenne à la vie moderne dans « Le Bonheur selon Confucius »²², démontrant ainsi le besoin et le désir des Chinois d'un retour aux traditions et à la pensée ancienne.

La notion de bienveillance (*benevolence*), *ren* en chinois (仁)²³, est au cœur de la pensée confucéenne (Redfern & Crawford, 2004). Dans la littérature, cette idée peut être traduite par d'autres termes, tels que « *love* », « *goodness* », « *human-heartedness* », and « *humanity* ».

Dans la traduction d'Anne Cheng des Entretiens de Confucius (1981), le concept de *ren* occupe une place centrale. « *Le Maître dit : Concentre ta volonté sur la Voie, prends appui sur la Vertu, modèle tes actions sur le ren, et prends ton plaisir dans les arts* »²⁴ (Livre VII, 6, p. 62). L'« homme de bien » (*junzi*) se doit ainsi de respecter la règle d'or de Confucius, aujourd'hui encore ancrée dans la société chinoise : « *do not do to other what you do not want done to yourself* » (ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse), ou encore « *love your fellow men* » (aime tes semblables) (Redfern & Crawford, 2004). À partir d'une étude des Entretiens, Ip (2009) a relevé les principales caractéristiques que l'homme doit posséder afin de devenir un véritable *junzi* : « *être juste, réaliser les actions et les devoirs avec soin, agir avant de parler, être prudent dans ses discours, harmoniser les actions avec les paroles, faire preuve de piété filiale envers ses parents et de respect envers ses frères, s'associer avec des hommes dotés de principes moraux, aimer apprendre, aimer les autres, être ouvert d'esprit et non-partisan, prendre la vertu au sérieux, respecter les règles de bienséance, faire preuve de bonne volonté envers les autres, se montrer accommodant, digne mais pas fier, courageux, loyal, faire preuve d'introspection, de motivation, d'objectivité – respecter et mettre en pratique la règle d'or [...], avoir un sens moral clair, être fidèle,*

²¹ Nous avons comme équivalent les Alliances Françaises

²² Yu D. (2009). *Le Bonheur selon Confucius, petit manuel de sagesse universelle*, Belfond

²³ La composition du caractère est intéressante puisque « 仁 » (*ren*), qui signifie à la fois bienveillance et homme social, représente un homme (人) + deux (二), autrement dit un homme ne peut être défini que par rapport à un autre homme

²⁴ L'« homme de bien » se doit de maîtriser les « Six Arts » : la connaissance du rituel et des cérémonies, la musique, le tir à l'arc, la course de char, la calligraphie et les mathématiques

*sérieux, avoir des principes et être cohérent (non arbitraire), être ouvert d'esprit (non dogmatique), flexible (non obstiné), non égoïste, tolérant, donner en retour, compatissant, simple, travailleur et persévérant*²⁵ ».

La bienveillance (*ren*, 仁) est la première des cinq grandes vertus constantes chinoises (*wu chang*, 五常) que le *junzi* cherche à atteindre. On trouve ensuite la bienséance (*propriety*, *li*, 礼), la sagesse (*wisdom*, *zhi*, 智), la fidélité (*fidelity*, *xin*, 信) et enfin la droiture (*righteousness*, *yi*, 义) (Au, Chan et Tse, 2006). Pour Confucius, « *une personne d'un noble caractère peut comprendre le Yi, mais une personne faible connaît simplement le Li*²⁶ » (Lu, 1997).

L'importance de la bienséance (*li*) est encore considérable dans la société chinoise moderne, à l'instar de la notion de *guanxi*, notion renvoyant à la relation interpersonnelle entre deux individus. Le *guanxi* se base sur les principes de réciprocité (*bao*) et d'interdépendance, ainsi que sur la hiérarchie dans la société, idées chères à Confucius. Le *guanxi*, « réseau » en français, favorise ainsi l'échange : la faveur faite à une partie sera nécessairement retournée à l'autre, afin de garantir le maintien de la relation et de ne pas provoquer la « perte de face » (*mianzi*). Si cette notion de « face » est répandue à travers le monde, elle est particulièrement importante en Chine où le cadre légal représente moins que le cadre moral. C'est sans doute la « face » qui a permis au peuple chinois de se relever et de bâtir le Nouvel Empire du Milieu suite aux humiliations subies au cours du 19^{ème} siècle (Guerres de l'Opium, Sac du Palais d'Été, etc.) (Faure et Fang, 2008). Les termes de *guanxi* et de *mianzi* sont donc directement tirés du respect des rites prôné par la doctrine confucéenne et influencent encore largement le monde des affaires d'aujourd'hui (Chan, 2008).

²⁵ « Righteous, diligence in actions and duties, acting before speaking, prudence in speech and words, action aligning with words, demonstrating filial piety to parents, displaying brotherly respect for brothers, associating with men of moral principles, loves learning, loves others, broadminded and non-partisan, takes virtues seriously, observes rules of propriety, harbors good will toward others, accomodating, dignified but not proud, courageous, steadfast, self-reflective, self-motivated, fair-minded, zhong shu – observe and exercise the Golden rule [...], has a clear moral sense, loyal, faithful, serious, principled and consistent (non-arbitrary), open minded (not dogmatic), flexible (not obstinate), non-egotist, tolerant, reciprocates, compassionate, frugal, hardworking and tenacious » (traduction libre)

²⁶ « A person of noble character can understand Yi, but a low person only knows Li » (traduction libre)

Selon Faure et Fang (2008), « *la société chinoise a été gouvernée par la primauté de l'homme par opposition à la primauté du droit*²⁷. » C'est aussi l'idée que développe Séhier (2010) pour qui, en Chine, « *se conformer aux rites est plus important que le droit, le modèle prévaut sur la loi* ». Son raisonnement s'appuie sur les propos du juriste français Jean Escarra²⁸, lequel a tâché d'observer la « *conception philosophique du droit chinois* » dès la première moitié du 20^{ème} siècle. Dans son enseignement de la philosophie confucéenne, ce conseiller du gouvernement chinois fait allusion au « *Prince* » qui, tout en gouvernant, sert « *d'exemple au peuple et cherche à réaliser l'harmonie entre l'ordre de la nature et l'ordre humain à l'aide de certaines pratiques, de règles d'étiquette, qu'on appelle les rites (li). [...] En fait, le terme [li] peut être rendu par le sens général de ce qui est convenable, ce qui doit être normalement fait, ce qui est conforme au bon ordre social, à l'harmonie universelle, etc. En cet état, le caractère li est en opposition nette avec la règle stricte, la loi, le droit* » (Escarra, 1936, cité par Séhier, 2010).

L'auteur poursuit : « *la notion de loi n'a pu se développer en Chine, car les Chinois n'ont pas en réalité conçu l'idée de loi, mais celle de modèle, [...] un modèle dont on demande à l'individu de s'approcher le plus possible sans toutefois exiger qu'il s'y conforme intégralement* ». En lien avec ce modèle, l'idée de responsabilité est alors abordée : « *En Chine, l'idée est que l'origine du préjudice réside dans une atteinte portée à l'ordre naturel, et que cette atteinte naît elle-même de ce fait que l'ensemble des attitudes, des gestes, des rites, des 'consignes', destinés à assurer cet ordre, a subi une violation. [...] Si les fonctionnaires inférieurs commettent des fautes, c'est parce que leurs supérieurs n'ont pas su leur donner l'exemple. Si le peuple commet des crimes, c'est parce que ses chefs n'observent pas leurs obligations, etc* ».

Dans leurs travaux sur la relation entre culture et management en Chine, Child et Warner (2003) évoquent l'importance de la pensée confucéenne et l'idée selon laquelle l'éducation morale dominerait la notion de loi. Ainsi, le gouvernement suivrait le principe taoïste de *wu wei* préconisant de ne pas agir : « *Si vous dirigez les individus avec une force politique et les restraignez par la loi et la sanction, ils pourront simplement esquiver les violations de la loi, mais ils n'auront aucun sens de l'honneur ni de honte. Si vous les dirigez avec de la morale et*

²⁷ « Chinese society has been governed by the rule of man rather than the rule of law » (traduction libre)

²⁸ Escarra J. (1936). *Le Droit chinois – Conception et évolution*, Paris, Sirey, 562 pages

*les guidez avec le Li, alors ils développeront le sens de l'honneur et de honte, et agiront de la bonne façon de leur propre initiative*²⁹ » (McGreal³⁰, 1995, cité par Child et Warner, 2003).

Ainsi, le *leadership* se manifeste à travers des exemples moraux au lieu de sanctions légales. Cette aversion à la loi explique le fait que le comportement des individus ne peut être influencé que par un ensemble de mécanismes moraux autorégulés, à l'image du principe de *li* (rites) ou de la capacité à faire naître chez la personne un sentiment de honte (Faure et Fang, 2008).

Dans un contexte de mondialisation d'une société moderne devenue complexe et faite d'incertitudes, Zheng (2009) s'est intéressé à la confiance et l'ISO 9000 en Chine. Dans ses travaux, il fait référence à Liang Shuming (1893-1988), philosophe et intellectuel considéré par certains comme le « dernier confucianiste », selon qui le développement a créé un clivage entre les sociétés antiques – les pays occidentaux comme la Chine - qui devaient pourtant se ressembler : « *l'Occident s'est orienté vers la morale individualiste prônée par le christianisme alors que la Chine s'est tournée vers la morale relationnelle prônée par le confucianisme* »³¹. Ainsi l'Occident a choisi la gouvernance par les lois, modèle déjà vanté par Aristote, et la Chine la gouvernance par l'homme. On ressent encore très fortement dans la Chine actuelle l'importance attachée à la confiance interpersonnelle établie dans les réseaux relationnels d'une personne (*guanxi*) contre la primauté des contrats chez les Occidentaux.

²⁹ « If you lead the people with political force and restrict them with law and punishment, they can just avoid law violation, but will have no sense of honour and shame. If you lead them with morality and guide them with Li, they will develop a sense of honour and shame, and will do good of their own accord » (traduction libre)

³⁰ McGREAL I., 1995, *Great Thinkers of the Eastern World*, New York : Harper Collins

³¹ L'idéal du gouvernement d'après le confucianisme peut se définir par : « *Wei zheng zai ren* » (为政在人) ou « gouverner pour l'homme et par l'homme »

Section 2 : Confucianisme et développement économique

Selon Herman Kahn, les cultures des pays est-asiatiques partagent des racines culturelles profondes et lointaines qui ont eu un effet non négligeable sur leur réussite en matière commerciale après la Seconde Guerre mondiale³². Kahn considère ces cultures comme « néo-confucéennes ». Hofste et Bond (1988) élaborent cette hypothèse en se basant sur l'idée que le confucianisme représente un ensemble de règles éthiques applicables au quotidien et dépourvues de contenu religieux.

D'après les auteurs, les principes fondamentaux de l'enseignement confucéen sont les suivants :

1. *La stabilité de la société est basée sur des relations inégales entre les individus :*

Les « *wu lun* » sont les règles qui régissent les cinq rapports humains essentiels : père et fils, souverain et sujet, mari et femme, frère aîné et frère cadet, ami plus âgé et ami plus jeune³³. Dans les Entretiens de Confucius, on peut lire : « *Que le prince soit prince ; le ministre, ministre ; le père, père ; le fils, fils*³⁴ » (cité par Faure et Fang, 2008) ;

2. *La famille est le modèle de toute la société :*

Le Maître concevait l'ordre social sur le modèle de la famille et c'est sur ce modèle que repose l'harmonie. Une personne n'est pas seulement un individu mais un ou une membre de la famille. L'harmonie se trouve dans le maintien de la « face » chez l'individu, concept aujourd'hui encore très présent en Chine ;

3. *Le comportement vertueux consiste à traiter les autres comme on voudrait être traité :*

L'homme vertueux doit faire preuve de bienveillance et de bonté. Ce principe ne va pour autant pas aussi loin que chez les chrétiens à qui il est demandé d'aimer ses ennemis ;

4. *Le comportement vertueux consiste à parvenir à acquérir de nouvelles compétences et connaissances tout au long de sa vie, travailler dur, ne pas dépenser plus que nécessaire, être patient et persévérant.*

³² Il s'agit ici principalement du Japon, de la Corée du Sud, de Taiwan et de Hong-Kong

³³ Par exemple, on ne saurait prétendre être mari si l'on n'a pas de femme

³⁴ « Let the ruler be a ruler, the minister be minister, the father be a father, and the son be a son » (traduction libre)

Comme Hofstede et Bond, Tu (1989) défend également l'idée selon laquelle un lien étroit existe entre l'industrialisation des pays d'Asie de l'Est et le rôle des valeurs confucéennes. D'après lui, il est absolument nécessaire de comprendre les valeurs culturelles est-asiatiques, et particulièrement les valeurs confucéennes, afin d'approcher au mieux ces pays et de pouvoir espérer réussir en affaires. Il rappelle à son tour les prévisions de Herman Kahn d'une influence majeure de ces pays sur l'Occident, et en particulier sur les Etats-Unis en évoquant un « *défi majeur pour le mode de vie américain* » : « *La prédiction du 'déclin de l'Occident' depuis Spengler et la crainte d'un nouveau réveil de la Chine tel un 'Péril jaune' depuis Napoléon constituent des thèmes récurrents (cauchemars !) dans la conscience intellectuelle post-Lumières dans l'Occident moderne*³⁵. »

L'auteur revient ensuite sur les principaux thèmes abordés précédemment par Hofstede et Bond (solidarité familiale, piété filiale, idéal d'harmonie du groupe, organisation sociale, éducation comme vecteur de succès personnel et familial). Weber ne serait pas parvenu à voir dans le confucianisme le potentiel de transformation de cette doctrine mettant l'individu au centre des relations, préconisant l'harmonie sociale et exigeant la participation de la communauté en la caractérisant comme un simple « *adjustement to the world* » (ajustement au monde)³⁶. Tu Wei-Ming s'appuie sur les travaux de Peter Berger (1988)³⁷ pour insister sur le fait que les pays d'Asie de l'Est se distinguent par le collectivisme ou « *group-orientation* » plutôt que par l'individualisme ou « *ego-orientation* ».

Paradoxalement, des chercheurs ayant travaillé sur la modernisation de cette partie du globe depuis la fin des années 1950 supposent à l'inverse que parce que le confucianisme est lié au collectivisme et « *group-orientation* », il est incompatible avec la modernisation. Ainsi, la doctrine confucianiste, anti-mercantiliste, pourrait avoir influencé la fermeture de la Chine et d'autres pays voisins au monde extérieur, toute forme d'enrichissement étant alors considérée comme contraire à la morale (Séhier, 2010). Les entreprises de l'époque se qualifiaient souvent de groupements familiaux ou de clans afin de cacher leurs réelles intentions et obtenir ainsi la reconnaissance de l'État. Cette notion de lien de parenté peut d'ailleurs être considérée comme une approche de la RSO moderne et de la théorie des parties prenantes, l'entreprise familiale ayant des responsabilités non seulement vis-à-vis des membres de sa

³⁵ « The prediction of the 'decline of the West' since Spengler and the fear of a re-awakening of China as a 'Yellow Peril' since Napoleon have been recurring themes (nightmares !) in the post-Enlightenment intellectual consciousness in the modern West » (traduction libre)

³⁶ Weber M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London : George Allen & Unwin

³⁷ Berger L. P., Hsin-Huang M. H. (1988). *In search of an East Asian Development Model*, New Brunswick, New Jersey : Transaction Books

famille mais aussi vis-à-vis des communautés locales et même de l'État : la « *political family* » (famille politique) (Li Wen, 2010). Dans sa classification de la société, les érudits, les fonctionnaires, les agriculteurs et les artisans importent beaucoup plus à Confucius que les marchands qui n'ont pour simple objectif que le profit (Whitcomb, Erdener et Li, 1998).

Le retard économique pris durant un temps par l'Asie de l'Est sur la scène internationale s'expliquerait aussi par cet attachement à la pensée confucéenne et aux traditions des communautés en dépit de l'innovation et de la créativité des individus. Ces valeurs confucéennes qui auraient d'abord affaibli ces pays auraient ensuite servi leur développement fulgurant, notamment grâce à l'intégration de certaines valeurs occidentales aux racines culturelles profondes. D'après Edward F. Hartfield (1989)³⁸, « *la caractéristique la plus remarquable de l'expérience de modernisation du Japon et des autres sociétés confucéennes d'Asie de l'Est est l'acceptation de la culture comme force considérable permettant de façonner une main-d'œuvre à travers une approche plus humaine au service de l'industrialisation. Il s'agit sans doute de l'héritage le plus important issu du confucianisme pour notre époque*³⁹ » (cité par Tu Wei-Ming, 1989).

Placé dans le contexte de la théorie marxiste de la République Populaire de Chine considérant la pensée confucéenne comme féodale, celle-ci ne serait pas conciliable avec la phase capitaliste ou socialiste de modernisation. Le confucianisme en Chine ne serait en somme qu'un usage (« *habits of the heart* ») servant à justifier un népotisme ambiant.

Tu Wei-Ming compare ensuite le modèle euro-américain d'Adam Smith, dans lequel le rôle de l'État se limite à l'établissement de l'ordre et de la loi, à celui dominé par les traditions et les valeurs confucéennes dans lequel le gouvernement occupe une place d'une importance primordiale, pourvu de multiples devoirs et obligations, et assumant d'un regard bienveillant la responsabilité du bien-être de la société. Selon Tan Kong Yam (1989)⁴⁰, « *l'accent confucéen porté sur le leadership gouvernemental, la piété filiale (à la fois au niveau familial et au niveau national), la discipline sociale et l'harmonie ont créé des institutions politiques*

³⁸ Hartfield E. F. (1989). « The Divergent Economic Development of China and Japan », p. 110, in Hung-Chao Tai ed., *Confucianism and Economic Development : An Oriental Alternative ?*, Washington D.C. : The Washington Institute Press

³⁹ « The most outstanding feature of the modernization experience of Japan and East Asia's other Confucian societies is the acceptance of culture as a significant force shaping a human-oriented workforce in the service of industrialization. That may be the most important legacy of Confucianism for modern times » (traduction libre)

⁴⁰ Tan Y. K. (1989). « Pattern of Asia Pacific Economic Growth and Implications for China », pp. 11-12, papier présenté au Symposium on Economic and Trade Cooperation between China and Asian Pacific Region, Beijing, October 28-31

en Asie de l'Est bien différentes de celles issues de la tradition euro-américaine⁴¹ » (cité par Tu Wei-Ming, 1989). Fairbank et Reischauer (1978)⁴² font le même constat et voient dans le confucianisme « un innovateur dans son concept de base qu'une bonne gouvernance repose essentiellement sur une question d'éthique⁴³ » (cité par Whitcomb, Erdener et Li, 1998).

Cependant, comme le décrit Lucian Pye (1988)⁴⁴, un « paradoxe confucéen » demeure : *« Les pays d'Asie de l'Est qui connaissent aujourd'hui un tel succès économique ont en commun un héritage confucéen traditionnellement méprisant vis-à-vis des marchands et des réussites matérialistes. La sagesse conventionnelle a longtemps soutenu que le confucianisme constituait un frein au développement économique. Toutefois, aujourd'hui, nous constatons que les autres pays d'Asie ayant des racines culturelles différentes rencontrent des difficultés à imiter ce modèle économique d'Asie de l'Est, précisément parce qu'ils ne disposent pas des qualités inhérentes à cet héritage confucéen⁴⁵ » (cité par Tu Wei-Ming, 1989).*

⁴¹ « The Confucian emphasis on government leadership, filial piety (both within the family and at the national level), social discipline and harmony have created political institutions in East Asia that are quite distinct from that of the Euro-American tradition » (traduction libre)

⁴² Fairbank J. K., Reischauer O. (1978). *China : Tradition and Transformation*, Houghton Mifflin, Boston

⁴³ « An innovator in his basic concept that good government was fundamentally a matter of ethics » (traduction libre)

⁴⁴ Pye L. (1988). « The New Asian Capitalism : A Political Portrait », p. 86, in *In Search of an East Asian Development Model*, New Brunswick, New Jersey : Transaction Books

⁴⁵ « The East Asian countries that are now having such striking economic successes shared a Confucian heritage which was traditionally scornful of merchants and materialistic accomplishments. Conventional wisdom has long held that Confucianism was a drag on economic development. Yet, today we find that other countries in Asia with different cultural roots are finding it difficult to emulate the East Asian economic model, precisely because they lack those qualities inherent in that Confucian legacy » (traduction libre)

Section 3 : La relation de Confucius au profit

Chan (2008) s'est intéressé à l'influence des valeurs confucéennes dans les *business ethics* modernes en Chine et confirme ce rejet du profit en s'appuyant sur les fameux Entretiens de Confucius dans lesquels est établie la relation entre « *profit* » et l'« *inferior man* » (homme inférieur). Dans un autre de ses quatre livres⁴⁶, la Grande Étude⁴⁷, le parallèle entre homme de bien et profit est clairement exprimé : « *l'homme vertueux développe sa personnalité au moyen de sa richesse, alors que la personne faible développe de la richesse en sacrifiant sa personnalité*⁴⁸ », avant d'ajouter : « *le profit financier ne peut être considéré comme un réel profit, tandis que la vertu constitue le réel profit*⁴⁹. »

Mencius (380-289 av. J.-C.), penseur chinois fidèle aux idées du maître Confucius, fait lui aussi état de « *la primauté de la bienveillance et de la droiture sur le profit*⁵⁰. » Dans un de ses textes, Mencius met en garde et assure que la soif de profit pourrait être à l'origine du déclin d'un pays : « *Si votre Majesté (le roi Hui de Liang) demande ce qui est profitable à votre pays, si les officiers importants demandent ce qui est profitable à leurs familles, et si les officiers subalternes et les gens ordinaires se demandent ce qui est profitable pour eux, alors les supérieurs et les subordonnés essaieront de s'arracher le profit et le pays s'effondrera*⁵¹ » (Chan, 1963, cité par Chan, 2008).⁵²

Cependant, Chan (2008) insiste sur le fait que le profit est toléré s'il vient servir la communauté. Il donne l'exemple de Jing Yuan-Shan (1841-1903), qu'il décrit comme « *un marchand confucéen par excellence* » originaire de Shanghai, et de sa recherche de l'accomplissement personnel au détriment d'un bien-être purement matériel.

Wang et Lin (2009) évoquent l'épargne (*thrift*) comme valeur traditionnelle et culturelle chinoise la plus importante et directement inspirée de la pensée confucéenne : « *Celui qui*

⁴⁶ Les quatre livres de Confucius sont : La Grande étude, L'Invariable milieu, Les Entretiens, Les Œuvres de Meng Tzeu

⁴⁷ *Da Xue*, 大学 en chinois. Livre composé d'un canon attribué à Confucius suivi d'un commentaire en dix chapitres de Zengzi, un de ses principaux disciples

⁴⁸ « A man of humanity develops his personality by means of his wealth, while the inhumane person develops wealth at the sacrifice of his personality » (traduction libre)

⁴⁹ « Financial profit is not considered real profit whereas righteousness is considered the real profit » (traduction libre)

⁵⁰ « The primacy of benevolence and righteousness over profit » (traduction libre)

⁵¹ « If your Majesty (King Hui at Liang) ask what is profitable to your country, if the great officers ask what is profitable to their families, and if the inferior officers and the common people ask what is profitable to themselves, then both the superiors and the subordinates will try to snatch the profit from one another and the country will crumble » (traduction libre)

⁵² Chan W. T. (1963). *A Sourcebook of Chinese Philosophy*, Princeton University Press, p. 60-61

n'économisera pas sera dans la tourmente » (*He who will not economize will have to agonize*). Selon eux, les cultures collectivistes encouragent les intérêts intergénérationnels au détriment des intérêts individuels afin de garantir une vision à long-terme. Jusqu'à la fin des années 1990, les médias officiels prônaient un mode de vie simple et standardisé. Cette valeur d'épargne joue sur le comportement du consommateur envers les dettes, les économies et ses habitudes de dépenses. Les auteurs comparent la femme américaine qui emprunte très jeune afin d'acquérir une grande maison et qui, à sa mort, n'a pas d'économies mais son bien immobilier, à la femme chinoise qui épargne toute sa vie afin de s'acheter une maison dans laquelle elle ne pourra jamais vivre puisqu'elle sera décédée avec toutes ses économies. Wang et Lin notent néanmoins un effacement des valeurs confucéennes du à la propagation d'une certaine culture occidentale en Chine diffusée à travers les films, les programmes télévisés, les magazines et les produits étrangers en général. Cette « occidentalisation » de la société serait à l'origine de l'apparition de comportements et de valeurs individualistes jusqu'alors inédits en Chine.

Dans ses travaux, Lam (2003) s'est intéressé au lien entre éthique confucéenne et économie à travers quatre grandes étapes de développement du confucianisme :

1. « *Classical Confucians in an agrarian economy* » (les confucianistes classiques dans une économie agricole) :

Lam rappelle ici l'importance du principe de bienveillance (*ren*), de l'harmonie, de la confiance et de la sincérité chez Confucius. Il explique ensuite la relation que la doctrine entretient avec le profit en citant Mencius en train de s'en prendre au roi : « *Quel est l'intérêt de mentionner le terme 'profit' ? Tout ce qui importe est qu'il devrait y avoir de la bienveillance et de la justesse*⁵³ »⁵⁴. Le profit est donc toléré s'il est acquis avec légitimité et honnêteté. Durant cette période, le gouvernement se voit attribuer un profond rôle moral afin de servir le peuple au mieux, en lui apportant bien-être et en l'éduquant : « *Gouverner c'est corriger. Si vous montrez l'exemple en étant juste, qui oserait être fautif ?*⁵⁵ »⁵⁶ ;

2. « *Neo-Confucians in the commercialized economy* » (les néo-confucianistes dans l'économie commercialisée) :

⁵³ « What is the point of mentioning the word 'profit' ? All that matters is that there should be benevolence and rightness » (traduction libre)

⁵⁴ Mencius, Livre 1, Partie 1, Numéro 1

⁵⁵ « To govern is to correct. If you set an example by being correct, who would dare to remain incorrect ? » (traduction libre)

⁵⁶ Les Entretiens de Confucius, Livre 12, Numéro 17

Au cours de la dynastie Song (960-1279), les activités commerciales se développèrent rapidement, à l'instar des zones urbaines et des réseaux de communication. Les néo-confucéens, davantage humanistes, donnèrent plus d'importance au statut des commerçants, restés jusqu'alors au plus de bas de l'échelle sociale, après les fonctionnaires, les paysans et les industriels. Parmi les penseurs de l'époque, Zhu Xi (1130-1200) a eu une grande influence sur l'Empire chinois, en impliquant notamment de riches commerçants dans la mise en place de programmes d'aide aux personnes les plus démunies. Les marchands de la région Huei, province d'origine de Zhu Xi, adoptèrent plus tard des codes de commerce basés sur la sincérité, l'honnêteté et la confiance et mirent en place des projets pour la réduction de la pauvreté et l'accès à l'éducation. Lam souligne aussi l'influence d'un autre grand néo-confucéen sous la dynastie Ming (1368-1644) : Wang Yangming (1472-1529) qui préconisa l'importance de la « bonne conscience » dans le milieu des affaires.

3. « *The Confucian Reformists' political economy facing Western challenges* » (l'économie politique des réformateurs confucianistes face aux défis occidentaux) :

À partir du milieu du 19^{ème} siècle, la Chine a essuyé plusieurs défaites infligées par les puissances occidentales et le Japon. De nombreux intellectuels de l'époque, tels les confucéens Kang Youwei (1848-1927) et Sun Yat-Sen (1866-1925), ont souhaité des réformes économiques et sociales afin de pouvoir se relever, instaurant un nouvel rôle moral dans les domaines du commerce et de l'industrie. Kang Youwei est ainsi devenu le leader de la Réforme des Cents Jours⁵⁷, mouvement de réforme de la nation, l'éducation, la culture et la politique de 1898, sous le règne de la dynastie Qing. Son action a influencé la place de l'entreprise privée et du gouvernement dans l'économie, en critiquant notamment le monopole des organisations publiques et leur manque de productivité dans certaines industries. Son idéal était que chaque individu puisse être traité de la même manière et il mit en place des programmes d'aides aux agriculteurs et de réduction de la pauvreté. Sun Yat-Sen est considéré comme le « Père de la Chine moderne » grâce à son influence dans la chute de la dynastie Qing et l'émergence de la République de Chine. On retrouve dans sa philosophie politique des « Trois principes du peuple » des valeurs confucéennes, en particulier dans la partie concernant le bien-être du peuple. Comme Kang, il pensa l'industrialisation du pays nécessaire et,

⁵⁷ 戊戌变法, *wuxu bianfa*

craignant des inégalités de traitement chez les travailleurs, décida de nationaliser la plupart des grosses industries de l'époque (chemins de fer, canaux, forêts, etc.). Durant cette période, l'enseignement confucéen se propagea dans le pays avec cette même idée que le profit n'importait que s'il permettait d'assurer le bien-être et l'égalité du peuple.

4. « *The Modern New Confucians in the global economy* » (les nouveaux confucianistes modernes dans l'économie mondiale) :

De nos jours, le confucianisme évolue de manière significative. Les principaux chercheurs et intellectuels chinois concernés vivent ou ont pour la plupart vécu à l'étranger, à l'image du professeur Tu Weiming de l'université Harvard. Exposé depuis de nombreuses années à la culture occidentale, Tu cherche à adapter l'éthique confucianiste à l'économie globale et tente d'expliquer en quoi cette éthique a permis la croissance rapide d'un certain nombre de pays d'Asie de l'Est (Japon, Taiwan, Corée, Singapour et Hong-Kong). Comme Tu, Yu Ying-Shi est considéré comme l'un des pionniers du néo-confucianisme et travaille sur l'influence des valeurs confucéennes sur les commerçants sous les dynasties Ming et Qing.

Si Lam (2003) relève des similitudes entre les courants de pensée confucianistes et occidentaux, à travers la même considération pour les notions de respect, de justice et d'égalité par exemple, il s'interroge néanmoins sur des différences de perception entre les cultures et évoque en particulier la nécessité d'une prise de risques dans les sociétés confucéennes en matière d'investissements en recherche et développement, malgré la tendance à l'épargne discutée précédemment. Le confucianisme moderne se doit aussi de chercher des réponses à l'accroissement chronique des inégalités.

Section 4 : L'entreprise confucéenne

D'après Peter F. Drucker (1981), considéré par beaucoup comme le père fondateur du management moderne, le confucianisme est une éthique universelle dans laquelle les règles de comportement valent pour tous les individus. Romar (2004) s'est intéressé à la réflexion de Drucker sur le management harmonieux, autrement dit l'éthique confucéenne au travail. Dans *Forbes*, Drucker développe l'idée selon laquelle « *l'éthique confucéenne n'est pas une 'responsabilité sociale' prédominant la conscience individuelle, pas un calcul coûts/avantages, pas un bien général ou un dispositif plus élaboré que l'individu et son comportement... Dans l'éthique confucéenne, les règles sont les mêmes pour tous. Cependant, il existe des règles générales différentes selon les cinq relations interpersonnelles fondamentales qui comprennent chez le confucianiste la globalité des interactions individuelles dans la société civile. [...] Le bon comportement – lequel, dans la traduction anglaise de l'éthique confucéenne, est généralement dénommé 'honnêteté' – est l'idée que l'éthique individuelle est vraiment adaptée à la relation spécifique de dépendance mutuelle car elle optimise les avantages pour les deux parties. L'autre comportement est 'insincère', par conséquent le mauvais comportement et immoral. Il crée la discordance au lieu de l'harmonie, l'exploitation au lieu des avantages, la manipulation au lieu de la confiance*⁵⁸ ». Drucker considère les règles des cinq rapports humains (père et fils, mari et femme, souverain et sujet, etc.) préconisés par Confucius comme quelque peu obsolètes et propose un autre système relationnel relevé par Romar, plus moderne et mieux adapté, et toujours doté d'un comportement responsable entre les individus : client/entreprise, société (au sens large)/entreprise, manager/employé, employé/employé, et entreprise/fournisseur.

Ip (2009) considère qu'il est primordial pour l'organisation chinoise d'intégrer la culture à la stratégie RSO de l'organisation. Il s'inspire d'éléments confucianistes afin de proposer un modèle d'« entreprise confucéenne » mêlant les concepts d'« homme de bien » (*junzi*), de morale (*ren, yi, li*), de relations (*guanxi*), et de structure sociale (*harmony*) adaptés au contexte organisationnel. Il définit cinq principes que l'« entreprise confucéenne » se doit de

⁵⁸ « Confucian ethics is no 'social responsibility' overriding individual conscience, no cost-benefit calculations, no greater good or higher measure than the individual and his behavior... In the Confucian ethics, the rules are the same for all. But there are different general rules, according to the five basic relationships of independence, which for the Confucian embrace the totality of individual interactions in civil society. [...] Right behavior – which in the English translation of Confucian ethics usually is called 'sincerity' – is that individual ethic that is truly appropriate to the specific relationship of mutual dependence because it optimizes benefit for both parties. Other behavior is 'insincere' and therefore wrong behavior and unethical. It creates dissonance instead of harmony, exploitation instead of benefits, manipulation instead of trust » (traduction libre)

respecter tout en prenant soin d'insister sur l'idée qu'il n'existe pas un type d'« entreprise confucéenne » mais une variété d'« entreprises confucéennes » partageant des éléments essentiels :

1. Les objectifs, stratégies et pratiques de l'organisation sont définis par les concepts de *ren-yi-li*. Le profit est toléré mais une importance particulière est portée à l'éthique et au bien de la communauté et de la société en général ;
2. La structure et les procédures de l'organisation doivent respecter les principes de *ren-yi-li*, notamment en matière de hiérarchie, ainsi que de procédures de prise de décision, de communication et de management ;
3. Les principales parties prenantes doivent être traitées avec *ren-yi-li*. Il s'agit ici non seulement des actionnaires, des employés, des clients, des fournisseurs, des communautés et du gouvernement, mais aussi de l'environnement qu'il faut traiter avec respect. L'organisation verse par exemple à ses employés des salaires justes et leur procure un environnement de travail sain et sûr, elle respecte la loi et participe à la protection de l'environnement ;
4. Les dirigeants doivent agir selon les pensées et les actes du *Junzi*. Ils montrent le bon exemple et encouragent les autres membres à fonctionner, comme eux, selon les vertus confucéennes, tout en progressant de façon continue ;
5. Les membres des organisations se doivent d'être vertueux et d'agir en fonction des principes de *ren-yi-li*, que cela soit entre eux, ou avec les parties prenantes externes.

Ip évoque ensuite le collectivisme familial appliqué au contexte de l'organisation, le paternalisme, le particularisme⁵⁹, l'autoritarisme et l'harmonie comme autant d'autres caractéristiques solides de l'« entreprise confucéenne ». Cependant, le climat d'harmonie peut être difficile à atteindre quand règne, au sein de l'organisation, un certain paternalisme autoritaire venant priver les employés de leur autonomie et de leurs libertés, créant ainsi une culture de dépendance, de domination, de soumission et d'inégalités, allant à l'encontre des principes fondamentaux des Droits de l'Homme.

⁵⁹ Ici, pratique basée sur les relations d'un individu (importance du *guanxi*) et non ses capacités et ses qualifications

Section 5 : Une vision confucéenne parfois contestée

Koehn (1999) fait la critique du concept de valeurs asiatiques selon lequel certains courants de pensée traditionnels auraient permis à des pays de la zone un développement économique rapide à partir du milieu des années 1970. Il rappelle par exemple l'influence considérable des Etats-Unis sur le Japon au cours de la Seconde Guerre Mondiale et laisse entendre que cette influence occidentale pourrait bien être à l'origine du développement économique qui suivit. Il cite le dissident chinois Liu Binyuan pour qui « *bien que le confucianisme revienne peu à peu en Chine, il ne peut être comparé à l'influence de plus en plus forte de la culture occidentale sur la population chinoise au cours de ces vingt dernières années*⁶⁰ »⁶¹. Ainsi, Koehn voit en certaines idées émanant de Confucius de véritables valeurs occidentales libérales à l'instar de la proposition « *Ne pas laisser le gouvernement intervenir, afin que le peuple puisse s'épanouir*⁶² ».

D'après la sinologue et professeur au Collège de France Anne Cheng, la Chine a eu, pendant plus de deux millénaires, « *la particularité, non pas seulement de se considérer comme le centre du monde (au fond rien de très banal)*⁶³, mais d'être le monde : jusqu'à l'aube du 20^{ème} siècle, l'empire chinois se désignait volontiers comme 'tout ce qui est sous le ciel' (*tianxia*) ».⁶⁴ Ce n'est qu'avec les guerres de l'opium, dans les années 1840-1860, que le pays, face aux assauts des puissances occidentales, a dû se résigner à l'idée de n'être qu'une nation parmi d'autres.

Comme nous l'évoquions précédemment, le confucianisme, après avoir bercé la civilisation et le régime impérial jusqu'à sa disparition en 1911 a, au fil des années, aussi essuyé de très vives critiques, comme lors du mouvement nationaliste du 4 mai 1919 durant lequel les étudiants scandaient « À bas Confucius et sa boutique ! », ainsi qu'au cours de la Révolution Culturelle de 1966 à 1976. Selon l'auteur, « *Confucius a été choisi comme symbole de cette récupération idéologique et nationaliste à l'usage de la consommation interne chinoise mais aussi vis-à-vis du marché international* »⁶⁵. Suite aux changements dans les rapports humains intervenus au cours de la période maoïste ainsi qu'à la rupture résultant de la politique de

⁶⁰ « Though Confucianism is gradually coming back to China, it cannot be compared to the increasingly forceful influence of Western culture on the Chinese people in the last twenty years » (traduction libre)

⁶¹ Tonnesson S. (1994). « Orientalism, Occidentalism, and Knowing About Others », in *NLASnytt*, n. 2

⁶² « Let the government not interfere, so that the people may thrive » (traduction libre)

⁶³ En chinois, la Chine se prénomme Zhongguo (中国), soit « pays du Milieu »

⁶⁴ Cheng A. (2011). « L'universalité vue de la Chine », *Vacarme*, n° 56

⁶⁵ Mialaret B. (2012). « Anne Cheng : Confucius réinventé, un produit d'exportation chinois », *Rue89*, 11 mars 2012

l'enfant unique, le principe de piété filiale, notion confucéenne, a été largement diffusée à travers la société dans le but de contrer les effets négatifs du règne au sein des familles d'un seul « petit empereur » à qui l'on céderait tout.

Anne Cheng évoque aussi la « société harmonieuse », fameux credo ayant marqué la présidence de Hu Jintao (2002-2012) et fruit du vocabulaire confucéen qu'elle compare à une « *manière paternaliste de concevoir les rapports entre dirigeants et dirigés* », permettant de « *faire l'impasse sur des alternatives qui sont rejetées par référence à une tradition chinoise considérée de manière très essentialiste, en soulignant que la démocratie est d'origine occidentale et donc totalement étrangère à la culture chinoise* ». Ainsi, l'harmonie permet d'insister sur l'intérêt collectif et la stabilité du groupe et non sur les appétits individuels. Pour les membres de l'élite chinoise expatriée aux Etats-Unis et participant à l'internationalisation soutenue et souhaitée par le gouvernement de thèmes tels que l'« éthique confucéenne et globalisation » dans les forums et les publications par exemple, une éducation plus autoritaire et basée sur des idées confucéennes dont il existe de nombreuses traductions anglaises, permettrait de « *produire des citoyens bien formatés* ». L'auteur affirme que ce « néo-autoritarisme » déguisé en confucianisme servirait au contrôle de la société et de la jeunesse en particulier.

Anne Cheng revient sur le confucianisme comme « *valeur d'exportation* » et sur l'exploitation de cette image consensuelle et insiste sur les Instituts Confucius dont l'implantation se fait au cœur des universités françaises. Elle précise que ces centres sont soutenus par le *Hanban*, organisme d'État chargé de diffuser langue et culture chinoises à l'international, « *dans lequel il est aisé de voir un des outils de la propagande chinoise* ».

Cependant, elle considère que le pays tente de se démarquer de l'Occident dans son modèle de développement économique afin d'empêcher toute « *construction démocratique* », tout en permettant à Pékin de « *se donner une légitimité politique et morale* » nécessaire, notamment après les événements de la place Tiananmen en 1989, de « *flatter le sens de l'identité nationale, alimentée par la conviction que la Chine sera la prochaine super-puissance mondiale* », et d'« *aller dans le sens de la modernisation en revendiquant la tradition* » (Cheng, 2011).

Dans ses cours au Collège de France, l'auteur, qui qualifie le confucianisme de « *néologisme occidental* » et reproche un seul projet économique au détriment d'une construction politique, tente de répondre aux questions suivantes : « *Confucius n'a-t-il pas été depuis le début une*

invention ? » ou encore « Pourquoi est-ce lui qui a été choisi pour incarner l'unité et la continuité de toute une culture ? »⁶⁶

⁶⁶ *Ibid.*

Conclusion du chapitre II :

Le chapitre 2 a permis d'aborder Confucius, personnage historique ayant certainement le plus marqué la civilisation chinoise. Au fil de l'histoire du pays, la doctrine a incontestablement influencé les pratiques commerciales (Li Wen, 2010). Si la philanthropie est souvent associée à la notion de RSO en Chine, nous avons montré que les valeurs confucéennes en sont probablement à l'origine. En effet, dès l'époque des dynasties Ming et Qing, les hommes d'affaires de provinces orientales souhaitent contribuer au développement de la société adoptant une culture d'honnêteté et de charité.

Au 20^{ème} siècle, ces valeurs confucéennes ont connu une série de revers, à travers la campagne contre Confucius et les valeurs traditionnelles notamment, accusées d'encourager l'élitisme durant la révolution culturelle lancée par Mao entre 1966 et 1976. Dans les années 2000, la « société harmonieuse » de Hu Jintao et la propagation du réseau des Instituts Confucius à travers le monde ont contribué à replacer le premier « éducateur » au sommet de l'idéologie sociale.

Les notions de bienveillance et de bienséance, chères à Confucius, occupent une place encore très importante dans la société chinoise moderne. Le *guanxi*, système de relations interpersonnelles, et le *mianzi*, autrement dit la façon d'être perçue en société, constituent les principaux exemples de cette influence de la tradition sur le monde des affaires actuel.

Nous avons vu que la relation de Confucius au profit est complexe, celui-ci étant toléré seulement s'il vient servir la communauté (Chan, 2008). Drucker (1981) propose d'adapter les règles confucéennes à l'organisation et Ip (2009) s'inspire d'éléments directement issus de la doctrine pour proposer un modèle d'« entreprise confucéenne ».

Bien que certains auteurs défendent l'idée selon laquelle les valeurs confucéennes ont contribué au développement économique des pays d'Asie de l'Est et que c'est en intégrant ces valeurs culturelles est-asiatiques que l'organisation étrangère peut espérer réussir sur ces marchés (Hofstede et Bond, 1988 ; Tu, 1989), d'autres remettent en cause l'existence de ces « valeurs asiatiques » et préfèrent attribuer le développement économique de la zone à l'influence occidentale et plus particulièrement américaine (Koehn, 1999).

Dans le prochain chapitre, nous choisissons de mettre l'accent sur les autres spécificités de la RSO en Chine.

Chapitre III :

Les spécificités de la RSO en Chine

Au-delà des aspects philosophique et traditionnel développés précédemment, nous choisissons d'aborder dans ce chapitre l'influence du cadre politique sur les sphères économique et sociale.

Durant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle, la Chine a été le théâtre de transitions (voire de révolutions) politiques ayant profondément marqué le visage du pays. Les décisions du Parti et de ses leaders de l'époque, à l'instar de Mao puis de Deng Xiaoping, ont contribué à affirmer cette prépondérance du politique et a influencé le modèle de RSO chinois.

Les réformes de Deng Xiaoping ont permis l'ouverture et donc l'arrivée sur le territoire des organisations internationales. Nous verrons dans ce chapitre que ces entreprises, peu préoccupées par les spécificités locales et sans doute mal préparées, ont eu parfois bien des difficultés à s'adapter au contexte culturel si particulier. Nous évoquerons également les évolutions législatives, la question syndicale, les raisons des revendications de plus en plus rigoureuses et leur impact sur la RSO.

Nous décrirons ensuite les différentes lignes directrices ainsi que les principales initiatives développées autour de la RSO en Chine. Nous verrons que de nouveaux acteurs ont récemment fait leur apparition au sein d'une société civile en plein essor, usant des puissants réseaux sociaux pour se faire entendre.

Enfin, dans une dernière section, nous détaillerons les principaux déterminants et obstacles relatifs à la mise en place d'une stratégie de RSO en Chine, avant d'évoquer des pistes visant à en faciliter l'implémentation.

Section 1 : De Mao à Deng Xiaoping, l'émergence d'une conception politique de la RSO

1. L'ère maoïste :

Contrairement à la hiérarchie traditionnelle confucéenne des relations évoquée précédemment, Mao optait pour une idéologie égalitaire : « *Là où le confucianisme a inculqué la fidélité à la famille, au père, et à l'empereur, le maoïsme l'a détournée vers le peuple, le Parti, et le leader*⁶⁷ »⁶⁸ (Fairbank and Reischauer, 1978, cité par Whitcomb, Erderner et Li, 1998). Cette vision fut particulièrement encouragée durant la Révolution culturelle (1966-1976), lorsque le pouvoir attendait des individus qu'ils s'en prennent à leurs supérieurs et dénoncent les membres de leur famille et leurs amis qui ne respecteraient pas la pensée politique de l'époque. Au cours de cet événement majeur de l'histoire chinoise, le seul objectif légitime de toute organisation était de « servir le peuple » (*serving the people*).

En arrivant au pouvoir en 1949, Mao Zedong, à travers une politique pouvant être qualifiée de xénophobe (Global Alliance, 2004), a souhaité s'éloigner progressivement du monde occidental et du modèle soviétique afin de concevoir une « troisième voie », modèle inédit entre libéralisme et dirigisme (Séhier, 2010). Ce n'est qu'à la suite du fiasco du Grand Bond en avant (1958-1960) et des malheurs causés par la grande révolution culturelle prolétarienne, enclenchés par Mao dans un souci de destruction des cultures et des valeurs traditionnelles chinoises⁶⁹ (Child & Warner, 2003), que la République populaire de Chine, totalement isolée économiquement (Darigan & Post, 2009), connut une des plus rapides croissance économique au monde et sut rattraper son retard et devenir une véritable puissance incontournable.

Dans la littérature, il est possible de trouver de nombreux exemples de détournement des valeurs, à travers l'utilisation de la langue notamment. Par exemple, sur son travail autour de la notion d'« individualisme » en 1965, Mao comparait ce terme à la « mentalité d'un petit groupe » (*small group mentality*), la « mentalité de l'employé » (*the employee mentality*), la « recherche du plaisir » (*pleasure-seeking*), la « passivité » (*passivity*), et « l'envie de quitter l'armée » (*the desire to leave the army*). L'individualisme, perçu comme une forme d'égoïsme, était considéré par le vocabulaire communiste comme une insulte. Le terme *sexy*

⁶⁷ « Where Confucianism had instilled loyalty to family, father, and emperor, Maoism now diverted it to the people, the party, and the leader » (traduction libre)

⁶⁸ Fairbank J. K., Reischauer E. O. (1978) *China: Tradition and Transformation*, Houghton Mifflin, Boston

⁶⁹ La révolution culturelle avait pour but de mettre fin aux « quatre vieilles » notamment : vieilles idées, vieille culture, vieilles coutumes, vieilles habitudes

fut interdit d'utilisation dans le vocabulaire chinois durant l'ère maoïste. Il était considéré qu'une attitude *sexy* désignait un comportement « indécent » (*shameless*) ou « barbare » (*hooligan*), et tous les Chinois devaient revêtir les uniformes verts et gris durant la Révolution culturelle (Faure & Fang, 2008).

Dans la Chine maoïste, travail et vie privée étaient contrôlés par la seule unité de travail (*danwei*)⁷⁰ envers laquelle chaque employé devait se montrer à la fois loyal et irréprochable (Faure & Fang, 2008). Cette unité, qui occupait une place primordiale dans les décisions économiques et sociales du pays, explique en partie la raison pour laquelle le droit du travail fut pendant longtemps « *quasi-inexistant* » et inutile étant donné que « *l'ensemble des relations professionnelles – et personnelles – étaient soumises à des règles administratives appliquées dans le cadre de la danwei* » (Huchet, 2007).

Il peut être intéressant de faire le rapprochement, au sein de la *danwei*, avec un précepte de Responsabilité Sociétale de l'Organisation, à travers le système du « bol de riz en fer » mis en place en 1949 avec l'arrivée des communistes au pouvoir et la proclamation, le 1^{er} octobre de cette même année, de la République populaire de Chine. Implémentée dans les entreprises nouvellement nationalisées sous Mao, cette assurance permettait aux ouvriers et employés d'obtenir « *un emploi à vie, la gratuité des soins, une retraite ou l'enseignement gratuit pour tous par une réelle protection sociale* » (ORSE, 2006), ainsi qu'un « *accès privilégié au grain* » pour les paysans regroupés au sein des « *Communes Populaires* » (Séhier, 2010). D'après Séhier (2010), la légitimité de ces unités de travail repose donc « *sur ce savant partage entre jouissance de la terre pour les uns, et accès à la protection sociale pour les seconds* ». ⁷¹

Ainsi, dans la Chine maoïste et post-maoïste, le gouvernement était considéré comme le seul garant de toutes sortes de responsabilités sociales à l'échelle du pays, ne permettant aux organisations d'assurer qu'une fonction purement « économique » (Womb, Long et Elankumaran, 2010).

⁷⁰ *Danwei* (单位), désigne une entreprise d'État ou une entreprise collective dirigée par un comité du Parti communiste chinois

⁷¹ Du temps de Mao, il était convenu que les résidents ruraux pouvaient bénéficier d'un accès à la terre, tandis que leurs camarades urbains bénéficiaient d'aides sociales

2. Transition et ouverture au monde capitaliste sous l'impulsion de Deng Xiaoping :

Après la mort du « Grand Timonier » Mao le 9 septembre 1976, Deng Xiaoping gagne la confiance de ses pairs et devient, à l'occasion de la 11^{ème} session plénière du comité central du Parti communiste chinois en décembre 1978, le nouveau maître de la Chine⁷². Admise en octobre 1971 par l'Organisation des Nations Unies, la République populaire de Chine portée par son nouveau leader, est finalement reconnue par les Etats-Unis en 1979. Après l'UNESCO, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ouvre son premier bureau à Pékin en 1984 dans un climat de méfiance vis-à-vis des institutions étrangères cependant. Entre 1978 et 1993, les réformes permirent au pays de multiplier par quinze le montant de ses capitaux étrangers (Global Alliance for Workers and Communities, 2004). L'accomplissement de ce projet à la fois économique et diplomatique sera finalement célébré plus tard, lorsque le 11 décembre 2001, la Chine devient le 143^{ème} membre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) (Séhier, 2010).

Considéré comme le grand réformateur de la Chine, Deng Xiaoping ouvre les portes du pays aux échanges et aux entreprises étrangères de l'Ouest. Dans ce « *grand bond en avant économique* » apparaissent des sociétés à capitaux étrangers, la privatisation partielle ou totale de nombreuses entreprises ainsi que l'émergence d'un secteur privé voient le jour (ORSE, 2006) et le pays passe d'une économie jusqu'alors qualifiée de « planifiée », à une économie dite « socialiste de marché » (Darigan et Post, 2009). En se basant sur la théorie du *sense-making* (Weick, 2005), Jiang et al. montrent que l'idéologie socialiste des managers chinois aurait un impact positif et significatif sur le développement de la responsabilité sociétale dans les organisations, ces derniers se montrant davantage enclins à adopter une stratégie proactive (2015).

C'est ainsi que dès les années 1980, Darigan et Post évoquent l'apparition d'une dimension de « *corporate citizenship* » (entreprise citoyenne) dans les activités commerciales des entreprises étrangères présentes sur le territoire chinois, à l'instar de Motorola qui fit appel à l'époque à des « conseillers culturels » afin de pouvoir évoluer de la meilleure des façons dans cette société basée sur l'harmonie. Récompensée en 2006 d'un « *China Business Leaders' Award* », Ruey Bin Kao, président de Motorola Chine rappela lors de son

⁷² Clément Séhier (2010) rappelle qu'au même moment, en Europe, le questionnement éthique sur les effets préjudiciables du développement est déjà un sujet largement débattu. Il prend en exemple la publication de *Le Principe responsabilité* de Hans Jonas l'année suivante, en 1979

intervention le lien entre RSO et harmonie : « *Notre but est de partager les concepts et pratiques de RSO, et d'inciter plus d'entreprises, étrangères et locales, à se joindre à nos efforts. Notre objectif est d'aider à bâtir une société harmonieuse*⁷³ » (Motorola, 2006, cité par Darigan et Post, 2009)⁷⁴.

Dès 1988, Hofstede et Bond avaient prédit que la Chine deviendrait le sixième des Cinq Dragons⁷⁵ et potentiellement le plus puissant d'entre eux et ceci grâce au leadership de Deng Xiaoping ayant permis que l'« *opportunité économique l'emporte sur la pureté politique* » (*economic expediency prevails over political purity*). D'après les auteurs, le processus de développement d'un pays peuplé de plus d'un milliard d'individus est naturellement bien plus complexe que celui d'une île de 2,5 millions d'habitants comme Singapour.

Durant la période de réforme économique, l'idéologie maoïste est vivement critiquée. Dans les entreprises, le système d'incitation (*incentive*) permettant d'atteindre un certain niveau de productivité est totalement revu (Whitcomb, Erdener et Li, 1998). Désormais, au lieu d'exercer une pression morale sur les employés, les dirigeants instaurent des récompenses matérielles afin d'améliorer motivation et performance de l'organisation. La quête du profit devient l'objectif fondamental, créant un « *nouvel ordre éthique du marché* » (*new ethic market*) allant à l'encontre des principes antérieurs dictés par les valeurs confucéennes et la « *pensée Mao Zedong* ». Dans leurs travaux, Whitcomb, Erdener et Li constatent que le développement de cette nouvelle éthique rendue possible suite au credo de Deng, « *devenir riche est glorieux* » (*to get rich is glorious*), permet d'accepter certaines actions jusqu'alors difficilement justifiables, reposant sur la base de la rentabilité de l'organisation et non sur les intérêts propres à l'individu. Grâce à l'influence de Deng, les syndicats sont réintroduits dans les entreprises dès 1978 (Child et Warner, 2003).

Séhier (2010) rappelle que sous l'impulsion de Deng Xiaoping et dès 1979, des Zones Économiques Spéciales (ZES) sont créées dans les provinces du Guangdong et du Fujian, à l'image du succès de celle de Shenzhen⁷⁶, permettant de s'ouvrir aux capitaux et technologies étrangères dans des conditions particulièrement favorables en matière de main-d'œuvre et de fiscalité. Ces zones ont constitué de véritables espaces d'expérimentations avant d'étendre les

⁷³ « Our purpose is to share our CSR concepts and practices, and to encourage more companies, foreign and local, to join our efforts. Our purpose is to help build a harmonious society » (traduction libre)

⁷⁴ Motorola (2006), 'Motorola's Ruey Bin Kao Wins 2006 China Business Leaders Award', communiqué de presse, 15 Septembre 2006, Motorola Media Center Archive, mediacenter.motorola.com

⁷⁵ Les auteurs font allusion à Hong Kong, à la Corée du Sud, à Singapour, à Taïwan ainsi qu'au Japon

⁷⁶ Mis à part Shenzhen, les trois autres zones se situent à Zhuhai, Shantou et Xiamen

procédés utilisés à l'échelle nationale à partir des années 1990. Enfin, dans un souci d'efficacité économique, le maître de l'époque permet aux gouvernements locaux de bénéficier d'une plus grande autonomie.

Faure et Fang (2008) voient en ce nouveau leader l'incarnation du paradoxe chinois et cette capacité propre à son peuple de gérer les contradictions permanentes : s'ouvrir au monde en apprenant et en s'adaptant, tout en résistant et en affirmant une culture et des valeurs fortes. Ils font le rapprochement avec la philosophie du *yin* et du *yang* encore ancrée dans la société contemporaine. Le *yin* représente l'aspect féminin et s'associe à la lune, l'eau, l'obscurité alors que le *yang*, caractère masculin de la nature, est associé au soleil, au feu et à la lumière. Deng Xiaoping n'a cessé de jouer de ses combinaisons durant ces heures de gloire comme le répertorient Faure et Fang : « *one country, two systems* »⁷⁷, « *économie socialiste de marché* » (*socialist market economy*), « *stabilité et développement* » (*stability and development*).

D'après le rapport de l'ORSE sur « La Responsabilité sociétale des entreprises en Chine » (2006), le système de protection sociale, assuré par l'unité de travail (*danwei*) sous Mao et évoqué plus haut, fut remis en cause avec l'arrivée de Deng Xiaoping au pouvoir. Dans le cadre de sa politique de réformes et d'ouverture, le Petit Timonier, surnom donné au leader de l'époque, chercha à « *décharger les entreprises publiques, en pleine adaptation aux normes du capitalisme international, du poids de cette protection sociale.* » Le même rapport précise plus loin que, jusqu'à aujourd'hui, le pays n'est pas parvenu à reconstruire un réel système d'assurance, laissant « *des millions d'ouvriers nostalgiques de la période maoïste.* »

Parallèlement à cette volonté d'ouverture sur le monde, Deng Xiaoping lance sa politique de contrôle des naissances, dite de l'enfant unique, en 1979. Cette planification a pour effet un accroissement du nombre d'enfants considérés comme clandestins car non déclarés et nés en violation des lois et règlements relatifs à ces mesures (ORSE, 2006). Ces « *enfants fantômes* », ou « *enfants au noir* », naissent par millions chaque année, sans papiers ni accès à l'éducation et aux soins. Ils constituent alors « *une proie de prédilection pour les réseaux d'exploitation* » qui les obligent ensuite à travailler dans des conditions particulièrement difficiles, mendier, voler, ou se prostituer. Depuis le 1^{er} janvier 2016, la Chine a abandonné la politique de l'enfant unique avec la promulgation de la loi autorisant tous les couples mariés à

⁷⁷ « Un État, deux systèmes » : formule de Deng Xiaoping datant de 1997 à propos de la rétrocession de Hong Kong, alors sous souveraineté britannique, à la Chine

avoir un deuxième enfant, « *mais des limitations sur les naissances additionnelles existeront toujours*⁷⁸ ».

Parmi les autres effets pervers notoires des réformes du Petit Timonier, cette volonté soudaine d'enrichissement des individus à partir des années 1990 s'inscrit dans une logique court-termiste, « *en totale contravention avec un développement durable et une 'société harmonieuse'* » (ORSE, 2007). Dans ce même rapport de l'ORSE traitant des questions autour du « Contrôle des engagements RSO des entreprises en Chine », il est fait état de la fin du principe maoïste de « bol de riz en fer »⁷⁹. Avec la restructuration des entreprises d'État, des dizaines de millions d'ouvriers ont perdu leur emploi et ont vécu ou continuent de vivre dans la précarité. Aujourd'hui, certains, notamment les jeunes diplômés, regrettent cette émergence du secteur privé et la pression imposée par ce dernier. Avec la hausse du chômage dans le pays, le secteur public représente la garantie d'une sécurité de l'emploi et d'une meilleure protection sociale face à un secteur privé dans lequel les aides sociales dépendent principalement des moyens de l'employeur.

En 1992, alors en tournée dans le sud de la Chine, Deng Xiaoping, âgé de 88 ans, scande à la foule réunie devant lui un historique « *Enrichissez-vous !* » (Séhier, 2010), s'inspirant du Singapour confuciano-autoritariste Lee Kwan Yew (Cheng, 2011). Il se justifie par le raisonnement suivant : « *Il faut prélever les éléments positifs du capitalisme pour édifier le socialisme à la chinoise.* » Ce fameux discours de Canton a pour effet d'entraîner le pays dans une nouvelle ère économique de libéralisation qui permet un développement considérable mais aussi un accroissement conséquent des inégalités.

Wu et Flynn (1995) se sont intéressés à la notion de développement durable en Chine et plus particulièrement à la relation entre croissance économique et protection de l'environnement. Bien que des progrès considérables restent à mener, ils soulignent le succès de Deng qui a su combiner développement économique et renforcement du management environnemental dès la fin des années 1970, en tâchant notamment de diminuer l'utilisation des ressources naturelles et en prenant conscience des problèmes de pollution. Malgré des avancées sensibles sur ces questions au cours des années 1980, « *l'économie chinoise dépend encore d'une forte consommation de ressources et d'un niveau de pollution élevé par unité de produit national*

⁷⁸ http://abonnes.lemonde.fr/asia-pacifique/article/2015/12/27/en-chine-la-fin-de-la-politique-de-l-enfant-unique-entrera-en-vigueur-le-1er-janvier_4838366_3216.html

⁷⁹ Child et Warner (2003) parlent de « *jobs for life* » ou « *cradle to grave* » en évoquant le système d'aides sociales des entreprises d'État de l'époque

brut (PNB) en raison de sa faible efficacité⁸⁰ », engendrant des pénuries croissantes de ressources naturelles et une détérioration continue de l'environnement liés en particulier à la très importante population du pays. Les décideurs de l'époque anticipaient déjà une insuffisance des ressources et ne souhaitaient pas que la Chine reproduise les erreurs des pays occidentaux dont ils qualifiaient le processus de croissance de « *développement économique – dégradation de l'environnement – traitement complet* » (*economic development – environmental degradation – comprehensive treatment*). À l'époque, la Chine ne disposait pas non plus des fonds pour accéder aux technologies nécessaires de contrôle et de traitement de la pollution industrielle. C'est ainsi qu'en 1983, à l'occasion de la seconde « *National Environmental Protection Work Conference* », il fut décidé que le « *développement économique, la construction urbaine et rurale et la protection de l'environnement devaient être planifiées, mis en œuvre et développés simultanément⁸¹* ». L'année suivante, en 1984, fut créée une « *Commission pour la Protection de l'Environnement* » (*Environmental Protection Commission*) afin de coordonner le travail des ministères et agences ministérielles dont les activités ont ou pourraient avoir un impact sur l'environnement. Le cadre législatif autour des problématiques environnementales n'a depuis eu de cesse d'évoluer. Wu et Flynn précisent que si Deng Xiaoping a permis de remarquables améliorations dans le pays, « *de nombreux obstacles demeurent à la protection de l'environnement en raison de la coexistence de deux types de systèmes économiques : l'économie de marché et la planification centralisée, ce qui donne lieu à une série de difficultés⁸²* ». Par exemple, en termes de planification centralisée, le système de prix engendre une sous-estimation de la valeur des ressources naturelles qui peut se qualifier de la façon suivante : « *Les prix élevés des produits finis, les faibles prix des matières premières, et le sans-prix pour les ressources naturelles⁸³* ». Ainsi, en Chine, une tonne de charbon était moins onéreuse qu'une tonne de sable. De nombreuses entreprises préfèrent payer davantage pour accéder à l'eau et l'utiliser à leur guise plutôt que de chercher à construire des infrastructures qui permettraient de la recycler et de faire des économies sur le long-terme. De plus, bien que Deng Xiaoping ait revu le droit de propriété après Mao, permettant aux agriculteurs de disposer de terres pour une période donnée (15 ans par

⁸⁰ « China's economy still has a high consumption of resources and a high level of pollution per unit of gross national product (GNP) due to low efficiency » (traduction libre)

⁸¹ « Economic development, urban and rural construction and environmental protection should be planned, implemented and developed simultaneously » (traduction libre)

⁸² « There are still many blocks to environmental protection due to the simultaneous existence of two kinds of economic systems : free market and central planning, which lead to a series of problems » (traduction libre)

⁸³ « High-prices for finished products, low-prices for raw materials, and no-price for natural resources » (traduction libre)

exemple), ceux-ci n'osent toujours pas investir sur le long-terme et on assiste à une dégradation des sols. Les auteurs reprochent aussi au gouvernement une vision trop court-termiste alors que les décisions concernant le développement et des thèmes tel que l'environnement nécessiteraient une réflexion à long-terme.

Dans son rapport sur les perspectives de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en Chine publié en 2006, l'association *Business for Social Responsibility* se montre optimiste quant à l'avenir à réserver à cette notion dans le pays. Le document cite notamment le leader Deng qui, au commencement des réformes au début des années 1980, s'exclama : « *Nous traversons la rivière en nous appuyant sur les pierres, à tâtons*⁸⁴ ». Cramer et Westgaard (2005) aiment penser que si Deng était aujourd'hui en vie, il remplacerait sans doute sa célèbre injonction « *Get rich is really glorious* » (devenir riche est glorieux) par un « *Get rich responsibly is really glorious* » (devenir riche de manière responsable est glorieux). Selon BSR, la Chine n'est encore qu'au début d'une longue route au cours de laquelle la RSO va prendre de l'ampleur dans les sphères économique et politique. L'association encourage l'Occident à tenter de comprendre le contexte particulier de la Chine et à participer avec elle à ses efforts sans avoir à critiquer de façon récurrente ses positions.

⁸⁴ « Find a path across the river by feeling its way along the river stones » (traduction libre)

Section 2 : Rôle et influence des firmes multinationales dans la promotion de la RSO en Chine

1. La Chine, terre d'exactions privilégiée des firmes multinationales ?

Si les réformes entérinées dans les années 1970 ont permis à plusieurs centaines de millions d'individus de sortir de la pauvreté, les années 1980 ont été placées sous le signe du « *first development, then environment* » (d'abord le développement, puis l'environnement). En Chine, certains voient en la RSO un concept occidental qui permettrait d'affaiblir la productivité du pays en augmentant les coûts de production et en érigeant des barrières non-tarifaires suite à son entrée dans l'OMC en décembre 2001. Une telle action donnerait à l'« Ouest » l'occasion d'imposer, tel un acte qui pourrait être qualifié de « néo-impérialiste », le principe de démocratie au cœur du système politique chinois (Cramer et Westgaard, 2005). Pour la plupart des organisations chinoises, la priorité est à la pérennité face aux géants internationaux qui pénètrent le marché armés de moyens considérables. Les auteurs s'interrogent : « *Alors que certaines valeurs et normes sont intrinsèquement universelles, est-il naïf, voire arrogant, de croire que la RSE telle qu'elle est comprise dans l'Ouest est également applicable partout ?*⁸⁵ »

Cramer et Westgaard (2005) rappellent que les organisations américaines et européennes se sont développées sans avoir à affronter de réels obstacles et en bénéficiant parfois de circonstances pouvant les servir, tel que le colonialisme, au cours des deux siècles derniers. Désormais elles se concentrent sur l'Asie, véritable « El Dorado de l'Est », terre du « *cheap, abundant labor, malleable regulatory and enforcement regimes, and new markets* » (main d'œuvre abondante et bon marché, application des régimes réglementaires flexibles, et nouveaux marchés), à l'image de la société Wal-Mart, citée dans la publication. Les auteurs prennent pour exemples les problématiques du travail des enfants et du salaire minimum. En effet, si ces questions sensibles sont définitivement résolues dans nos sociétés occidentales, la situation est différente dans bien d'autres régions du monde comme l'Asie. Dans certaines parties du globe, interdire à un enfant de travailler causera un risque de sous-nutrition pour lui et ses proches. De même, imposer un salaire minimum obligera peut-être une entreprise à mettre la clé sous la porte, laissant des familles sans le moindre revenu. La Chine doit donc

⁸⁵ « While some values and standards are intrinsically universal, is it naïve or even arrogant to believe corporate social responsibility (CSR) as understood in the West is equally applicable everywhere? » (traduction libre)

créer son propre modèle de RSO, nécessaire en particulier pour les organisations désireuses de s'internationaliser, et les responsables politiques, à l'instar de Wen Jiabao⁸⁶, Premier ministre de 2003 à 2013, inquiets pour la stabilité du régime et la cohésion du peuple, l'ont bien compris : « *La richesse n'est pas seulement liée à l'économie mais aussi à la culture. Nous ne devons pas simplement regarder le classement des 500 premières entreprises américaines, mais aussi les pauvres qui constituent la moitié de la population mondiale. Si la richesse n'est pas répartie de façon équitable et si elle se concentre dans les mains d'une petite minorité, alors la société ne sera pas stable*⁸⁷ ».

D'après Li-Wen (2010), les produits « *Made-in-China* » sont synonymes pour le consommateur de prix bas, de piètre qualité et de processus de production douteux à l'heure où les consommateurs occidentaux, en particulier européens et américains, orientent leur acte d'achat vers des produits fabriqués de façon socialement et environnementalement responsable. Ajoutés aux problèmes de pollution et aux nombreux scandales récemment dévoilés dans la presse, Li-Wen considère que tous ces éléments constituent le principal moteur d'un développement de la RSO en Chine et que les entreprises d'État (*State-Owned Enterprises*) doivent puiser dans l'expérience et s'inspirer des actions des organisations étrangères dans le domaine. Cependant, si les fournisseurs ont besoin de comprendre et de s'engager dans la RSO afin de pouvoir répondre aux appels d'offres de groupes internationaux, la pression que leur font subir les firmes multinationales est quelque part inversée tant celles-ci sont scrutées par les médias. L'auteur apporte plusieurs exemples venant illustrer son propos : Häagen-Dazs aurait ainsi été critiquée pour ses cuisines insalubres, Kentucky Fried Chicken (KFC) pour l'utilisation d'un colorant alimentaire rouge illégal et Nestlé pour une application dangereuse d'iode dans ses préparations pour nourrissons. Un certain nombre de rapports du ministère du commerce chinois encouragent les firmes multinationales à améliorer leur performance RSO et déplorent une conduite immorale chez certaines d'entre elles, les accusant de « *fraude fiscale, de corruption, de monopole, d'une insuffisante protection de la main-d'œuvre, de pollution de l'environnement et de problèmes relatifs à la sécurité des produits.* » Enfin, suite au terrible tremblement de terre du Sichuan de 2008, d'autres grands groupes comme McDonalds, Nokia et Samsung ont

⁸⁶ Fin 2012, le *New York Times* révélait de graves soupçons à l'encontre de Wen Jiabao, Premier ministre jusqu'alors respecté et connu pour sa simplicité et son réalisme. Durant son mandat, sa famille se serait enrichie de façon excessive et contrôlerait des actifs d'une valeur d'au moins deux milliards d'euros

⁸⁷ « *Wealth is not just about economics but also about culture. We should not only look at the Fortune 500, but also at poor people who make up half the world's population. If wealth is not distributed fairly and if it is concentrated in the hands of few, the society will also not be stable* » (traduction libre)

subi de fortes pressions de la part de la presse et de l'opinion publique. Il leur était reproché de ne pas avoir débloquent suffisamment de fonds pour venir en aide aux victimes. Ces accusations ont obligé le ministre du commerce de l'époque, M. Deming Chen, à démentir les faits reprochés aux organisations étrangères lors d'une conférence de presse.

Jaussaud et Schaaper (2003) se sont intéressés aux modalités d'organisation, de gestion et de contrôle des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine. En effet, la croissance économique enregistrée depuis les années 1980 attirent les firmes des grandes puissances économiques mondiales à la conquête de « *nouvelles opportunités, tant en termes de marchés que de réduction de coûts par délocalisation* ». Alimentées par les implantations de ces entreprises étrangères, le mimétisme et l'apprentissage organisationnel, les pratiques en matière de GRH n'ont cessé d'évoluer dans un climat où de sérieux conflits sociaux éclatent de plus en plus fréquemment (Jaussaud et Xiu, 2011).

Jaussaud et Liu estiment que « *les objectifs des multinationales qui investissent en Chine sont divers, mais combinent le plus souvent recherche de faibles coûts de main d'œuvre et accès à un marché potentiel considérable* » (2006). Les deux auteurs évoquent le défi auquel font face les entreprises étrangères en matière de gestion des ressources humaines, en particulier du fait des « *particularités culturelles et institutionnelles* », et les difficultés à recruter le personnel d'encadrement qualifié. Outre l'incidence du contexte chinois, l'origine de la multinationale et le statut juridique de la filiale constituent des facteurs particuliers d'influence sur les pratiques de GRH.

Mayrhofer étudie elle aussi l'enjeu stratégique de la gestion des relations sièges-filiales à l'heure de la mondialisation économique (2011). L'auteur observe l'évolution des firmes multinationales : « *des entreprises fortement ancrées dans leur pays d'origine et ayant un mode de management centralisé ont ainsi cédé la place à des entreprises dont les activités sont éclatées à l'échelle mondiale et qui ont établi des réseaux de relations dans de nombreux pays* ».

Dans ce contexte de diversification des flux d'investissements directs, ces « *tensions global-local* » ont fait l'objet de travaux conduits par Jaussaud et Mayrhofer (2013). Face à l'hétérogénéité des environnements auxquels les organisations choisissent de développer leurs activités, les auteurs insistent sur l'importance et la nécessité d'une prise en compte des particularités locales, « *y compris lorsque l'entreprise s'efforce de promouvoir une approche globale de ses marchés* ». Jaussaud et Mayrhofer rappellent cependant la conception

universaliste selon laquelle la mondialisation économique atténue les différences entre les pays. Cette notion de convergence des modes de management, défendue par Levitt (1983), s'expliquerait par « *la diffusion mondiale de nombreux produits et services, l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication, la mobilité croissante des individus et des organisations de même que la création d'espaces économiques intégrés* ». Cependant, les travaux d'autres chercheurs, à l'instar de Davel, Dupuis et Chanlat (2009), insistent sur la « *persistance des particularismes des systèmes nationaux, qui pourraient même s'accroître dans les décennies à venir* ». Les expatriés et un bon développement des pratiques de GRH, comme la formation, l'évaluation et la promotion, sont utiles dans la régulation de ces tensions global-local à l'heure où les organisations doivent se montrer particulièrement vigilantes sur des dimensions locales comme « *la culture, le cadre institutionnel et réglementaire, le contexte économique, l'environnement technologique et le développement durable* ».

Largement soutenues par le gouvernement durant l'ouverture dans les années 1980, à travers l'aménagement des Zones Économiques Spéciales (ZES) en particulier, les firmes multinationales sont aujourd'hui invitées et incitées à se développer dans les régions encore reculées du Centre et de l'Ouest du pays (Séhier, 2010). Ces organisations étrangères considèrent encore la Chine comme un « *véritable eldorado* » de la main-d'œuvre abondante et bon marché. Séhier (2010) voit en l'« affaire Nike » un point de départ de la RSO en Chine. En appelant les consommateurs occidentaux au boycott de la marque au milieu des années 1990, les ONG internationales ont voulu taper fort et les firmes multinationales présentes encore aujourd'hui en Chine gardent à l'esprit cette menace qui pourrait tout à fait se réitérer, à l'heure où les mouvements sociaux ne font qu'accroître à travers le pays. Après avoir d'abord choisi l'évitement, les dirigeants de Nike, affectés par l'ampleur de la contestation sur le chiffre d'affaires et le résultat du groupe, ont du prendre des mesures significatives dès la fin des années 1990. En 2001, Nike publie son premier rapport social, « *confie à PriceWaterhouse la mission d'auditer ses sous-traitants,* » et multiplie les initiatives en développant des partenariats avec des ONG et des universités par exemple. Cependant, Séhier constate que « *cette stratégie, largement réactive, et guidée par des impératifs économiques plutôt que par une prise de conscience morale, est encore aujourd'hui considérée comme insuffisante par nombre de défenseurs des droits des travailleurs.* » Dès le début des années 2000, Nike a donc fortement contribué au

développement d'initiatives sociales dans la région, suivi de près par de nombreux concurrents et autres firmes multinationales désireuses de limiter les risques encourus.

Tableau 2 : Répartition des activités de Nike dans le monde

Région du monde	Nombre d'unités de production par gamme de produit			Nombre d'unités	Nombre de salariés
	Chaussures de sport	Habillement sportif	Matériel de sport		
Asie	57	227	67	401 (54,48 %)	467 146 (83,91%)
États-Unis	0	117	14	131 (17,79 %)	13 369 (2,40 %)
Amérique sauf EU	8	91	3	102 (13,86 %)	37 514 (6,74 %)
Reste du monde	3	94	5	102 (13,86 %)	38 693 (6,95 %)
Total	68	579	89	736	556 722

Source : Gasmi et Grolleau⁸⁸ (2005, p. 118, cité par Séhier, 2010)

Tableau 3 : Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de Nike

CA en milliards de dollars										
1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
3,4052	3,9310	3,7897	4,7608	6,4706	9,1865	9,5531	8,7769	8,9951	9,4888	9,8930
Résultat net en millions de dollars										
1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
329,2	365,0	298,8	399,7	553,2	795,8	399,6	451,4	579,1	589,7	668,3

Source : Gasmi et Grolleau (2005, p. 118, cité par Séhier, 2010)

Se référant à une campagne sur l'industrie du jouet coordonnée par l'ONG Peuples Solidaires⁸⁹, Séhier apporte un éclairage sur cet autre secteur et rapporte que « 80% des jouets vendus dans le monde sont fabriqués en Chine » et que « 95% de tous les jouets importés dans l'Union Européenne sont produits en Asie (presque exclusivement en Chine). » De plus, l'industrie du jouet mobiliserait 4 millions de travailleurs en Chine, contre 50 000 en Europe. Si l'on peut se satisfaire de progrès notables dans les usines ces dernières années sous l'impulsion des entreprises étrangères, « la mise en œuvre de pratiques responsables se présente encore comme un processus imparfait et inachevé, » et une relation de confiance avec les sous-traitants demeure fondamentale dans le développement d'actions bénéfiques. « Les fournisseurs ont en effet tendance à redoubler d'ingéniosité lorsqu'il s'agit de masquer

⁸⁸ GASMI N. et GROLLEAU G., « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants », *Revue Française de Gestion*, n. 157, 2005, pp 115-136

⁸⁹ « C'est pas du jeu ! Campagne pour des conditions de travail décentes dans l'industrie du jouet », Peuples Solidaires, 2009, 20 p.

la pauvre situation de leurs usines, voire à corrompre directement les auditeurs, comme le signalait l'ONG China Labour Watch dans son appel contre les pratiques de BureauVeritas, la plus importante des sociétés d'audits opérant en Chine continentale. »

Outre les grandes marques de jouets et le cas très médiatisé de Nike, la politique de RSO de l'industrie du fast-food a également fait l'objet de recherches. Valax (2012) s'est intéressé à la stratégie de responsabilité sociétale de McDonald's en Chine et plus particulièrement aux différences de valeurs, d'attitudes et de croyances des managers et de leurs employés sur le lieu de travail. La célèbre chaîne doit faire face au défi de l'amélioration de la perception des opportunités de carrière au sein du groupe et de la question de la mauvaise réputation liée à son image d'entreprise proposant des emplois sous payés. Selon Valax, *« des améliorations sur la performance commerciale de cette industrie devraient se baser sur une réelle stratégie de RSO, et pas simplement sur une McDonaldisation de la main-d'œuvre chinoise⁹⁰ »*.

Buyaert (2011) s'interroge sur les spécificités du marché chinois et son rapport à la RSO. D'après lui, contrairement aux Européens et aux Américains, la Chine est encore dans une phase de croissance forte durant laquelle il est plus important de se consacrer à la recherche de solutions de management stratégique rapides plutôt qu'à des actions de développement durable. Buyaert considère que, au cours de cette phase de croissance, les actionnaires chinois ne voient pas la nécessité de travailler à des pratiques socialement responsables et les *« entrepreneurs privés sont naturellement motivés à donner la priorité au 'cash' plutôt qu'au rendement du capital à long-terme à travers des actions de RSO⁹¹ »*. Les organisations étrangères *« invitées »* sur le territoire chinois doivent dans un premier temps montrer l'exemple et partager leurs bonnes pratiques et les bienfaits d'un comportement éthique avec les autorités locales. Buyaert relève plusieurs cas d'entreprises se servant de la RSO comme d'un simple outil de relations publiques et s'interroge : *« En faisant appel à la sous-traitance pour des salaires inférieurs en Chine (et d'autres marchés délocalisés), jusqu'à quel niveau une différence de salaire peut être considérée comme acceptable ? Une organisation peut-elle accepter des normes de santé et de sécurité dans ses usines et installations en Chine qui seraient inférieures à celles du pays d'origine, ou autoriser à allonger la durée du travail,*

⁹⁰ « Improvements in business performance in this industry should be allied to real CSR, not simply to a McDonaldisation of the Chinese workforce » (traduction libre)

⁹¹ « Private entrepreneurs are naturally motivated to prioritize 'cash' over long-term capital value returns via CSR actions » (traduction libre)

avec moins d'heures supplémentaires, ou plus globalement des conditions de travail moins bonnes que celles du pays d'origine ?⁹² »

Enfin, d'un point de vue philosophique, il est intéressant de se reporter aux essais de François Jullien pour mentionner cet « *écart* » (préféré au terme de « *différence* ») des pensées de la Chine et de l'Occident. Si ce sinologue français a choisi d'étudier la langue et la philosophie chinoises, c'est d'abord « *pour rompre une certaine familiarité avec la pensée grecque dans laquelle on est d'emblée, qu'on n'a pas choisie, que quelque part on subit* » (2008). D'après le philosophe, ce qui rend les rapports parfois peu limpides entre nos cultures européenne et extrême-orientale n'est pas la « *différence* », mais plutôt l'« *indifférence* » entretenue traditionnellement entre elles (2012).

Jullien s'intéresse au dialogue ainsi qu'à la diversité culturelle et s'interroge : « *le monde à venir sera-t-il celui d'une culture mondialisée, c'est-à-dire uniformisée, standardisée, stérilisée ?* » (2009). Ainsi, il déplore une « *une uniformité des modes de vie* » rendue possible par la technologie et les médias. La culture, traversée par un double mouvement contradictoire, n'échappe pas au phénomène de « *paradoxe chinois* » évoqué précédemment (Faure et Fang, 2008). Selon Jullien, la culture n'a de cesse de « *s'homogénéiser et de s'hétérogénéiser ; de se confondre et de se démarquer ; de se désidentifier et de se réidentifier ; de se conformer et de résister ; de s'imposer (de dominer) et d'entrer en dissidence* ». A ceux qui militeraient pour un phénomène culturel unitaire à l'échelle globale, le philosophe répond : « *Non : une culture qui deviendrait la culture, au singulier, que celui-ci soit d'un pays ou du monde entier, est d'avance une culture morte* ».

En s'imprégnant de la réflexion de Jullien, il est difficile de ne pas oser une comparaison entre l'arrivée des organisations étrangères sur le sol chinois à la suite des réformes de Deng Xiaoping, et celle des premiers missionnaires issus de la Compagnie de Jésus (*Societas Jesu*, SJ) au 16^{ème} siècle⁹³. François Jullien évoque l'ethnocentrisme, « *celui dans lequel se trouvaient nos missionnaires, gens très intelligents assurément mais qui, abordant le monde chinois, y projetaient leur Vérité* » (2008). En accédant au marché chinois, nombre d'organisations étrangères ont cru disposer de cette « *Vérité* » et pouvoir l'imposer. Or,

⁹² « When outsourcing for lower wages in China (and other outsourcing markets), how large a wage differential is acceptable ? Should a company accept health and safety standards in plants or facilities in China below those of its home country, or allow longer working hours, less overtime, or generally worse working conditions for staff than in its home country ? » (traduction libre)

⁹³ La Mission jésuite en Chine a débuté en 1582, composée du père Matteo Ricci

l'expérience a montré l'importance du dialogue, de la compréhension, et de la prise en compte des spécificités locales, notamment en matière de RSO.

2. Vers un besoin de formation et le développement d'une approche *multistakeholder* :

D'après Darigan et Post (2009), les firmes multinationales agissent tels de véritables « *corporate citizens* » (citoyens corporatifs) dans des contextes sociétaux particuliers et se doivent de prêter attention aux « *enjeux sociaux ayant des liens logiques avec leurs activités* » (*social issues that have logical connections to their activities*). Afin de remplir au mieux ces fonctions sociales, les firmes multinationales ont tout intérêt à respecter l'autorité des gouvernements locaux, les coutumes et traditions locales même si celles-ci sont souvent bien différentes de celles du pays d'origine. La plupart des organisations choisissent de se reposer sur les valeurs humaines universelles, nous avons fait le choix, dans le cadre de notre étude, d'étudier en profondeur les valeurs propres à la Chine. Les auteurs prennent comme exemple l'entreprise Motorola, que nous évoquions précédemment, et qui a su participer à la construction de la société harmonieuse chinoise dès l'ouverture du pays dans les années 1980 en imposant localement ses pratiques de responsabilité sociale de l'organisation. Dès 1990, Motorola a travaillé étroitement avec le gouvernement dans le but de former les « *cadres intermédiaires et supérieurs des fournisseurs, les partenaires stratégiques, les entreprises publiques et les clients par le biais de l'université Motorola, en échange de certaines 'faveurs commerciales'* »⁹⁴. » En 2006, 38 sociétés pharmaceutiques internationales travaillant en Chine, à l'instar de Pfizer, Novartis et Roche, « *ont commencé à coordonner leurs efforts afin de faire cesser la corruption et promouvoir la transparence sur le marché* » (*began coordinating efforts to ban bribery and promote transparency in the market*) (Shu-Ching, 2006, cité par Darigan et Post, 2009)⁹⁵.

Darigan et Post (2009) évoquent aussi les pressions internationales que subissent les firmes multinationales sur les problématiques de respect des Droits de l'Homme, de mise en place de normes, etc. Un travail en collaboration avec des institutions et organisations leur permet d'anticiper certaines difficultés. Les auteurs citent le *Chinese Business Council for Sustainable Development*, le Forum économique mondial, la *Corporate Responsibility Coalition* ou encore le Programme des Nations Unies pour le Développement. La banque HSBC développe notamment un projet autour des thèmes « *ethical banking and corporate governance* » (éthique bancaire et gouvernance d'entreprise) et prouve ainsi que l'idée de

⁹⁴ « Senior and mid-level managers from the company's suppliers, strategic partners, state-owned enterprises and customers through Motorola University 'in exchange for business privileges' » (traduction libre)

⁹⁵ Shu-Ching J. C. (2006). « Novartis joins rivals in China », Forbes.com, 6 novembre 2006

« *think globally and act locally* » (penser global, agir local) est essentielle au développement des activités d'une entreprise sur la scène internationale. En 2007, le fabricant de jouets américain Mattel a su faire face à une situation de crise en rappelant 18 millions de poupées Barbie fabriquées en Chine suite à un problème détecté dans ses produits. Ayant tout de suite saisi l'ampleur d'un tel risque sur sa réputation dans un pays à l'incroyable potentiel, l'entreprise fit des excuses publiques par l'intermédiaire de son vice-président : « *Mattel assume l'entière responsabilité de ces rappels et présente ses excuses à chacun de vous, le peuple chinois et tous nos clients ayant reçu ces jouets*⁹⁶ » (Haley et Haley, 2008, cités par Darigan et Post, 2009).⁹⁷

Dans son rapport sur la responsabilité sociale de l'organisation en Chine, la *Global Alliance for Workers and Communities* (2004) propose aux multinationales une approche « *multi-stakeholder* » qui leur permettra d'entretenir des liens privilégiés avec les organisations et les gouvernements locaux tout en travaillant à la formation des managers et employés. La publication revient sur certaines données importantes montrant l'intérêt croissant des organisations étrangères pour la Chine au cours de ces dernières années. En 2001, le montant des investissements directs américains en Chine s'élevait à plus de 21 milliards de dollars. L'année suivante, selon *The Economist*, la Chine dépassait les Etats-Unis au rang du plus important destinataire mondial d'investissements directs étrangers (IDE), avec un total de 53 milliards de dollars. En 1997, le pays comptabilisait plus de 59000 entreprises enregistrées dans les catégories suivantes : « entreprises étrangères, joint-ventures sino-étrangères, entreprises coopératives » (*foreign-owned enterprises, Chinese-foreign join ventures, and cooperative enterprises*). Les quatre zones économiques spéciales (ZES) créées dès la fin des années 1970 ont permis de faciliter les échanges en offrant aux organisations étrangères « *terrains et bâtiments bon marché, main-d'œuvre 'conforme' et peu onéreuse, exonération des droits sur les matières premières et les équipements importés, exemption d'impôts durant les deux premières années d'activité et faible taux d'imposition par la suite*⁹⁸. » En 1993, le Bureau national des statistiques de Chine réalisa une étude auprès de 1066 entreprises étrangères et les résultats montrèrent que « *81 % des investisseurs étrangers interrogés mentionnent une main-d'œuvre abondante comme principale raison d'investissement en*

⁹⁶ « *Mattel takes full responsibility for these recalls and apologises personally to you, the Chinese people and all of our customers who received the toys* » (traduction libre)

⁹⁷ Haley U., Haley G. (2008). « *Subsidies and the China Price* », *Harvard Business Review*, Juin 2008

⁹⁸ « *Cheap land and buildings, a low-cost and 'compliant' labor force, exemption of duties on imported raw materials and equipment, tax-free operation for the first two years, and a low tax rate thereafter* » (traduction libre)

Chine ; 56 % nomment les allègements fiscaux comme autre facteur important, et 50 % considèrent l'immense marché chinois comme un facteur clé⁹⁹ ». La dernière partie du rapport publié par Global Alliance consiste en un répertoire des associations, organisations et institutions présentes sur le territoire et participant au développement des droits sociaux en Chine et de la RSO. Enfin, une liste des firmes multinationales détaille les actions concrètes mises en place.¹⁰⁰ Parmi les meilleures pratiques relevées, Levi Strauss & Co articule son projet autour d'une « *factory-based compliance* » (conformité axée sur l'usine) en organisant des sessions de formation au sein de ses usines (deux en Inde et une en Chine), en introduisant un code de conduite chez ses sous-traitants (deux au Bangladesh et trois au Vietnam), en menant des audits et contrôles par le biais d'organismes extérieurs. Levi Strauss & Co mène de nombreux autres projets dans la zone, en collaboration avec des ONG, en matière d'éducation, de prévention du VIH/Sida, et s'intéresse au rôle des femmes et des jeunes dans la société.

Hou, Fu et Li (2010) rappellent l'importance du rôle des organisations étrangères dans le développement économique chinois et souhaitent également que ces dernières coopèrent et communiquent davantage avec leurs parties prenantes. Selon les auteurs, fin 2008, la Chine dénombrait près de 435 000 entreprises à capitaux étrangers (*foreign invested enterprises*) mais les investissements directs à l'étranger commencèrent à diminuer en 2009. Face aux scandales de corruption impliquant certaines entreprises étrangères et au comportement du consommateur de plus en plus porté sur l'éthique des organisations, les auteurs affirment que la construction d'un système d'évaluation de la performance éthique de ces multinationales est nécessaire. Ce système pourrait s'inspirer d'initiatives existantes tels le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), le *FTSE4GOOD Index*, le *JSE-SRI Index*, ou encore le *China Top 100 CSR Development Index* mis en place par l'Académie chinoise des sciences sociales, et serait fondé sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et le contexte chinois, en particulier sa dimension légale.¹⁰¹

⁹⁹ « 81% of the polled foreign investors named abundant labor market as their key reason for investing in China ; 56% said that tax concessions were a key incentive and another 50% regarded the huge Chinese market as a key factor » (traduction libre)

¹⁰⁰ On retrouve parmi celles-ci des grands groupes tels que Adidas, B&Q, Disney, Gap, Ikea, Marks and Spencer, Nike, Puma, Reebok, Timberland, Umbro, Wal-Mart

¹⁰¹ Dans leur article, les auteurs décrivent la responsabilité que doit adopter la firme multinationale vis-à-vis de chaque partie prenante : actionnaires, employés, concurrents, fournisseurs, distributeurs, créanciers, clients, communautés locales, grand public, gouvernement, environnement

Dans son rapport sur la Chine, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises rappelle que fin 2000, « 400 entreprises du Top 500 avaient investi en Chine et que la plupart y avaient ouvert au moins une succursale » (ORSE, 2006). Sur les quelques 389 000 organisations étrangères opérant sur le sol chinois en avril 2002 et employant 23 millions de Chinois¹⁰², il est très difficile de savoir combien ont mis en place « une stratégie de RSE spécifique à la Chine. » De plus, alors que la Chine attirait 72,4 milliards de dollars d'investissements étrangers en 2005, ceux-ci se concentrent en grande partie dans les zones économiques spéciales réparties le long du littoral et négligent l'Ouest du pays (ORSE, 2007). Si la plupart des scandales renvoient aux industries dont les besoins en main-d'œuvre sont importants, tels que le textile, la fabrication de jouets ou de chaussures, l'ORSE précise que la Chine, véritable « atelier du monde », « fabrique également 50% des appareils photos du monde, 30% des climatiseurs et téléviseurs, 25% des machines à laver et 20% des réfrigérateurs » et les sociétés étrangères comme Philips, Motorola et General Electric doivent prendre en considération les questions de RSO à mesure qu'elles évoluent et développent leurs activités dans le pays. L'ORSE préconise le développement de partenariats stratégiques entreprises/ONG permettant « la mise en œuvre de politiques efficaces » en matière d'environnement, de santé ou d'éducation par exemple, bien que « le cadre de travail imposé aux ONG étrangères reste très contraignant. » Ainsi, Lafarge a développé un partenariat avec WWF¹⁰³ sur des problématiques environnementales : émissions de CO2, habitat durable, biodiversité et équilibre écologique des forêts, alors que Carrefour a fait le choix de travailler avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme.

Dans un second rapport concernant le contrôle des engagements RSO des entreprises en Chine, l'ORSE rappelle qu'« en 1992, sous la pression d'accusations d'ONG américaines, la société Levi Strauss adoptait le premier code de conduite du secteur textile habillement cuir par lequel elle s'engageait à respecter certaines normes fondamentales de travail. » (ORSE, 2007). Les audits sociaux « délocalisés » voient aussi le jour dans les années 1990 suite aux problèmes rencontrés par Nike et à la pression des consommateurs occidentaux sensibles aux conditions de travail dans les *sweatshops* et de plus en plus menaçants d'opérations de boycott des sociétés incriminées. L'approche « *multistakeholder* » encouragée semble bien plus efficace qu'une approche « *top-down*. » Un travail avec les acteurs locaux est nécessaire

¹⁰² Statistiques issues du Ministère du commerce extérieur incluant les joint-ventures

¹⁰³ IKEA, BP, HSBC et d'autres ont aussi développé des partenariats avec la WWF China

« pour perfectionner le travail d'inspection car cela permet de mieux comprendre le contexte chinois, tout en évitant les écueils d'une 'ingérence étrangère'. »

Xi et Fleming (2008) s'interrogent sur la perception négative du label « *Made in China* » auprès des consommateurs occidentaux et le développement d'une responsabilité sociale de l'organisation à partir du milieu des années 1990 en Chine principalement dû à des exigences liées à l'exportation de biens. Après une phase passive qualifiée de « *wait-and-see strategy* » (attitude attentiste), le gouvernement adopte désormais une approche proactive et exerce une forte pression sur les entreprises étrangères et chinoises afin qu'elles développent au plus vite des programmes solides de RSO et qu'elles parviennent à redorer l'image de l'étiquette « *Made in China* » et d'éviter ainsi tout risque de boycott. Xi et Fleming insistent sur la nécessité pour les firmes multinationales d'adapter leurs exigences à leurs partenaires chinois afin que celles-ci ne deviennent pas des « *obstacles à l'entrée sur le marché, car les petites entreprises ont un capital limité à investir dans la production et sont moins capables que les grandes organisations de réaliser des économies d'échelle permettant une réduction des coûts*¹⁰⁴. » Pour pallier aux problèmes que pourraient engendrer l'augmentation de coûts liés à la mise en place d'une stratégie de RSO, les auteurs préconisent qu' « *à la fois le gouvernement central chinois et les gouvernements locaux devraient encourager les fabricants à adopter une attitude socialement responsable en versant des subventions ou en diminuant certains impôts, et les acheteurs mondiaux devraient également partager la charge de l'augmentation des coûts avec leurs fournisseurs chinois*¹⁰⁵. » La formation doit être vivement encouragée et les falsifications, à travers de faux documents et de faux témoignages durant les audits en particulier, réprimées.

Dans une étude comparant les valeurs américaines aux valeurs chinoises, on constate une nette influence des États-Unis sur la Chine, particulièrement autour des notions de « *national culture and generation subculture* » (culture nationale et sous-culture de génération). Les États-Unis serviraient de « *benchmark for modernization in China* » (référence pour une modernisation de la Chine) (Egri et Ralston, 2004) et l'impact de cette globalisation sur une évolution des comportements et valeurs de la population chinoise au cours de ces trente dernières années (1978-2008) est incontestable : « *la mondialisation, les investissements*

¹⁰⁴ « Barriers to market entry, because small companies have limited capital to invest into production, and are less capable than larger companies of achieving economies of scale to reduce costs » (traduction libre)

¹⁰⁵ « Both Chinese national and local governments should encourage producers to be socially responsible by giving subsidies or reducing tax payments, and the global purchasers should also share the burden of the cost increase with their Chinese supplier » (traduction libre)

*directs étrangers et Internet exposent la Chine, pour la première fois de son histoire, à un transfert mondial de connaissances sans précédent, à un partage d'informations et à un apprentissage culturel*¹⁰⁶ » (Faure et Fang, 2008). Faure et Fang considèrent que les organisations chinoises prennent désormais exemple sur la façon de fonctionner des sociétés occidentales. Auparavant, lorsqu'une joint venture commençait à dégager des bénéfices, la partie étrangère souhaitait réinvestir le profit dans l'organisation alors que la partie chinoise désirait obtenir immédiatement les gains réalisés. Aujourd'hui, « *de plus en plus d'entreprises chinoises apprennent et pratiquent les philosophies de gestion occidentales et sont désireuses de réinvestir pour un succès à long-terme, un moteur dans l'internationalisation croissante des entreprises chinoises* »¹⁰⁷ (Alon et McLntyre, 2008, cités par Faure et Fang, 2008)¹⁰⁸.

3. L'importance toute relative de la mise en place des codes de conduite et audits sociaux :

En menant une recherche à travers la littérature anglophone sur le sujet de la RSO en Chine à partir de la base de données bibliographiques en ligne spécialisée en management EBSCO, Moon et Shen (2010) confirment que le milieu des années 1990 a constitué un tournant important du fait du début des audits sociaux menés par les firmes multinationales à travers le pays, alors même que la responsabilité sociétale était un sujet inconnu des médias locaux.

Dans son rapport très complet sur la Responsabilité Sociale des Entreprises étrangères en Chine, Jean-François Huchet (2007) s'interroge sur l'influence que peuvent avoir les firmes multinationales dans leurs filiales et auprès des fournisseurs locaux à travers l'application de codes de conduite. D'après lui, « *les codes de conduite des entreprises étrangères ne sont pas des instruments qui permettent d'améliorer la situation générale des droits sociaux en Chine en se substituant à la mise en conformité du droit chinois aux critères internationaux de l'OIT*¹⁰⁹, et surtout à l'émergence d'une représentation syndicale indépendante qui donne la possibilité aux travailleurs chinois d'exercer et d'améliorer leurs droits et libertés fondamentaux à titre collectif et individuel. » En 2004, les entreprises contrôlées par des

¹⁰⁶ « Globalization, foreign direct investment (FDI) and the Internet are exposing China, for the first time in its history, to unprecedented global knowledge transfer, information sharing and cultural learning » (traduction libre)

¹⁰⁷ « More and more Chinese firms are learning and practising western management philosophies and they are eager to re-invest for long-term success, a driving force in the increasing internationalization of Chinese firms » (traduction libre)

¹⁰⁸ Alon I., McLntyre J. R. (2008). *Globalization of Chinese enterprises*, New York : Palgrave Macmillan

¹⁰⁹ La Chine n'a ratifié que trois des huit conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Il s'agit des conventions relatives à l'égalité de rémunération, à l'âge minimum, et aux pires formes de travail des enfants

capitaux étrangers employaient près de 9 millions de personnes sur le sol chinois, soit seulement 1% de la population active du pays. Le rapport montre aussi la complexité de l'application des codes de conduite, en particulier chez les fournisseurs situés au bas de la pyramide de la sous-traitance des organisations étrangères, ainsi que les désormais banales falsifications de la situation des droits sociaux en Chine. Huchet prône une sélection drastique des fournisseurs, évoquant un certain nombre de critères d'exclusion, et propose donc d'installer des lignes téléphoniques qui permettraient d'échanger directement avec les inspecteurs, de mener des entretiens en dehors des usines, ou encore de mettre en place des boîtes permettant de recueillir les doléances des employés. Dans ce contexte particulier, l'accent doit porter sur la formation des managers et employés et les codes de conduite permettent à l'entreprise étrangère de « *garantir l'application dans ses filiales et chez ses fournisseurs des droits sociaux en vigueur sur le territoire chinois* » ce qui, selon Huchet, « *pourrait en soit constituer l'unique, et par ailleurs tout à fait louable objectif assigné à la RSE en Chine.* »

Tableau 4 : Récapitulatif des critères d'exclusion lors de la sélection de fournisseurs en Chine

	Travail forcé	Travail des enfants	Salaires et durée du travail	Accidents du travail	Faiblesse de la protection sociale	Discriminations
<i>Filiales Taiwanaises Hongkongaises ou coréennes</i>	E	E	E	E	E	E
<i>Grandes entreprises d'Etat chinoises</i>	E	E	AC	AC	E	AC
<i>PME d'Etat, collectives et privées</i>	E	E	AC	AC	AC	AC

E : Exclusion Immédiate **E : Exclusion après délai** **AC : Accompagnement**

Source : JF. Huchet, p. 100 (2007) (2007)

La mondialisation a donné aux firmes multinationales une place et un pouvoir considérables dans les pays dans lesquels elles décident de s'implanter et seraient « *à l'origine d'un nouveau droit privé transnational dont l'impact est considérable et renforce le rôle des acteurs privés vis-à-vis des États dans l'élaboration de la règle internationale* » (Mininni, 2007). L'auteur évoque à son tour l'implémentation des codes de conduite des grands groupes étrangers, acceptés « *passivement* » par les entreprises chinoises qui n'avaient jusqu'alors pas

ou peu entendues parler de la notion de RSO (Business for Social Responsibility, 2006), ainsi que la « *pression du mouvement anti-sweatshop* » lancé à partir du milieu des années 1990 comme principaux vecteurs de responsabilité sociale en Chine. Nike¹¹⁰, principale cible et victime de ce mouvement et des médias de l'époque, a été contraint de contrôler davantage les activités de ses fournisseurs à travers le recours à l'audit dans plusieurs centaines d'usines de la région Asie (Chine, Indonésie, Vietnam). Si Nike a dans un premier temps choisi de nier l'influence du groupe sur les questions liées aux conditions de travail et les revenus chez ses sous-traitants en écartant toute responsabilité juridique, la pression de la société civile et des ONG fut telle que la marque parvint finalement à imposer un certain nombre de principes à ses usines. Malheureusement, les audits sociaux constituent aujourd'hui un véritable fonds de commerce pour bon nombre de « cabinets de conseil » peu scrupuleux qui accompagnent les sous-traitants inspectés dans la falsification de documents afin de ne pas laisser transparaître la vérité sur la situation réelle. Ainsi, d'après Business Week, un des fournisseurs du géant américain Wal-Mart, Beida, aurait eu affaire aux services du cabinet Shanghai Corporate Social Responsibility Management & Consulting pour se préparer aux contrôles¹¹¹. Afin de contrer ces effets néfastes, certaines firmes multinationales à l'instar de Nike, Gap, Marks & Spencer, Ikea ou Adidas, misent sur une approche formative en coopérant avec des ONG dans le but de former et de sensibiliser employés et managers à la RSO. Les organisations à capitaux mixtes permettraient à la partie étrangère une meilleure gestion des questions liées aux droits sociaux et à l'application des codes de conduite dans des pays comme la Chine. Selon Mininni, les nouveaux boucs émissaires sont désormais les sociétés leaders dans les domaines de l'électronique et de l'informatique à l'image d'Apple et de son sous-traitant taïwanais Foxconn, régulièrement la cible des médias et des ONG internationales.

Nous avons évoqué jusqu'ici l'influence que peuvent avoir les sociétés étrangères sur le développement d'une responsabilité sociétale de l'organisation en Chine. Dans un rapport publié en 2006, l'ONG *Business for Social Responsibility* (BSR) considère à son tour que les « *sociétés multinationales doivent travailler avec leurs fournisseurs chinois afin de porter ensemble le fardeau de la mise en œuvre de normes de RSO, plutôt que de simplement exiger des petites entreprises qu'elles améliorent leurs conditions de travail tout en allant vers elles avec un appétit vorace dans le but de faire baisser les prix*¹¹² ». BSR rappelle que des

¹¹⁰ Mininni cite aussi Reebok, Adidas, Levi's, Disney, McDonald's, WalMart et Gap

¹¹¹ « Secrets, lies, and sweatshops », *Business Week*, 27 novembre 2006

¹¹² « Multinational enterprises need to work with their Chinese suppliers to jointly shoulder the burden of implementing CSR standards, as opposed to simply requiring small Chinese enterprises to improve labor

centaines de normes et codes de conduite en rapport avec la RSO ont été créés mais que ceux-ci sont très difficiles à mettre en place et ont fait perdre énormément de temps et d'argent aux entreprises chinoises. La plupart de ces idées se basent sur des lois et normes issues de pays développés et ne correspondent donc pas à la réalité chinoise. Cependant, d'après l'organisation, les multinationales chinoises pèsent également lourdement sur l'avenir réservé à la RSO dans le pays. En effet, de plus en plus de groupes chinois, tels Lenovo, TCL, Huawei, ZTE, Shougang ou encore la China National Offshore Oil Corporation, tentent de s'étendre à de nouveaux marchés hors de leurs frontières et la RSO « *can play a key role in reducing the risks they face* » (peut jouer un rôle clé dans la réduction des risques auxquels ils sont confrontés). L'organisation encourage ces sociétés à s'intéresser en particulier aux parties prenantes afin de s'adapter au mieux à de nouveaux environnements culturels, économiques et politiques.

Selon Hanson et Rothlin (2010), « *la prolifération des codes de conduite et des normes éthiques parmi les entreprises américaines et européennes a été spectaculaire au cours des vingt dernières années*¹¹³ », mais le défi le plus important pour ces organisations consiste à pouvoir appliquer ces codes auprès des sociétés avec lesquelles elles coopèrent, et ce particulièrement dans les pays en développement : en Afrique, au Moyen-Orient, et en Asie notamment. Hanson et Rothlin font état d'études de cas concernant des conflits éthiques rencontrés par Rio Tinto, Google ou Honda dans leurs activités en Chine. Il est donc urgent et fondamental que les firmes multinationales apprennent à adapter leurs codes à la Chine en le faisant dans le respect de la culture et de la tradition locale car les « *entreprises qui cherchent à mettre en œuvre des 'normes mondiales' sont parfois accueillies avec méfiance et mépris*¹¹⁴ ». Les auteurs expliquent en quatre points les raisons de l'importance, mais aussi de la difficulté, d'adapter les codes des firmes multinationales dans les pays en développement :

1. « *Les entreprises internationales font face à des exigences de plus en plus insistantes, à la fois juridiques et de la part de principaux partenaires dans leur pays d'origine,*

conditions while simultaneously coming to them with a voracious appetite to continually drive down prices » (traduction libre)

¹¹³ « The proliferation of codes of conduct and ethical standards among American and European companies had been dramatic over the past twenty years » (traduction libre)

¹¹⁴ « Companies seeking to implement 'global standards' are sometimes met with distrust and disdain » (traduction libre)

*pour adopter et mettre en œuvre des normes de comportement à l'étranger qui correspondent à celles du pays d'origine*¹¹⁵ » ;

2. « *Un mouvement mondial grandissant, qui se reflète dans de plus en plus de pays en développement, vise à traiter sérieusement des problèmes de corruption*¹¹⁶ ». En 2006, plusieurs firmes multinationales comme Whirpool ou McKinsey avaient été punies pour avoir versé des rétrocommissions au gouvernement local de Shanghai, le maire Cheng Liangyu avait été limogé la même année ;
3. « *Un dialogue mondial grandissant sur les 'normes internationales' dans le comportement axé sur les affaires*¹¹⁷ » à travers le Forum économique mondial de Davos et le Global Compact par exemple ;
4. « *La croissance explosive des médias internationaux sous toutes ses formes a conduit à une surveillance accrue des pratiques des entreprises, même dans les zones les plus éloignées et isolées des pays en développement*¹¹⁸ ».

Hanson et Rothlin nous rappellent qu'afin de s'intégrer au mieux au pays avec lequel elle traite, l'organisation étrangère se doit de s'intéresser de près à la culture de la société en question. En Chine par exemple, si le don de cadeaux fait partie de la tradition qui assurera le maintien de bonnes relations entre deux parties, il peut être difficile à comprendre pour la firme multinationale peu habituée à ce type de pratiques. En engageant des managers locaux, il est aussi peu aisé de leur faire comprendre les méthodes de fonctionnement de l'organisation étrangère. De plus, les priorités de la firme multinationale ne seront sans doute pas les mêmes que celles souhaitées par le pays d'accueil : « *Les décisions du gouvernement chinois sur la manière de traiter des atteintes aux droits d'auteur et copyright, des questions de liberté comme l'accès à Internet et les formes d'expression de la dissidence, peuvent être source de difficultés importantes pour les organisations occidentales*¹¹⁹ ». Enfin, les auteurs appellent à la plus grande méfiance, les groupes occidentaux cherchant à développer leurs activités commerciales dans des pays en développement étant fréquemment la cible d'individus opportunistes.

¹¹⁵ « Global companies are under increasingly insistent demands, both legal and from key constituencies in their home countries to adopt and implement standards of behavior abroad that match those at home » (traduction libre)

¹¹⁶ « A growing global movement, reflected in an increasing number of developing countries, to deal seriously with bribery and corruption » (traduction libre)

¹¹⁷ « A growing global dialogue on 'global standards' for business behavior » (traduction libre)

¹¹⁸ « The explosive growth of the global media in all its forms has led to an increasing scrutiny of corporate behavior, even in the most distant and remote areas of the developing world » (traduction libre)

¹¹⁹ « Chinese government decisions about how to deal with copyright violations, liberty issues such as access to the internet, and expressions of dissent may create significant difficulties for Western firms » (traduction libre)

Après s'être installé en Chine en 1983, il aurait fallu à Nestlé près de 20 ans pour parvenir à dégager ses premiers bénéfices. Quant aux joint ventures montées à la hâte, à l'instar de Pepsi Cola et une entreprise de la région du Sichuan ainsi que Danone et le groupe Wahaha, celles-ci ont essuyé de douloureux échecs, allant même jusqu'à nécessiter l'intervention des gouvernements français et chinois dans ce dernier cas (Hanson et Rothlin, 2010). C'est la raison pour laquelle les auteurs insistent sur l'idée que les « *codes doivent être rédigés et mis en œuvre avec la compréhension d'une nouvelle et vaste législation en Chine, portant sur les conditions de travail, la corruption, la dénonciation, le harcèlement sexuel, les questions liées au consommateur et à l'environnement*¹²⁰ ». Hanson et Rothlin détaillent les éléments importants à ne pas négliger dans l'implémentation du code de conduite de la firme multinationale en Chine :

- « *Inculturate your code* » (inculturer votre code) en adhérant à la fois aux principes globaux et aux règles locales (don de cadeaux par exemple) ;
- « *Make the company code consistent with Chinese laws* » (faire que le code de l'entreprise soit cohérent vis-à-vis des lois chinoises) : des lois récemment adoptées protègent davantage employés, consommateurs et actionnaires ;
- « *Align your code with Chinese concepts and slogans of key government officials* » (aligner votre code sur les concepts et slogans des représentants clés du gouvernement) : après la « société harmonieuse » prônée par Hu Jintao, les firmes multinationales peuvent s'inspirer du nouveau slogan phare de Xin Jinping : « le rêve chinois » ;
- « *Incorporate references to global standards embraced by the Chinese* » (incorporer des références aux normes internationales soutenues par les Chinois), à l'instar du Global Compact de l'ONU ou des conventions de l'Organisation Internationale du Travail qui apportent confiance et crédibilité auprès des entreprises chinoises ;
- « *Publish the code in bilingual format* » (diffuser le code en version bilingue), en anglais et en chinois, afin de permettre une meilleure communication et la compréhension de tous ;
- « *Introduce the code in the Chinese way* » (présenter le code selon la manière chinoise) au cours d'un atelier permettant un échange avec les employés et leur retour direct, mené dans la langue du pays et adapté en fonction du niveau hiérarchique. Si

¹²⁰ « Codes must be written and implemented with an understanding of extensive new legislation in China addressing labor conditions, corruption, whistle-blowing, sexual harassment, consumer and environmental issues » (traduction libre)

l'envoi d'un simple courriel ou d'un livret pour présenter un nouveau code peut suffire aux Etats-Unis ou en Europe, ce n'est pas le cas en Chine ;

- « *Do whistle-blowing the Chinese way* » (faire de la dénonciation à la chinoise), en installant une assistance téléphonique garantissant la confidentialité de l'appel par exemple ;
- « *Extending the code to business partners* » (étendre le code aux partenaires) après une sélection pouvant garantir l'adhésion du partenaire aux valeurs et au code de la firme multinationale : on parle de *due diligence*.

Si ces codes de conduite sont souvent perçus comme « *un ensemble de bonnes idées qui ne fonctionnent pas dans la pratique et sont souvent supposées nuire à son propre avantage concurrentiel*¹²¹ », Rothlin (2010) est cependant positif quant à l'apport des firmes multinationales sur la RSO en Chine malgré un environnement légal faible. L'application de normes comme la SA8000, l'ISO9000 ou encore l'ISO14000 ont contribué fortement à la cohérence et à la conformité des chaînes d'approvisionnement, « *such as workplace labor standards, environmental protection and product safety* » (comme les normes sur les conditions de travail, la protection de l'environnement et la sécurité des produits). Rothlin prend aussi l'exemple du *Global Compact* (Pacte mondial) lancé par le Secrétaire Général de l'ONU Kofi Annan à l'occasion du Forum économique mondial de Davos en 1999. Perçue comme une réponse « *au mécontentement de la population vis-à-vis des impacts négatifs perçus sur la mondialisation dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption*¹²² », l'initiative onusienne a été lancée en Chine en 2001. Alors qu'elle ne comptait que 45 participants en 2006, 209 entreprises y avaient adhéré à la fin de l'année 2009.

En étudiant les valeurs et les dimensions culturelles de la multinationale IBM et de ses filiales à travers 72 pays, Hofstede et Bond (1988) montrent que la « *culture nationale ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise étrangère. Qu'ils le veuillent ou non, les sièges des multinationales font dans le management multiculturel*¹²³ ». Obliger les entreprises chinoises à adopter les pratiques de RSO des firmes occidentales « *pourrait ne pas produire un bon*

¹²¹ « A set of nice ideas, which do not work in practice and are often suspected to seriously harm its own competitive advantage » (traduction libre)

¹²² « To popular discontent over the perceived negative impacts of globalization in the areas of human rights, labor, environment and anti-corruption » (traduction libre)

¹²³ « National culture does not stop at the gate of the foreign company. Whether they like it or not, the headquarters of multinationals are in the business of multicultural management » (traduction libre)

ajustement culturel et rendre l'ensemble du développement de la RSO inefficace¹²⁴ » (Ip, 2009). Afin que l'organisation chinoise puisse mener à bien l'engagement sociétal voulu par la firme multinationale, Ip préconise un respect des normes éthiques universelles d'une part, et la construction d'un modèle éthique basé sur l'adaptation à la tradition locale, notamment confucéenne, et l'égalité des personnes d'autre part. Lam (2003) partage cette idée d'égalité et considère que « le concept confucéen de sens commun et de respect chez tous les êtres humains issus de 'races' et de pays différents est là encore pertinent comme base de pratique non-discriminatoire dans les multinationales¹²⁵ ».

Pour bon nombre de firmes multinationales, la Chine constitue l'un des marchés les plus attractifs au monde, fort d'une population de plus de 1,3 milliard d'habitants, d'une croissance économique forte, et d'un essor considérable de la classe moyenne (Wang et Lin, 2009). Cependant, après avoir connu un très large succès, les auteurs s'interrogent sur le devenir des marques occidentales en Chine face à une poussée nationaliste ces dernières années et au retour à la tradition souhaité par des consommateurs influents et de plus en plus nombreux. Les firmes multinationales doivent donc se montrer innovantes et prendre en considération les comportements et croyances émergents dans leur stratégie.

¹²⁴ « May not produce a good cultural fit and may render the whole CSR development ineffective » (traduction libre)

¹²⁵ « The Confucian concept of commonness and respect for all human of different races and countries is again relevant as a basis for non-discriminatory practice of MNCs (multinational corporation) » (traduction libre)

Section 3 : L'évolution du droit du travail et des droits sociaux en Chine

Afin de clarifier la situation de la RSO en Chine, Séhier (2010) distingue deux catégories de responsabilité sociale dans le pays : celle des grandes organisations chinoises d'une part, comprenant les entreprises d'État (*State-Owned Enterprises* ou *SOE*), marquée par un projet environnemental et des actions philanthropiques, et la RSO des entreprises sous-traitantes d'autre part, nettement plus axée sur le domaine social et médiatisée dans les années 1990 par des ONG travaillant sur les questions relatives aux conditions de travail dans les fameux *sweatshops*, sujet de préoccupation des firmes multinationales comme nous avons pu le voir précédemment. Séhier évoque une situation demeurant au cœur de l'actualité économique et sociale expliquée en grande partie par un « *décalage considérable entre le cadre législatif en matière de droit du travail et son application.* »

Jean-François Huchet (2007) s'est intéressé à l'évolution des lois sur le travail et des droits sociaux en Chine. Selon lui, la Chine a largement développé son appareil juridique à partir du début des années 1990. Huchet relève que, « *depuis l'entrée en vigueur, en 1995 et 2002, des lois sur le travail et les syndicats, les travailleurs chinois bénéficient d'une protection théorique qui, si elle n'est pas encore conforme aux standards internationaux, n'est pas négligeable.*¹²⁶ » Il déplore néanmoins de profondes lacunes dans l'application de ces droits liées en particulier à un Parti Communiste Chinois (PCC) omniprésent « *à toutes les étapes de la fabrique de la loi et du contrôle de son application, une faible indépendance de la justice, les clientélismes locaux, l'absence de syndicats indépendants, ainsi que le caractère autoritaire du régime politique.* » Depuis l'avènement du régime communiste, le droit se construit lentement et au fil des évolutions des cadres politique et économique. À l'époque des fameuses *danwei*, les unités de travail avaient pour fonction d'établir leurs propres règles professionnelles et personnelles, et la « *Loi sur le syndicat de 1950 qui avait établi le monopole syndical et le Règlement sur l'assurance sociale de 1951 assurant une garantie aux travailleurs urbains* » ont constitué les deux textes les plus importants concernant les relations de travail pendant près de trente ans. Les salariés ne pouvaient alors pas choisir leur entreprise, il était difficile de démissionner, on « *héritait* » d'un emploi et la population active des villes était organisée comme une « *immense fonction publique* » (ORSE, 2006).

¹²⁶ Comme nous l'évoquions précédemment, la Chine n'a ratifié que trois des huit conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail

Mininni (2007) confirme que la réforme juridique a constitué un « *instrument de rationalisation bureaucratique et de modernisation de l'État après la phase socialiste révolutionnaire qui a caractérisé l'ère maoïste.* » Commencé dès les années 1980, cet élan réformateur a pris de l'ampleur à la suite de l'entrée de la Chine dans l'OMC fin 2001 afin de répondre aux obligations de l'organisation et aux attentes des investisseurs étrangers.

D'après Jean-François Huchet, ce n'est qu'à partir de la période de réforme et d'ouverture lancée dès 1978 que la législation a été totalement revue au cours de trois grandes étapes :

- 1978 – 1985 : réactivation des dispositifs anciens ;
- 1985 – 1993 : période expérimentale ;
- 1994 – 2005 : technicisation et unification des normes de travail.

1. La loi sur le travail du 5 juillet 1994 et la loi sur le contrat de travail du 1^{er} janvier 2008 :

La Loi sur le travail du 5 juillet 1994, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1995 (cf. annexe I), constitue un exemple de cette « *volonté d'unification de la législation* » (Huchet, 2007). Perçue par beaucoup comme un Code du travail à part entière, elle permet, en accord avec la Constitution, de « *protéger les droits légitimes et les intérêts des travailleurs, de réajuster les relations du travail, d'édifier et de défendre un système de travail adapté à une économie socialiste de marché et de promouvoir le développement économique et le progrès social* » (article 1).

Huchet évoque ensuite d'autres textes importants, comme la Loi sur les Syndicats entrée en vigueur en 2001. De plus, il se réfère à la Loi sur la sécurité au travail du 29 juin 2002, la Loi sur la prévention et la guérison des maladies professionnelles du 27 octobre 2001, le Règlement sur l'assurance chômage de 1998, le Règlement sur l'interdiction d'employer des enfants de 2002, le Règlement sur la prise en charge des accidents de travail de 2003, comme à « *un ensemble de textes fondamentaux récemment adoptés* » et « *applicables aux salariés quelque soit la nature de l'entreprise.* » Cependant, Jean-François Huchet considère comme difficile de faire l'inventaire des Règlements locaux dont l'importance demeure considérable pour les salariés chinois. Il cite l'exemple des cotisations sociales qui ne sont pas les mêmes selon les provinces.

D'après Huchet, en 2002, la Loi sur le travail de 1994 n'aurait permis la protection que de 36,5% de la population active chinoise, excluant différentes catégories parfois importantes, à l'instar des travailleurs migrants (*mingongs*) et des travailleurs agricoles.

La loi de 1994 prévoit aussi l'établissement d'un contrat de travail écrit entre l'employeur et l'employé (articles 16 et 19). Elle comprend également sept mentions obligatoires (article 19) : « *durée du contrat, poste de travail, conditions, rémunération, discipline de l'entreprise, rupture du contrat, responsabilités en cas de violation du contrat.* » Huchet relève notamment plusieurs points :

- « *La période d'essai n'est pas obligatoire* » ;
- « *Les enfants en dessous de 16 ans ne peuvent pas être employés* » : cette limite d'âge est plutôt bien respectée (ORSE, 2007) ;
- « *La journée de travail est de 8 heures (sur 44 heures par semaine). Les heures supplémentaires sont prévues dans la limite de 3 heures par jour et de 36 heures par mois (chapitre 4 de la Loi de 1994).* »

La rémunération diffère selon les provinces et est bien souvent plus élevée dans les villes du littoral chinois (ORSE, 2007). A Shanghai, le salaire minimum requis par les autorités locales serait estimé à environ 700 euros annuels. Une entreprise qui ne respecterait pas la réglementation se verrait dans l'obligation de verser une amende de cinq fois le montant du salaire à l'employé concerné. Selon l'OIT, en 2011, le salaire minimum était de l'ordre de 1160 yuans (environ 140 euros) et le salaire brut mensuel moyen de 1868 yuans (environ 225 euros). Malgré le cadre réglementaire, la Global Alliance for Workers and Communities (2004) note que les employés sont souvent moins bien payés que le salaire minimum légal, particulièrement quand ces derniers sont rétribués à la pièce plutôt qu'à l'heure travaillée. La plupart des conflits entre employeurs et employés seraient liés au versement des salaires et il est fréquent que ceux-ci soient versés avec plusieurs mois de retard.

La Global Alliance for Workers and Communities (2004) fait état de faibles compétences en management, de pressions exercées sur les travailleurs migrants venus des campagnes considérés par les managers comme étant « moins civilisés », et de diverses sanctions employées au sein des usines. Le système de sanction disciplinaire repose par exemple sur des amendes illégales liées à des défauts de qualité, des retards, ou même pour cause « *d'être assis au mauvais endroit à la cantine, de rire, d'abandon de détrit, de dortoirs en désordre*

*et d'oubli d'éteindre les lumières*¹²⁷ ». L'organisation relève aussi des traitements abusifs, comme des restrictions concernant les passages aux toilettes ou sur la consommation d'eau créant chez les employés une impression de crainte et d'intimidation. Certaines usines vont même jusqu'à fouiller les travailleurs afin d'empêcher les vols. Les organisations occidentales prendraient davantage soin de leurs employés.

Si Huchet fait allusion au droit du licenciement comme étant relativement « *flou* », il rappelle qu'il est en principe interdit de licencier les salariés en « *incapacité de travail totale ou partielle à la suite d'une maladie ou d'un accident de travail* », en « *congé légal de maladie* », ou encore en « *congé de maternité*. » L'auteur évoque certaines conditions ajoutées par la municipalité de Pékin dans laquelle il est donc défendu de licencier « *des hommes âgés de plus de 50 ans, et des femmes de plus de 45 ans* », des « *salariés handicapés* », « *deux personnes d'un couple travaillant dans la même entreprise*. »

Dans la suite de son rapport, Jean-François Huchet mentionne les textes relatifs aux discriminations¹²⁸, ainsi que ceux concernant le droit à un « travail décent » (santé et sécurité), le droit à une retraite et le droit à une assurance chômage. Concernant le contrôle de l'application des droits sociaux, la Chine s'est pourvu en 1993 d'un système d'inspection du travail chargé principalement de régler les questions de salaires, de durée du travail, ou encore de cotisations sociales. Huchet note cependant que « *les moyens d'action des inspecteurs du travail – qui sont au nombre de 43000 – sont assez limités*, » ces inspecteurs n'étant par exemple pas habilités à contrôler l'hygiène ou la sécurité du travail et pas toujours bien formés. Bien qu'ils disposent d'un libre accès à l'entreprise, ils ne peuvent néanmoins pas effectuer de visites surprises (Séhier, 2010).

Li-Wen (2010) revient aussi largement sur la relation entre le vote de la « *Company Law* » de 1994 et le développement de la RSO en Chine. D'après l'auteur, l'idéologie traditionnelle socialiste du pays reposait sur les travailleurs et « *la Constitution de la République Populaire de Chine dispose que le pays est dirigé par le prolétariat et fondé sur l'alliance entre ouvriers et paysans*¹²⁹ ». Ces travailleurs constituaient un groupe politique important et influant au niveau national, notamment dans les décisions relatives au niveau des salaires et des

¹²⁷ « *Sitting in the wrong place in the canteen, laughing, littering, untidy dormitories and forgetting to turn off the lights* » (traduction libre)

¹²⁸ Les travailleurs migrants, en particulier les femmes, ainsi que les porteurs du VIH ou de l'hépatite B sont les principales victimes de discriminations en Chine

¹²⁹ « *The Constitution of the People's Republic of China states that the country is led by the proletariat and is based on the alliance of workers and peasants* » (traduction libre)

avantages sociaux dans les usines. Bien qu'elle ne fasse pas directement allusion au concept de RSO, cette Loi sur le travail de 1994 a permis aux employés des organisations chinoises de gagner en légitimité. Li-Wen prend l'exemple des sociétés anonymes créées par au moins deux entreprises d'État (*State-Owned Enterprises*), lesquelles se sont vues obliger d'accueillir au sein de leur conseil d'administration des représentants des employés choisis eux-mêmes par des employés. Les sociétés ont aussi dû s'engager à consulter ainsi qu'à dialoguer avec les syndicats et les salariés concernant des questions liées « *aux salaires, aux aides sociales, à la sécurité des méthodes de production,* » etc.

Li-Wen (2010) cite l'article 15 de la Loi sur le travail relatif aux droits du travail et reflétant parfaitement l'idéologie socialiste du Parti communiste chinois : « *les entreprises doivent protéger les intérêts juridiques des employés, renforcer les mesures de protection au travail et contribuer à une production sûre ; les entreprises peuvent, à travers plusieurs mesures, soutenir l'éducation et la formation des employés, et ainsi améliorer la qualité des employés*¹³⁰ ».

Bien que la notion de « responsabilité sociale » n'apparaisse pas directement dans la loi, Li-Wen voit dans l'article 14 une allusion à la RSO et à l'idée que l'entreprise doit mener des activités allant au-delà des simples exigences réglementaires : « *Les entreprises doivent agir conformément à la loi et à l'éthique des affaires, renforcer la construction d'une civilisation socialiste, et se soumettre au gouvernement ainsi qu'au contrôle public dans le cadre de leurs affaires*¹³¹. » En mentionnant un « contrôle » ou une « surveillance » par le public (*public supervision*), nous pouvons imaginer que la loi fait référence aux parties prenantes gravitant dans et à l'extérieur de l'organisation.

Selon un rapport de l'ORSE (2006), des députés ayant enquêté en 2005 se sont inquiétés de l'application du Code de travail de 1994. Afin d'être davantage en adéquation avec l'incroyable évolution de l'économie chinoise du début des années 2000, la Loi sur le travail commença un processus de révision complète dès 2004 (Li-Wen, 2010). Adoptée par l'Assemblée nationale populaire le 27 octobre 2005, cette nouvelle loi a pris effet dès le 1^{er} janvier 2006. Comme le rappelle Séhier (2010), la révision de la « *Company Law* » de 2005

¹³⁰ « Companies must protect legal rights of employees, strengthen labor protection measures, and realize safe production ; companies may through a variety of measures support employee education and training, and thereby improve the quality of employees » (traduction libre)

¹³¹ « Companies must comply with the law, conform to business ethics, strengthen the construction of the socialist civilization, and subject themselves to the government and public supervision in the course of business » (traduction libre)

fait explicitement référence à la Responsabilité Sociale de l'Organisation dans l'article 5 : *« Dans ses opérations, une entreprise doit respecter les lois et 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 sociales¹³². »* La participation des employés dans la gouvernance d'entreprise est aussi plus largement encadrée et encouragée dans la loi de 2006 (Li-Wen, 2010) : *« Les articles 52 et 118 exigent que le conseil de surveillance inclue des représentants des employés ; le nombre de représentants des employés ne peut être inférieur au tiers du nombre des membres du conseil de surveillance¹³³ »*. Cette nouvelle version de la loi garantit également à l'employé une plus grande protection, l'article 18 stipulant que *« le représentant du syndicat peut, conformément à la loi, conclure avec l'entreprise un contrat collectif au nom des employés portant sur les salaires, les heures de travail, le bien-être, l'assurance, la sécurité au travail, etc.¹³⁴ »¹³⁵*.

Durant les discussions autour du texte à l'Assemblée, des spécialistes ainsi que plusieurs groupes de députés, de Shanghai et de la province du Guangdong notamment, auraient insisté pour que le dialogue avec les parties prenantes soit davantage mis en valeur. D'autres se seraient au contraire montrés plus sceptiques, jugeant que l'introduction formelle de la RSO dans la loi risquerait de mettre en péril l'objectif lucratif de l'entreprise ou craignant même que le gouvernement *« utilise la RSO comme prétexte d'intervention politique dans le but de poursuivre ses propres intérêts au détriment des intérêts des actionnaires minoritaires, pouvant ainsi représenter une menace pour l'efficacité économique¹³⁶ »* (Li-Wen, 2010).

L'ORSE (2006) relève que malgré d'importants efforts, de nombreuses améliorations sont encore possibles dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité au travail¹³⁷, du droit de grève, du système de protection sociale, de l'absence de contrat de travail¹³⁸ et de violation de disposition sur le salaire minimum et les salaires impayés par exemple. Le travail forcé, le

¹³² « La Responsabilité Sociale des Entreprises en Chine », in *Connexions*, N°51, pp. 36-95, juillet-septembre 2009

¹³³ « Articles 52 and 118 require the board of supervisors should include employee representatives ; the number of employees representatives should not be lower than one third of the supervisory board » (traduction libre)

¹³⁴ « The representative of the trade union may in accordance with the law enter into a collective contract on behalf of employees with the company in respect of wages, work hours, welfare, insurance, labor safety, ect. » (traduction libre)

¹³⁵ Chinese Company Law (2006)

¹³⁶ « Might use CSR as a cloak for political intervention to pursue its own political interests at the expense of the interests of minority shareholders, which can be a threat to economic efficiency » (traduction libre)

¹³⁷ La Chine n'a pas ratifié les Conventions OIT 155 relative à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail et 161 relative au service médical du travail

¹³⁸ Le rapport précise qu'en 2005, 80% des travailleurs du secteur privé n'avaient pas de contrat de travail malgré l'obligation législative et que dans la province du Heilongjiang, le taux de contractualisation n'atteignait que les 1,5%

travail des enfants ainsi que le sort des travailleurs migrants constituent également des sujets de préoccupation pour les représentants politiques chinois. Enfin, bon nombre de chercheurs considèrent qu'en l'absence de réelle liberté syndicale, il sera difficile de permettre l'émergence d'un modèle solide de responsabilité sociale de l'organisation à travers le pays.

L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises juge fondamentale le développement d'une « *législation efficace contre la corruption.* » L'ORSE s'appuie sur un rapport de l'OCDE dont les conclusions font état de « *détournements de fonds et autres malversations commis au cours de ces vingt dernières années, soit depuis le début des réformes économiques, représentant en tout entre 3 et 5% du PNB, soit entre 50 et 84 milliards de dollars.* » BSR (2006) rappelle cependant que malgré les grandes difficultés rencontrées dans la lutte contre la corruption, en particulier dues à la notion de *Guanxi*, réseau de relations inter-personnelles, la Chine votait en 1993 la « *Law Against Unfair Competition* », publiait en 1996 une réglementation sur le thème « *Provisional Anti-Corruption and Bribery* » et créait le *Central Anti-Business Bribery Leading Group*, composé de 20 responsables d'agences gouvernementales afin de s'attaquer aux secteurs les plus touchés par ce fléau. Il est aussi fondamental de souligner les efforts des autorités particulièrement soutenus par le président Xi Jinping qui, arrivé au pouvoir en mars 2013, a fait de la lutte contre la corruption une de ses priorités.

Il faut également souligner qu'une loi de 2008 a apporté des retouches à la Loi sur le travail de 1994, notamment en termes de mécanisme de résolution des litiges et de contrat de travail. Cette loi de janvier 2008 oblige l'organisation à émettre des contrats de travail écrits et traite de la question sensible du paiement des heures supplémentaires (Jaussaud et Liu, 2011). Séhier (2010) considère qu'elle a surtout permis aux cols bleus de protéger leurs intérêts dans les PME sous-traitantes en particulier, là où les travailleurs étaient jusqu'alors souvent privés de contrat de travail et ne bénéficiaient pas de protection sociale. Au moment du dépôt de ce projet de loi en 2006, l'ORSE (2007) rappelle que la Chine a permis aux travailleurs de donner leur avis durant une période de 30 jours au cours desquels près de 200 000 courriels et courriers auraient été rassemblés. L'ORSE évoque aussi les attaques virulentes à l'encontre de la loi menées par des entreprises ou groupes d'entreprises étrangers parmi lesquels la Chambre de commerce américaine de Shanghai (1300 entreprises), le US-China Business Council (250 entreprises américaines), et la Chambre de commerce européenne en Chine (860 membres). D'après les commentaires publics de la Chambre de commerce américaine de Shanghai, l'adoption de la loi « *aurait une incidence négative sur la compétitivité de la RPC*

*et sur son caractère attrayant pour l'investissement étranger*¹³⁹. » Face au déchaînement médiatique et aux réserves émises par certaines organisations comme Nike vis-à-vis de la position des chambres de commerce, la Chambre de commerce européenne a souhaité clarifier sa situation à travers une explication publique en fin d'année 2006, encourageant les efforts entrepris par le ministère du travail et la sécurité sociale chinois mais expliquant cependant que la priorité devait viser l'application de la loi existante. Le rapport de l'organisation Global Alliance for Workers and Communities (2004) déplore en effet l'existence d'un cadre légal en théorie riche et détaillé, mais malheureusement bien mal appliqué au quotidien. Les usines qui respecteraient parfaitement la loi auraient le sentiment de perdre en compétitivité par rapport à celles qui ne le font pas. Mininni (2007) pointe les ententes et manœuvres entre les patrons et les gouvernements locaux, engendrant un manque de confiance entre salariés et responsables.

2. Les conflits au travail et les étapes de leur résolution

Les conflits au travail ont connu une forte croissance durant ces dix dernières années. Huchet relève que ceux-ci se règlent désormais davantage devant la justice. L'auteur liste les quatre grands domaines d'application issus du Règlement sur la résolution des litiges du travail de 1993 :

- « *Les conflits liés au licenciement, à la démission* » ;
- « *Les conflits relatifs à l'application des dispositions législatives et réglementaires dans les domaines des salaires, de la sécurité sociale, de la formation professionnelle et des conditions de travail* » ;
- « *Les conflits relatifs à l'exécution du contrat de travail* » ;
- « *Les autres conflits expressément prévus par la Loi et les Règlements.* »

La résolution des différends est menée à travers trois étapes : « *la médiation, l'arbitrage tripartite et le recours au juge.* »

La médiation, option non obligatoire dans le Règlement de 1993, est de moins en moins utilisée du fait de la restructuration des entreprises publiques. Cette méthode nécessite la réunion d'un comité de « *représentants tripartites : salariés, entreprises, représentants syndicaux.* »

¹³⁹ Commentaires et suggestions sur la révision de la Loi sur les contrats, Chambre de commerce américain de Shanghai, 19 avril 2006.

Tableau 5 : Nombres d'affaires acceptées par un comité de médiation et nombre de conflits résolus (1996-2001)

Année	Nombre d'affaires acceptées	Nombre de conflits résolus
1996	118 732	107 439
1997	54 689	45 464
1998	43 219	34 699
1999	51 478	43 837
2000	31 193	27 114
2001	6 374	5 825

Sources : Annuaire statistiques chinois, 2003

Source : JF. Huchet, p. 30 (2007)

L'arbitrage a nettement progressé suite à la baisse considérable de la médiation et ce dans les zones côtières en particulier : « à la fin des années 1990, un tiers des conflits du travail avaient lieu dans la province du Guangdong et plus de 40% de ceux-ci à Shenzhen, » là où vivent de nombreux travailleurs migrants. D'après le Règlement de 1993, l'arbitrage constitue une étape obligatoire « à l'échelle des cantons, des districts des villes et de la municipalité, » et est aussi composé de représentants tripartites : « représentants de l'autorité locale du travail, représentants de la commission locale de l'économie et du commerce, représentants syndicaux. » Le processus de conciliation est obligatoire.

Tableau 6 : Nombres d'affaires soumises à un arbitrage et nombre de conflits résolus (1989-2002)

Année	Nombre d'affaires acceptées	Nombre de conflits résolus
1989	10 326	
1990	9 619	16 916
1991	7 633	
1992	8 150	
1993	12 358	
1994	19 098	
1995	33 030	
1996	47 951	46 543
1997	71 524	70 792
1998	93 649	92 288
1999	120 191	121 289
2000	135 206	130 688
2001	154 621	150 279
2002	184 116	178 744

Sources : Annuaire du travail chinois et Annuaire statistiques chinois.

Source : JF. Huchet, p. 31 (2007)

Tableau 7 : Évolution comparative des différentes méthodes de résolution des conflits du travail (1990-2002)

Année	Nombre d'affaires résolues par médiation	Nombre d'affaires résolues par l'arbitrage et les tribunaux	Nombre d'affaires résolues par d'autres méthodes♣
1990-1991	10 402 (61,5%)	1 959 (11,6%)	4 555 (26,9%)
1996	24 223 (52%)	12 789 (27,5%)	9 531 (20,5%)
1997	32 793 (46,3%)	15 060 (21,3%)	22 939 (32,4%)
1998	31 483 (34,2%)	25 389 (27,5%)	35 155 (38,2%°)
1999	39 550 (32,6%)	34 712 (28,6%)	47 027 (38,8%)
2000	41 877 (32%)	54 142 (41,5%)	34 669 (26,5%)
2001	42 933 (28,6%)	72 250 (48%)	35 096 (23,4%)
2002	50 925 (28,5%)	77 340 (43,3%)	50 479 (28,2%)
2004	83 400 (32%)	110 708 (42%)	64 550 (26%)
2005	104 308 (33%)	131 745 (43%)	69 974 (24%)

♣Les statistiques chinoises ne précisent pas en quoi consiste cette catégorie. Il est fort possible d'après certains auteurs ayant travaillé sur le sujet qu'il s'agisse d'un simple retrait de l'affaire. Voir Fu Hualing et D.W. Choy, « From mediation to Adjudication, settling labor disputes in China », *China Rights Forum*, n°3, 2004.

Sources : Annuaire statistiques chinois, 2003 et 2006.

Source : JF. Huchet, p. 32 (2007)

Tableau 8 : En faveur de qui les différends sont-ils tranchés ? (1996-2004)

Année	Différend tranché en faveur de l'employeur	Différend tranché en faveur de l'employé	Décisions mixte
1996	9 452 (20,3%)	23 696 (50,9%)	13 395 (28,8%)
1997	11 488 (16,2%)	40 063 (56,6%)	19 241 (27,2%)
1998	11 937 (13,6%)	48 650 (55,3%)	27 365 (31,1%)
1999	15 674 (13,5%)	63 030 (54,3%)	37 459 (32,2%)
2000	13 699 (11,3%)	70 544 (58,1%)	37 247 (30,7%)
2001	31 544 (21%)	71 739 (47,7%)	46 996 (31,3%)
2002	27 017 (15,1%)	84 432 (47,2%)	67 295 (37,6%)
2004	35 679 (14%)	123 268 (48%)	94 041 (38%)
2005	39 401 (13%)	145 352 (47%)	121 274 (40%)

Sources : Annuaire statistiques du travail chinois

Source : JF. Huchet, p. 34 (2007)

Le recours au juge constitue une solution en nette progression. En matière de conflit du travail et sans juridiction spécialisée, une chambre civile rend les décisions en suivant les règles du procès civil. D'après Jean-François Huchet, la Cour suprême a précisé le champ d'application du règlement judiciaire depuis 2001 concernant :

- « Les différends survenant entre un employé et un employeur dans l'application du contrat de travail » ;
- « Les conflits survenant entre un employé et un employeur dans le cas d'une relation de travail sans qu'il existe de contrat de travail » ;
- « Les conflits liés au versement des indemnités de retraites ou toute autre assurance sociale réclamée par un retraité à son ancienne entreprise¹⁴⁰. »

¹⁴⁰ D'après l'ORSE (2007), tous les salariés bénéficient de quatre assurances sociales différentes : retraite, accident, médicale et chômage. Cependant, il est très fréquent qu'un travailleur ne sache pas s'il est couvert par une assurance sociale.

Tableau 9 : Nombre de conflits du travail soumis à un règlement judiciaire (1995-2001)

Année	Nombre total d'affaires
1995	28 285
1996	37 558
1997	50 124
1998	59 118
1999	73 340
2000	76 378
2001	100 923
2002	120 000
2003	140 000

Sources : Annuaire juridiques chinois et <http://www.chinacourt.org>

Source : JF. Huchet, p. 35 (2007)

Face à la volonté des employés de se tourner vers le règlement judiciaire au détriment de la médiation et de l'arbitrage, Huchet considère qu'une réforme de la justice et la création d'une chambre spécialisée compétente sont nécessaires avant d'ajouter qu'une « *nouvelle mission a donc été confiée aux tribunaux par le pouvoir chinois : celui du maintien de la paix et de la stabilité sociales par une certaine forme de justice.* »

3. Le travail forcé :

Bien que « *proscrit de manière quasi-universelle* », la question du travail forcé, ou obligatoire, est particulièrement sensible en Chine (Huchet, 2007). D'après l'auteur, « *les Conventions 29 (1930) et 105 (1957) de l'OIT sont celles qui ont emporté la plus large adhésion. 156 et 153 États les ont respectivement ratifiées. La Chine n'en a ratifié aucune.*¹⁴¹ »

Huchet rappelle que le travail forcé a longtemps été pratiqué en Chine à travers deux types d'emprisonnement, reposant sur l'autofinancement, et aux contours plus que flous regroupant

¹⁴¹ La convention 29 de l'OIT est relative au travail forcé et la convention 105 à l'abolition du travail forcé.

de 6 à 8 millions d'individus travaillant dans des conditions particulièrement dangereuses jusqu'à 18 heures par jour¹⁴² :

- Le *Laogai* (*laodong gaizao*) ou « réforme par le travail ». Il s'agit d'une sanction pénale et « *la peine encourue peut aller de six mois à 20 ans d'emprisonnement.* » Ce modèle, présentant des similitudes avec le *Goulag* soviétique, représenterait un réseau d'environ 2000 entreprises (ORSE, 2007) ;
- Le *Laojiao* (*laodong jiaoyang*) ou « rééducation par le travail ». Il s'agit ici d'« *une mesure administrative décidée par la Police à l'égard de personnes âgées de plus de 16 ans qui ont commis des délits mineurs n'entraînant pas de poursuites pénales, le tout pour une durée ne devant pas excéder 4 ans.* »

En 1983, les Etats-Unis votent une loi afin d'interdire l'importation de produits provenant de ces camps de travaux forcés. Quelques années plus tard, à la suite des événements de Tiananmen, la Chine vote une loi destinée à interdire l'exportation de ces produits dans l'espoir de redorer son blason et ses relations diplomatiques auprès des puissances internationales. Malgré ces efforts, les *Laogai* ont été renommés « prisons » en 1994 et l'économie générée par ces activités a continué de croître et de se développer à l'export. Au cours de cette même année, les unités de production ont été transformées en entreprises à responsabilité limitée afin de brouiller les pistes et d'être encore plus complexes à identifier (Séhier, 2010). Selon Huchet, un certain nombre d'organisations étrangères a d'ailleurs été soupçonné d'avoir importé des produits issus de ces camps au cours des années 1990, à l'image de Midas, Adidas, Chrysler, Nestlé, etc.

Fin 2013, les médias étrangers rapportaient cependant l'annonce à la mi-novembre du Comité central du Parti communiste chinois et le vote par l'Assemblée nationale populaire (ANP), le samedi 28 décembre de cette même année, de « *motions formalisant l'abolition des camps de rééducation par le travail.*¹⁴³ » Longtemps dénoncés par les organisations de défense des droits de l'homme, ces camps servaient notamment à écarter les contestataires, à l'instar de nombreux internautes dénonçant la corruption. Selon l'agence de presse officielle Chine nouvelle citée par l'AFP, ces camps étaient « *devenus superflus à mesure que s'est développé*

¹⁴² Il est difficile d'avoir une idée précise quant au nombre de personnes concernées par le travail forcé. Huchet s'appuie ici sur le travail d'ONG et de la *Laogai Recherche Foundation*.

¹⁴³ Dépêche Le Monde.fr avec AFP, « La Chine abolit les camps de rééducation par le travail et la politique de l'enfant unique », 28 décembre 2013

le système judiciaire du pays. » Pour certains experts, d'autres formes de détention arbitraire pourraient néanmoins persister sous des noms différents.

4. La mission de l'Organisation Internationale du Travail en Chine :

Jean-François Huchet résume le fonctionnement tripartite de l'OIT appliqué à la Chine de la façon suivante :

- Gouvernement : Ministère du travail et de la sécurité sociale (Ministry of Labour and Social Security, MOLSS) ;
- Travailleurs : ils sont représentés par la seule organisation des « travailleurs » reconnue, la *All-China Federation of Trade Unions* (ACFTU), autrement dit la Fédération des syndicats de Chine ;
- Employeurs : ils sont représentés par la *Chinese Employers' Confederation* (CEC) : la confédération des employeurs de Chine.

Les huit conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, ou « normes fondamentales du travail », sont les suivantes¹⁴⁴ :

- La Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 ;
- La Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 ;
- La Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930 ;
- La Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957 ;
- La Convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973 ;
- La Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999 ;
- La Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951 ;
- La Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958.

Seulement trois de ces huit conventions ont été ratifiées par la Chine, à savoir : la Convention 100 sur l'égalité de rémunération, la Convention 138 sur l'âge minimum, et la Convention 182 sur les pires formes de travail des enfants. Huchet considère que le système de contrôle de l'OIT comme inefficace, « *les mécanismes de réclamation et de plainte n'ayant pas été activés pour préserver la souveraineté de l'État, mais au mépris des droits des travailleurs.* »

Le Conseil d'administration du Bureau International du Travail (BIT) a également qualifié quatre autres conventions d'instruments « prioritaires » dont une seule a été ratifiée par Chine

¹⁴⁴ D'après le site Internet de la International Labour Organization, www.ilo.org

– la Convention 144 relative aux consultations tripartites sur les normes internationales du travail de 1976 :

- La Convention (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947 ;
- La Convention (n° 129) sur l'inspection du travail (agriculture), 1969 ;
- La Convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976 ;
- La Convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964.

5. Des droits sociaux trop souvent bafoués :

Selon Huchet, ONG, syndicats et autres organisations internationales perçoivent la Chine comme « *un pays où les violations des droits sociaux sont les plus répandues.* » En comparant la situation du pays avec les autres pays asiatiques en développement, il est aisé de constater la place de mauvais élève de l'empire du Milieu.

Tableau 10 : Comparaison entre pays asiatiques en développement sur les principaux risques de violation des droits sociaux

	Travail forcé	Travail des enfants	Salaires et heures supplémentaires	Discriminations	Liberté syndicale et négociation collective	Autres abus
Chine	***	**	***	**	***	***
Inde	***	***	**	***	*	*
Bangladesh	*	***	***	**	***	**
Cambodge	**	*	***	**	***	*
Indonésie	**	***	***	**	**	***
Malaisie	*	***	***	***	**	**
Philippines	*	***	***	**	***	**
Sri-Lanka	*	*	***	*	***	***
Thaïlande	**	**	***	***	***	**
Vietnam	*	**	***	**	***	**

*** Risque élevé ** Risque moyen * Risque faible

Source : IMPACTT Ltd., *Fifth anniversary Report*, London, 2004

Source : JF. Huchet, p. 43 (2007)

Huchet relève qu'en fonction de l'origine et de la taille de l'organisation, les violations peuvent varier de façon considérable. Il semble par exemple que les risques d'entraves soient moins élevés dans les filiales étrangères, sans doute du fait de l'implémentation de normes internationales, ainsi que dans les grandes entreprises d'État, aujourd'hui encore influencées par la période socialiste, et ce malgré les vastes restructurations entérinées dans les années 1990. Face à l'afflux des travailleurs migrants (*mingongs*), ces très grandes entreprises d'État n'hésitent pourtant pas à « *pratiquer des discriminations à leur égard afin de bénéficier d'un avantage de coût sur certains travaux,* » notamment dans le domaine de la construction et des travaux publics¹⁴⁵. L'organisation Global Alliance for Workers and Communities précise

¹⁴⁵ Dans son rapport de 2007, l'ORSE estimait à 120 millions le nombre de paysans-ouvriers travaillant dans des conditions inhumaines à la fondation du « miracle chinois », Clément Séhler (2010) fait quant à lui état de 200

néanmoins que depuis 2000, « *des modifications ont été apportées aux lois et aux systèmes nationaux relatifs à la migration. Le système d'enregistrement à l'état civil a été réformé dans les petites villes, les charges d'immigration et d'émigration ont été supprimées, l'autorisation administrative n'est plus nécessaire pour les entreprises employant des travailleurs migrants, et des restrictions sur les professions accessibles aux travailleurs migrants ont été levées*¹⁴⁶ » (2004). Dans son rapport, l'organisation cite Bai Jingfu, vice-ministre de la Police de l'époque qui, dans un entretien accordé à la BBC en août 2003, déclarait vouloir adopter une attitude plus juste envers les travailleurs migrants : « *Il était auparavant inapproprié de punir les agriculteurs dans les villes sous prétexte qu'ils n'avaient pas de permis de séjour provisoire*¹⁴⁷ ». Dans certaines villes, des permis de résidence temporaires sont distribués alors qu'au sein d'autres gouvernements locaux, ces travailleurs sont perçus tel un fardeau et l'accès au logement, à l'éducation, à la santé et à la justice leur est systématiquement refusé. L'organisation Global Alliance revient également sur les dangers et les risques répandus sur le lieu de travail et auxquels sont largement exposés les travailleurs migrants (cf. annexe II).

Les risques de violations les plus élevés viennent cependant des PME d'État, collectives et privées ainsi que du bas de la pyramide de la sous-traitance. Ces risques demeurent néanmoins les plus difficiles à appréhender.

millions de travailleurs migrants. Nés à la campagne, leur *hukou*, système d'enregistrement et de contrôle de la population mis en place en 1949, ne leur permet pas de s'intégrer de façon administrative dans les villes. Victimes de nombreux abus, ces travailleurs n'ont d'autre choix que de pourvoir les emplois dangereux et sous-payés délaissés par les citadins, la plupart du temps sans contrat de travail ni protection sociale.

¹⁴⁶ « Adjustments have been made to domestic laws and systems related to migration. The civil registration system of small towns was reformed, charges for in-migration and out-migration were abolished, administrative approval was no longer needed when enterprises recruited migrant workers and restrictions on occupations accessible to migrant workers were lifted » (traduction libre)

¹⁴⁷ « It was wrong in the past to punish farmers in the cities for having no temporary residence permit » (traduction libre)

Tableau 11 : Principaux risques de violation des droits sociaux en fonction des organisations présentes en Chine

	Travail forcé	Travail des enfants	Liberté syndicale	Salaires et durée du travail	Accidents du travail	Faiblesse de la protection sociale	Discriminations
Filiales étrangères	X	*	***	*	*	**	**
Filiales Taiwanaïses Hongkongaises ou coréennes	X	**	***	***	**	**	***
Grandes entreprises d'Etat chinoises	???	*	***	***	**	**	***
PME d'Etat, collectives et privées	???	***	***	***	***	***	***

*** Risque élevé ** Risque moyen * Risque faible X Inexistant ??? Possibilités mais difficile à repérer

Source : JF. Huchet, p. 44 (2007)

Huchet s'appuie sur une publication de l'organisation *Human Rights Watch in China* afin de souligner qu' « un grand nombre de statistiques et informations relatives au travail ont été classées par le gouvernement chinois dans une circulaire datant de l'année 2000 comme 'secret d'État' » avant d'ajouter que leur divulgation est punie par la peine capitale.¹⁴⁸ Les dimensions concernées par ce contrôle très strict des autorités, et soumises au secret d'État, sont les suivantes : le travail forcé, le travail des enfants, les accidents du travail, les conflits collectifs, la corruption dans le domaine de la protection sociale, le chômage, et les relations avec les organisations internationales.

Enfin, le gouvernement compte sur les autorités des provinces pour réfléchir à des initiatives qui permettront au pays de continuer sa croissance économique tout en apportant une attention particulière à l'harmonie sociale et à la protection de l'environnement, et en agissant de façon exemplaire, autrement dit en dénonçant les actes de corruption jusqu'alors trop fréquents (BSR, 2006). Cette publication de l'organisation *Business for Social Responsibility* évoque le cas de la ville de Shenzhen qui cherche de nouvelles réponses aux problèmes de

¹⁴⁸ Human Rights Watch in China, « Labour and State Secret », in *China Rights Forum*, n° 3, 2004

protection sociale des travailleurs. La ville aurait par exemple pris des mesures et sanctionné des managers souhaitant quitter Shenzhen sans avoir versé des salaires dus. En janvier 2006, huit responsables d'entreprises ont ainsi été mis en détention après avoir fui alors qu'ils devaient déboursier à près de 1200 employés la somme de sept millions de yuans (environ 875 000 dollars). Shenzhen encourage aussi une plus grande transparence et une plus grande communication des actions de RSO. Séhier (2010) insiste également sur l'importance des initiatives entamées localement en matière de protection sociale, comme à Shanghai ou Canton, et s'interroge sur le rapport entre la RSO et l'application des règles édictées depuis Pékin sur un territoire dont la superficie est deux fois supérieure à celle de l'Union Européenne : *« le simple fait de respecter la législation sociale et environnementale en vigueur, dans un mouvement de soutien aux décisions gouvernementales, peut constituer une pratique responsable à part entière. La RSE peut alors se présenter comme un levier permettant de promouvoir le respect des dispositions légales relatives au travail et à l'environnement. »*

Section 4 : Question syndicale, évolution des revendications et tensions sociales

1. Le droit syndical en Chine :

Bien que l'idéologie communiste de défense du prolétariat domine le pays, on y constate une absence de liberté syndicale (ORSE, 2007). Le rapport de l'ORSE sur le contrôle des engagements RSO des entreprises en Chine rappelle que la première structure syndicale au plan national fut créée en 1925 : « *la Confédération des Syndicats Chinois qui deviendra une organisation de masse après l'avènement de la République Populaire de Chine en 1949.* » L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises compare cette confédération à une « courroie de transmission » du Parti et relève dans le syndicalisme actuel de fortes similitudes avec celui de l'ère maoïste.

D'après Li-Wen (2010), l'article 16 de la Loi sur le travail de 1995 stipule que « *conformément à la loi, les employés peuvent créer des syndicats pour exercer des activités syndicales et protéger les droits des salariés ; les entreprises doivent réunir les conditions nécessaires pour permettre ces activités*¹⁴⁹. » De plus, l'auteur relève que ce code du travail chinois opte pour la participation des représentants des travailleurs aux réunions importantes ainsi que pour une consultation des cellules syndicales concernant les décisions relatives aux salaires, à la protection sociale, à la sécurité.

À cette loi détaillée précédemment vient s'ajouter la Loi sur les Syndicats entrée en vigueur en 2001 et proposant, selon la Constitution, de « *codifier le statut des syndicats dans la vie politique, économique et sociale de l'État, de définir leurs droits et leurs obligations et de leur faire jouer un rôle dans la modernisation socialiste* » (article 1) (Huchet, 2007). Si le droit syndical avait déjà connu des évolutions importantes à travers les lois de 1950 et 1992, Huchet déplore que l'autonomie syndicale du travailleur chinois ne soit toujours pas reconnue malgré que celle-ci constitue un des principes fondamentaux de l'OIT¹⁵⁰.

Selon Huchet, le syndicat s'est inspiré du modèle soviétique au commencement du Maoïsme et est devenu un « *instrument de la lutte des classes, lors de la Révolution culturelle, et est resté depuis une institution étatisée.* » En 1998, lorsque le gouvernement chinois a ratifié le Pacte des Nations Unies sur les droits économiques, sociaux, et culturels du 16 décembre

¹⁴⁹ « Employees can establish trade unions according to the law to engage in union activities and protect legal rights of employees ; companies shall provide necessary conditions to enable such activities » (traduction libre)

¹⁵⁰ Convention 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 et Convention 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949

1966, il s'est montré particulièrement sceptique vis-à-vis de l'article 8 (liberté syndicale et droit de grève), démontrant « *l'incompatibilité des dispositions du Pacte avec la Constitution chinoise, la Loi sur le travail de 1994 et la Loi sur les syndicats de 2001.* » L'ORSE (2006) ajoute que la Chine a alors apporté une réserve afin de bloquer « *l'application d'une clause garantissant aux travailleurs le droit de former et d'adhérer à des syndicats de leur choix.* »

Face à ces réserves chinoises, Huchet relève la réponse d'une Organisation des Nations Unies mécontente figurant dans son premier Rapport d'évaluation du Comité des droits économiques et sociaux publié en mai 2005 : « *Le Comité regrette l'interdiction de l'Etat-Parti de permettre de former et d'adhérer à des syndicats indépendants. [...] Le Comité invite l'Etat-Parti à modifier la loi sur les syndicats afin de permettre aux travailleurs de former des syndicats indépendants, hors de la structure du All China Federation of Trade Unions. En outre, le Comité exhorte l'Etat à envisager un retrait de sa déclaration sur l'article 8.1*¹⁵¹ ». ¹⁵²

Malgré des avancées importantes liées à la Loi de 2001, Huchet note le caractère contradictoire de ce texte sur les syndicats dans lequel la liberté syndicale semble garantie par les articles 2 et 3, alors que les articles 10 et 11 font état d'un monopole syndical permettant à la *All China Federation of Trade Unions* (ACFTU), à travers ses cellules intégrées à la plupart des moyennes et grandes entreprises chinoises, d'évoluer en toute légitimité et légalité sous le contrôle direct du Parti communiste chinois. La loi stipule ainsi que « *toute nouvelle cellule syndicale doit demander l'autorisation au niveau supérieur de l'ACFTU, ce qui permet bien évidemment de censurer toutes formes d'organisations syndicales indépendantes.* » La défense des travailleurs se trouve considérablement diminuée étant donné que chaque cellule est « *subordonnée institutionnellement au management de l'entreprise.* » En cas de conflit, au lieu d'affronter une collectivité de travailleurs, l'entreprise fait simplement face à une série de salariés individuels non regroupés en organisation. Cette situation affaiblit considérablement le pouvoir de pression des employés et leurs revendications sont souvent ignorées (ORSE, 2006).

¹⁵¹ « The Committee regrets the State party's prohibition placed on the right to organise and join independent trade unions in the State party. [...] The Committee urges the State party to amend the Trade Union Act to allow workers to form independent trade unions outside the structure of All China Federation of Trade Unions. Further, the Committee strongly urges the State party to consider withdrawing its declaration on Article 8.1 of the Covenant » (traduction libre)

¹⁵² Voir E/C.12/1/Add.107, 13 mai 2005

Selon le rapport de l'organisation Global Alliance for Workers and Communities (2004), les comités syndicaux occupent une place parfois insignifiante au sein des entreprises : « *Les syndicats organisent le plus souvent de simples événements sociaux comme des pique-niques et les travailleurs n'ont pas forcément l'occasion de soulever des questions importantes ou de chercher de meilleures conditions grâce au syndicat*¹⁵³ ».

En l'absence de cellule syndicale dans l'entreprise, Global Alliance déplore le recours aux « boîtes à idées » (*suggestions box*) qui relève de la bonne volonté du manager et ne vient en rien améliorer le dialogue et les négociations entre les différentes parties. L'organisation liste un certain nombre d'activités parainnées pour la plupart par des institutions telles que l'OIT ou l'ONU (Programme des Nations unies pour le développement) et dont les comités syndicaux locaux ont la charge : distribution de plusieurs milliers de livres sur l'hygiène et la santé à destination des femmes dans la province du Guangdong, bilans médicaux offerts aux femmes, sensibilisation aux maladies sexuellement transmissibles, formation, organisation de voyages pour les ouvriers, programmes de micro-finance, etc.

D'autres initiatives locales voient également le jour, à l'image de la branche shanghaienne de l'ACTFU qui a développé une activité de conseil juridique et de représentation des travailleurs devant les tribunaux ces dernières années. Créée en mai 1925, la Fédération Nationale des Syndicats de Chine (ACFTU) était constituée de plus de 130 millions de membres dans les années 2000 (Séhier, 2010) ainsi que de 1,7 million d'organisations affiliées (ORSE, 2007).

Comme le stipule la Loi sur les syndicats de 2001, l'autorité du Parti communiste chinois sur le syndicat est incontestable : « *L'unicité syndicale en Chine constitue un choix historique du mouvement ouvrier ; la pluralité syndicale divise la force ouvrière et en conséquence réduit le poids du syndicat dans ses rapports avec le gouvernement* » (ORSE 2006). La constitution de l'ACFTU précise également que « *les syndicats chinois sont tenus (...) d'aider le gouvernement populaire à mener à bien ses activités*¹⁵⁴. » De plus, l'ORSE évoque certaines initiatives, à prendre toutefois avec prudence, allant dans le sens de la loi étant donné que celle-ci permet l'élection démocratique des membres des comités syndicaux. Par exemple, une usine à capitaux étrangers de la province du sud du Guangdong, et dont la cellule

¹⁵³ « Unions often only organize social events such as picnics and workers may not have the opportunity to raise issues of concern or seek better conditions through their union » (traduction libre)

¹⁵⁴ Extrait des principes fondamentaux publiés sur le site officiel de l'ACFTU (<http://www.acftu.org.cn/constitu.htm>) cité dans le rapport de l'ORSE, 2007

syndicale est évidemment affiliée à l'ACFTU, a mis en place des votes à bulletin secret en 2001. Une nouvelle élection libre a eu lieu cette même année dans une usine du Fujian.

L'ORSE (2007) détaille l'application de l'organisation syndicale. Toute organisation de 25 salariés ou plus a la possibilité de créer un syndicat. En plus de contribuer au financement des comités syndicaux à hauteur de 2% de la masse salariale, les entreprises à participation étrangère sont dans l'obligation de mettre à disposition des locaux pour le fonctionnement des syndicats. Une représentation syndicale doit être assurée lors des conseils d'administration durant lesquels des éléments importants relatifs à l'activité de l'organisation sont discutés. Enfin, bien que les syndicats ne soient pas imposés aux entreprises étrangères, celles-ci ne peuvent en aucun cas s'opposer à leur constitution à partir du moment où les travailleurs la réclament.

Séhier (2010) relate la possibilité de signer des contrats collectifs depuis la loi sur les contrats de 2008¹⁵⁵, renforçant ainsi la posture de l'ACFTU dans les négociations. En 2010, après de longs échanges avec le syndicat unique, la chaîne de restauration rapide américaine KFC s'est résolue à signer une telle convention pour une période de dix-huit mois garantissant aux employés de la ville de Shenyang un salaire minimum de 900 RMB (soit environ 100 euros). L'auteur émet des doutes quant à une possible « *instrumentalisation de la RSE* » emmenée par « *une vision bien particulière de la négociation collective* » et s'interroge sur la situation de monopole de l'ACFTU dans les rapports salariaux vis-à-vis de l'OIT : « *comment en effet prôner le tripartisme (État-patronat-salariat) lorsque le seul syndicat autorisé est manifestement subordonné au gouvernement ?* »

Mininni (2007) prône le rapprochement du syndicat chinois avec les syndicats internationaux afin de répondre à des besoins de formation et progresser en matière de représentation des travailleurs. D'après l'auteur, « *Change to Win* », une des deux fédérations américaines, aurait déjà coopéré avec l'ACFTU. Mininni reprend les propos tenus par la spécialiste de la Chine Anita Chan lors du *Brussels China Forum* de juin 2007 : « *Après tant d'années de corporatisme socialiste, l'ACFTU n'a pas d'expérience dans la gestion des travailleurs issus des entreprises privées, sous le regard de managers hostiles. L'aide des syndicats européens*

¹⁵⁵ L'article 3 stipule que : « *Le personnel de l'entreprise, en tant que cocontractant, peut conclure un contrat collectif avec l'entreprise en tant qu'autre cocontractant en matière de rémunération, de temps de travail, de période de repos et congés payés, d'hygiène et de sécurité, d'assurance et de prestations sociales. Le projet de contrat collectif doit être soumis à discussion et adopté soit en comité du personnel, soit en assemblée général du personnel. Le contrat collectif doit être signé par le syndicat agissant au nom de l'ensemble du personnel et par l'entreprise ; dans les entreprises où aucun syndicat n'est constitué, ce sont des représentants élus par le personnel qui signent des contrats avec l'entreprise* » (cité par Séhier, 2010)

*peut permettre de faire accélérer les choses*¹⁵⁶ ». Il n'est pourtant pas certain que les syndicats européens et étrangers souhaitent se rapprocher du syndicat unique, préférant par exemple travailler avec des acteurs indépendants au chantier des droits sociaux en Chine.

Enfin, on peut souligner les efforts du China Labour Bulletin¹⁵⁷, association indépendante hongkongaise fréquemment citée pour son rôle de promotion du syndicalisme démocratique et indépendant et de défense des droits des travailleurs en Chine (ORSE, 2007). Le CLB a été créé par Han Dongfang, pionnier de la Fédération Syndicale Autonome de Pékin, le premier syndicat indépendant dont l'action fut stoppée par les autorités lors du Printemps de Pékin de 1989. Il agit aujourd'hui comme un centre de recherche, d'information et d'éducation auprès des travailleurs et syndicalistes indépendants en Chine par le biais d'Internet et de la radio. Au fil des années, l'association a tissé un réseau de relations étroites avec la communauté internationale, les syndicats internationaux, à l'instar de la Confédération Syndicale Internationale, et certains avocats et intellectuels chinois. Son site Internet propose de visualiser une carte de la Chine mise à jour quotidiennement, représentant les différents mouvements sociaux enregistrés et menant à des articles de presse détaillant les conflits. Des initiatives ont également vu le jour en Chine continentale, à l'image de l'Institute of Contemporary Observation (ICO), basé à Shenzhen et travaillant sur la question du droit des ouvriers.

¹⁵⁶ « After so many years of socialist corporatism, the ACFTU has no experience in organizing the workers of private companies under the nose of hostile managers. A helping hand by European unions can quicken matters » (traduction libre)

¹⁵⁷ <http://www.clb.org.hk/en/>

Figure 5 : Capture d'écran de la carte des mouvements sociaux enregistrés par l'association China Labour Bulletin en juillet 2014



Source : site Internet China Labour Bulletin

2. Droit de grève et négociation collective :

Le droit de grève n'est pas reconnu par la Constitution chinoise et la Loi sur le travail. D'après Huchet, la Loi sur les syndicats admet néanmoins implicitement l'existence de « *grèves sauvages* » par le biais de l'article 27 qui octroie au syndicat la tâche de favoriser le dialogue afin de permettre la reprise de l'activité. Craignant un certain « *désordre social* », le gouvernement n'a jamais accepté les propositions de l'ACFTU relatives à l'adoption d'une réglementation du droit de grève.

Selon Global Alliance (2004), en cas d'interruption du travail (*work-stoppage*), « *le syndicat doit tenir des consultations avec l'entreprise au nom du personnel, faire part des opinions et*

*demandes du personnel, et proposer des solutions. L'entreprise doit alors essayer de satisfaire les revendications raisonnables formulées par les travailleurs et le personnel*¹⁵⁸ ».

Huchet rappelle que la Chine n'a ratifié aucune des conventions concernant la négociation collective alors que cette notion est fondamentale et largement encouragée par l'OIT. En effet, l'Organisation Internationale du Travail a adopté plusieurs conventions relatives à la négociation collective, à l'instar de la Convention 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948, la Convention 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, la Convention 135 sur la représentation des travailleurs, la Convention 154 sur les négociations collectives, etc. Bien que la Loi sur le travail de 1994 soit plutôt en faveur de la pratique de la négociation collective, « *l'absence de syndicat indépendant et revendicatif tout comme la faible qualification des ouvriers et l'inexistence d'organisations patronales rendent toutefois l'entreprise difficile et en limitent la portée* » (Huchet, 2007).

3. La question syndicale vue des organisations étrangères :

En l'absence de liberté syndicale, les organisations étrangères font face à de grandes difficultés dans la mise en place de leur code de conduite dans les filiales chinoises (Huchet, 2007). Selon l'auteur, les codes de conduite des firmes multinationales s'inspirent majoritairement des principes du *Global Compact* de l'ONU, or il est impossible de s'y conformer afin de faire fonctionner la filiale étant donné la non reconnaissance de tels principes de liberté syndicale dans le pays. Cette pratique contradictoire des grandes firmes multinationales qui investissent en Chine malgré tout est contestée par de nombreuses ONG. Cependant, Huchet détaille des possibilités de « *favoriser la mise en place de certaines formes moins démocratiques de représentativité des salariés et d'instaurer un dialogue social* » :

- Contrairement au choix de multiples firmes multinationales de ne pas autoriser l'implémentation de cellules syndicales dans leur filiale, il est plus judicieux d'accepter la création d'une cellule plutôt que de s'y opposer, même si l'on sait que celle-ci, conformément à la loi, est rattachée au syndicat officiel : l'ACFTU¹⁵⁹. Les organisations étrangères qui ne s'exécuteraient pas au respect de cette loi

¹⁵⁸ « The trade union shall hold consultations with the enterprise on behalf of the workers and staff, presenting the opinions and demands of the workers and staff, and putting forward proposals for solutions. The enterprise shall then try to satisfy the reasonable demands made by workers and staff » (traduction libre)

¹⁵⁹ Nous développons l'exemple du géant américain Wal-Mart ultérieurement. Le groupe a été contraint de créer une cellule de l'ACFTU dans chacun de ses établissements malgré sa politique réputée antisyndicale

bénéficieraient toutefois d'un certain soutien d'autorités locales compréhensives étant donné l'ambiguïté du contexte politique ;

- Le rôle de l'ACFTU est complexe puisque l'organisation doit satisfaire à la fois les intérêts du Parti, souvent en désaccord avec les salariés, et ceux des travailleurs de plus en plus revendicatifs. Huchet considère que l'ACFTU, au-delà des considérations politiques, occupe une place importante en ce qui concerne le dialogue dans l'entreprise et en matière de « *conflits individuels du travail, participation aux nouveaux programmes de protection sociale, information sur les droits des salariés, ou dans la formation du personnel.* » L'ACFTU est particulièrement active dans la défense des droits sociaux des travailleurs lorsqu'il s'agit d'échanges avec les directions d'organisations étrangères ;
- Huchet fait état de certains cas de firmes multinationales ayant choisi de faire comme dans leur pays d'origine en optant pour l'organisation d'élections libres de représentants syndicaux dans leurs filiales. Si les résultats de telles pratiques ne sont pas encore disponibles, Huchet considère que cela constitue « *un pas en avant vers une meilleure représentativité des salariés* » ;
- Huchet encourage les firmes multinationales à diffuser leur Charte de respect des droits sociaux largement et dans la langue locale auprès des salariés des filiales en imposant au partenaire chinois si besoin « *une démocratisation progressive de la vie de l'entreprise.* »

Certaines organisations étrangères ont décidé de prendre les devants et de faire preuve d'initiatives. Le groupe Pentland a par exemple décidé de dédier un des principes fondamentaux de son code de conduite, « *Ethical Sourcing, the Pentland Way,* » à la représentation des travailleurs. De plus, en l'absence de liberté syndicale, l'entreprise britannique a favorisé la création de comités de santé et de sécurité et de comités de travailleurs dans certaines de ses usines en s'inspirant de la méthode *Participatory Rural Appraisal* (PRA). Ainsi, après avoir identifié les attentes et problèmes communs à plusieurs de ses parties prenantes, comme les heures supplémentaires dans le cas présent, l'entreprise peut « *prendre en compte les opinions des gens des zones rurales dans la planification et la gestion de projets et programmes les concernant* » (ORSE, 2007).

a. Le cas Wal-Mart :

L'exemple de Wal-Mart, traditionnellement hostile à la représentation syndicale, a fait couler beaucoup d'encre au sujet de la question syndicale en Chine. Lors de son implantation sur le territoire dans les années 1990, le groupe américain a « *aboli la création de syndicats dans sa succursale chinoise* » (ORSE, 2006). En effet, comme l'explique Li-Wen (2010), après un développement remarquable dans le pays avec l'ouverture de son premier magasin en 1996 suivie par plus de 200 autres les années suivantes, le gouvernement chinois a fini par s'intéresser de près à l'enseigne américaine et à la critiquer ouvertement pour son refus de mettre en place des comités syndicaux. L'auteur explique qu'en 2006, à la suite de nombreuses demandes restées sans réponse et d'une confrontation de deux ans avec l'ACFTU, le seul syndicat du pays a décidé d'organiser un « mouvement populaire » afin de permettre la création de telles cellules dans chaque magasin chinois. En plus de céder à l'organisation syndicale en créant une cellule au cours de l'été 2006 dans la ville de Quanzhou, Wal-Mart, devenu un véritable bouc-émissaire, a dû augmenter les salaires de ses employés (ORSE, 2007). On devine ici une intervention à peine déguisée du gouvernement pour faire pression non pas uniquement sur le géant de la distribution américaine, mais bien sur les organisations étrangères en général. Cependant, cet accord conclu entre Wal-Mart et l'ACTFU n'est en aucun cas considéré comme une réussite puisque la défense des intérêts des employés n'est pas plus assurée qu'auparavant. Le syndicat, impuissant, continue à jouer son rôle original de « courroie de transmission » du Parti. L'accord signé le 19 août 2006 appuie ces propos et stipule que : « *Le rôle des syndicats est de collaborer à la gestion avec la direction de l'entreprise en vue de remplir les tâches de production* » (ORSE, 2007).

b. Le cas Reebok :

Comme le rapporte Huchet (2007), bien que la liberté syndicale soit interdite en Chine, certaines organisations étrangères usent néanmoins de subterfuges permettant de travailler autour du développement de cellules syndicales avec leurs fournisseurs. Afin de faire face aux attaques médiatiques provenant de leur pays d'origine concernant des violations des droits sociaux chez les sous-traitants, et malgré l'existence d'un syndicat unique, certaines entreprises ont fait pression sur leurs fournisseurs pour que ceux-ci organisent des élections directes des représentants syndicaux dont les nouvelles cellules doivent toutefois être enregistrées auprès de l'ACFTU.

L'exemple du groupe Reebok illustre parfaitement cette stratégie et nous le retrouvons régulièrement à travers nos lectures. Comme le souligne Huchet (2007), l'entreprise « *a demandé la tenue d'élections libres des représentants syndicaux dans les usines de ses fournisseurs de premiers rangs.* » Ainsi, dès 2001, des élections se tenaient pour la première fois dans deux usines situées dans le sud du pays et les travailleurs y participaient en nombre. L'action a été répétée dans de nouvelles usines en 2002 et 2003 et Reebok a régulièrement subi des pressions et des menaces d'exclusion de la part de certains de ses fournisseurs. Après une période de simple observation entreprise par les autorités et l'ACFTU, un haut responsable du syndicat a manifesté son agacement en août 2003 en évoquant une « ingérence étrangère » dans la loi chinoise et « *laissant entendre une fin de non recevoir du gouvernement chinois par rapport à cette ouverture dans le monde syndical.* » Huchet relève cependant que certaines organisations chinoises ont suivi ce modèle, notamment dans les provinces du Zhejiang et du Guangdong. Il cite l'exemple de la ville de Hangzhou, dans le Zhejiang, où plus de 300 entreprises auraient organisé des élections directes en 2003 avant que l'ACFTU ne déclare peu de temps après « *qu'elle ne s'opposait plus à la tenue de telles élections directes dans les entreprises chinoises et qu'elle chercherait même à les étendre dans les années à venir.* » Bien que des avancées aient été constatées ces dernières années, Huchet reste prudent face à ces annonces car, selon lui, « élections directes » ne riment pas nécessairement avec « démocratie » et peu d'organisations étrangères ont tenté depuis d'imiter les efforts de Reebok.

Global Alliance (2004) revient également sur le cas Reebok et résume le projet du groupe en trois étapes :

- *Pre-election process* (processus pré-électoral) : amélioration de la charte de l'employé en accord avec la loi chinoise sur les syndicats, organisation de réunions d'informations concernant les droits des travailleurs et le processus d'élections des représentants ;
- *Election process* (processus électoral) : élection des représentants à l'issue d'une campagne faite de discours adressés sur une scène prévue à cet effet. Dans la première usine, 3300 ouvriers ont pris part au vote sur un total de 3500 travailleurs. À la demande de Reebok, une ONG de Hong-Kong était présente afin de garantir une élection « *juste et indépendante* » ;

- *Post-election process* (processus post-électoral) : les observateurs hongkongais ont ensuite formé les élus pour qu'ils puissent accomplir leur mission dans les meilleures conditions.

4. La Chine face aux tensions sociales :

Depuis les années 1980, la Chine a connu une croissance économique exceptionnelle sans que les organisations ne parviennent à développer un sens réel des responsabilités envers les dimensions sociales et environnementales (Li-Wen, 2010). La quête du profit a été le principal objectif dont le gouvernement chinois semble avoir été le principal complice voire instigateur. Après avoir concentré leurs efforts sur les *State-Owned Enterprises*, les autorités ont pris pleinement conscience de l'importance de la contribution du secteur privé dans l'économie nationale à partir de 1997. La course aux investissements étrangers menée par les autorités locales n'a fait que renforcer une certaine « *culture d'irresponsabilité de l'entreprise*. » dans le but d'attirer les investisseurs. D'après Li-Wen, si le pays semblait jouir d'une main-d'œuvre bon marché inépuisable et peu revendicatrice venant des campagnes durant ces années de croissance intense, à partir de 2004, les bas salaires et les conditions de travail particulièrement difficiles ont débouché sur la colère des travailleurs et une pénurie de main-d'œuvre. Li-Wen illustre l'amplification de ce mécontentement par les chiffres enregistrés par les comités d'arbitrage des conflits du travail à travers le pays, passés de 90 000 cas en 1998 à environ 500 000 cas dix ans plus tard. L'auteur évoque également les problèmes environnementaux majeurs tels que la pollution de l'air et de l'eau comme sources de revendications de la part de la population chinoise. En 2006, l'agence chinoise de l'environnement enregistrait près de 620 000 pétitions liées à des problèmes environnementaux et la pollution atmosphérique serait responsable d'environ 400 000 décès prématurés chaque année, entraînant la colère des Chinois s'exprimant de plus en plus sur Internet et menaçant la stabilité sociale et la construction de la fameuse « société harmonieuse ». Li-Wen voit dans la responsabilité sociale de l'organisation l'opportunité pour le Parti communiste chinois de gagner en légitimité.

Darigan et Post (2009) mettent en garde le gouvernement quant à l'harmonie et la stabilité sociale fragilisées par les revendications des travailleurs. Ils insistent sur l'importance du fossé qui se creuse chaque jour un peu plus entre riches et pauvres et invitent les autorités à prendre des mesures significatives sur le long-terme en matière de corruption et de protection environnementale en particulier.

Séhier (2010) relève que le manque de liberté syndicale ne parvient pas à calmer le développement des mouvements de protestation, notamment chez les travailleurs migrants (*mingongs*) et ceci allant en s'amplifiant depuis le début des années 2000. Ces mobilisations, « *aussi peu connectées entre elles que furtives,* » font toutefois prendre conscience aux migrants de leur rôle et de leur influence de taille dans l'action collective. L'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (2006) évoque cependant une amélioration du sort des travailleurs migrants depuis le 14^{ème} congrès national de la fédération nationale des syndicats de Chine tenu en septembre 2004. Au cours de cette rencontre, les responsables du seul syndicat officiellement reconnu ont inscrit dans leur rapport le développement du syndicat du travailleur migrant. Encouragé par le gouvernement, le texte vise à davantage de défense et de reconnaissance des intérêts des *mingongs* dans l'organisation syndicale. Dans ce climat social toujours houleux, les cellules syndicales continuent malgré tout de répondre aux attentes du gouvernement et « *les syndicalistes ont été sommés d'informer et de contrôler le développement de ces conflits : leur image auprès des ouvriers est donc ternie* » (ORSE, 2007).

Séhier fait état d'une année 2010 particulièrement agitée durant laquelle les mouvements sociaux de l'usine Longhua de Foxconn, par exemple, ont été largement relayés par la presse chinoise et internationale. Sous-traitant des plus grandes marques électroniques au monde à l'instar de la marque Apple la plus souvent ciblée, mais aussi de Sony, Hewlett-Packard, ou Nintendo, le groupe taïwanais emploie près de 300 000 personnes dans cette ville-usine située près de Shenzhen et fait régulièrement parler de lui pour ses conditions de travail difficiles et les suicides fréquents d'employés. En mai 2010, 2000 travailleurs issus d'une usine d'un fournisseur de l'entreprise Honda engagèrent un mouvement de grève à Foshan dans la province du Guangdong afin de revendiquer une hausse des salaires d'environ 50%. Pour les soutenir dans leur démarche, les employés avaient élu des représentants sans passer par le biais du syndicat officiel ACFTU. Malgré cette infraction à la loi sur les syndicats, les grévistes auraient obtenu une hausse de 33% de leur salaire ainsi que les étonnantes félicitations du Premier ministre de l'époque Wen Jiabao pour leur discipline au cours du mouvement de contestation. Suite à cette actualité de Foshan, le syndicat unique a fait l'objet de vives critiques dans les médias officiels, étant accusé de ne pas défendre suffisamment les travailleurs étant donné qu'une large partie des financements des cellules syndicales provient directement des organisations dans lesquelles ces cellules sont implantées.

Gustavo Buster constate également une hausse importante du nombre de mouvements sociaux en Chine ces dernières années et s'appuie sur quelques cas récents pour montrer le pouvoir et l'influence d'Internet et des médias sur ces conflits¹⁶⁰. Le 8 mai 2012 à Dongguan, 1000 employés dans l'industrie de la chaussure se mettaient en grève et manifestaient afin de contester le projet de l'entreprise de réduire les primes mensuelles de 500 à 100 yuans. Quand l'affaire prit de l'ampleur sur les sites chinois de microblogging, les autorités locales pressèrent les dirigeants de régler l'affaire et la direction revut le montant de la prime à 300 yuans pour que les employés reprennent la production. L'auteur fait allusion aux grèves des conducteurs de bus et de taxis de mars 2012 survenus à la suite de soudaines hausses du prix du carburant. En avril de la même année, plusieurs usines du secteur manufacturier subirent des grèves contre des salaires bas et des projets de relocalisation ou de fusion. En décembre 2011, le mouvement social de l'usine du groupe sud-coréen LG de Nanjing suite à un incident isolé entraîna de lourdes pertes pour toutes les parties qui auraient pu être évitées si un système formel de négociation collective avait existé au sein de l'entreprise. La force de travail plus jeune qui arrive sur le marché de l'emploi semble mieux éduquée et plus à même de défendre ses droits et négocier avec le patronat.

Séhier (2010) considère que ces cas de manifestations de mécontentement de la part des ouvriers sont de plus en plus fréquents et sont majoritairement dus à des impayés. Aujourd'hui, de nombreux intellectuels chinois appellent à une réflexion autour de la question de liberté syndicale et de négociation collective afin de pouvoir faire progresser les droits sociaux et réduire ainsi les inégalités croissantes à travers le pays.

¹⁶⁰ Buster G. (2012) « Chine : le mouvement ouvrier et la négociation collective », in Alencontre.org, 30 mai 2012

Section 5 : Lignes directrices et initiatives autour de la RSO en Chine

Dans une publication sur l'état de la RSO en Chine, Li-Wen (2010) fait l'inventaire des principales initiatives développées sur le plan national et s'interroge sur la légitimité de celles-ci : constituent-elles une réelle « mutation structurelle » (*structural change*) ou bien une simple « façade » (*window dressing*) ?

1. L'exemple de la norme CSC 9000T :

Selon Li-Wen (2010), l'utilisation des codes de conduite, à l'instar de la norme SA8000, permet aux organisations étrangères d'introduire la responsabilité sociétale en Chine. L'auteur déplore néanmoins des difficultés rencontrées dans la mise en place de telles normes « importées » et évoque les nombreux appels de dirigeants à une réflexion autour de l'élaboration de standards propres à la Chine. Ainsi, des fournisseurs chinois de l'industrie du textile réunis au sein du *China National and Textile and Apparel Council* (CNTAC) ont décidé de développer la CSC 9000T (*China Social Compliance 9000 for Textile and Apparel Industry*)¹⁶¹. Li-Wen définit la norme comme un « *système de management social conçu dans un langage social pour imiter la norme ISO 14000, outil de gestion environnementale internationalement reconnu. La CSC 9000T définit des objectifs dans les domaines de système de management, de contrat de travail, de travail des enfants, de travail forcé ou obligatoire, d'heures de travail, de salaires et de protection sociale, de syndicats et de négociation collective, de discrimination, de harcèlement et d'abus, et de santé et de sécurité au travail* »¹⁶².

Cette norme non certifiable possède cependant certaines caractéristiques propres à la Chine définies dans ses principes. L'évaluation par un organisme tiers permet aux fournisseurs concernés de faire le bilan de leur performance sociale et de déterminer les améliorations envisageables sur le long-terme par le biais de la formation par exemple. La procédure, plus souple que dans les normes occidentales nécessitant des actions immédiates, est contrôlée par la *Responsible Supply Chain Association* (RSCA) dont les membres sont issus des mêmes organisations que celles soumises à l'évaluation. Si ce fonctionnement présente à première

¹⁶¹ Voir le site Internet officiel : <http://www.csc9000.org.cn/>

¹⁶² « Social management system, which is designed in social parlance to imitate ISO 14000, the internationally-recognized environmental management tool. CSC 9000T provides objectives in the areas of management system, employment contract, child workers, forced or compulsory labor, working hours, wages and welfare, trade unions and collective bargaining, discrimination, harassment and abuse, and occupational health and safety » (traduction libre)

vue un caractère quelque peu ambigu, l'association se défend en indiquant que cette relation basée sur l'harmonie et la coopération entre les différentes parties (évaluateurs et organisations) est justement source de progrès. C'est dans ce rapport privilégiant la coopération au conflit que la norme présente une dimension particulière à la Chine. Li-Wen considère qu'il est encore trop tôt pour savoir si la CSC 9000T constitue un « *véritable dispositif servant à protéger les droits du travail ou un artifice rusé.* »

Selon l'organisation Business for Social Responsibility (2006), le CNTAC a développé la CSC 9000T dans le but de : « 1) aider les fournisseurs chinois à être plus proactifs quant à la RSE ; et 2) aider le 'public occidental' à mieux comprendre les fournisseurs chinois. »

Figure 6 : Aperçu de la norme CSC 9000T



Source : BSR (2006), p. 21

L'ORSE (2006) revient également sur le doute suscité par l'implémentation de codes de conduite étrangers en Chine, à l'image de la SA 8000¹⁶³, et cite un expert en droit des travailleurs déplorant cette forme de protectionnisme à peine voilée : *« ce sont les consommateurs occidentaux qui décident maintenant de ce qui est mieux pour les travailleurs chinois, est-ce normal ? »*¹⁶⁴ Pour rappel, les exigences de la norme SA 8000 sont définies à travers 8 chapitres sociaux ainsi qu'un neuvième relatif au système de management servant à faire vivre la norme¹⁶⁵ :

1. Le travail des enfants ;
2. Le travail forcé ;
3. L'hygiène et la sécurité ;
4. La liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
5. La discrimination ;
6. Les pratiques disciplinaires ;
7. Le temps de travail ;
8. La rémunération ;
9. Le système de gestion.

Face aux menaces des Etats-Unis et de l'Union Européenne d'interdire les importations issues d'organisations non certifiées SA8000, la norme a connu un fort intérêt en Chine à partir de 2004, bien que celle-ci ait été conçue par et pour les occidentaux et soit difficilement applicable à la Chine (Xi, Fleming, 2008).

Selon l'ORSE, la CSC 9000T a été créée en 2005 avec le soutien du gouvernement en réaction aux pressions exercées par les organisations étrangères sur les fournisseurs chinois dans le but de redorer l'image de ces derniers sur le plan international. Séhier (2010) voit d'ailleurs dans ce standard un instrument de l'État destiné à imposer sa propre perception de la RSO ainsi qu'un moyen pour l'industrie du textile se sentant menacée de justifier une hausse des prix. Selon Séhier, le CNTAC affirme *« avoir adopté la construction d'une société harmonieuse comme son objectif, en reprenant les lois existantes et les réalités chinoises comme repère, et l'autodiscipline comme point de départ. »* S'il reconnaît à la CSC 9000T le mérite d'aller dans le sens d'une amélioration des conditions de travail, Séhier regrette que les

¹⁶³ Social Accountability 8000, 2001, International standard, SAI, New York, <http://www.sa-intl.org>

¹⁶⁴ Liza-Lort Phillips, « Ethical Trade in China : one country, two systems ? » www.gbcc.org.uk

¹⁶⁵ <http://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000>

thèmes du syndicalisme et des négociations collectives ne respectent que le simple cadre légal et ne soient quasiment pas abordés.

L'ORSE (2006) définit la norme tel un outil « *composé de lois et réglementations chinoises existantes, et représentant un système de gestion commerciale destiné aux entreprises désireuses de se comporter en acteurs citoyens socialement responsables.* » L'élargissement du processus décisionnel à d'autres parties prenantes est encouragé. La voix des salariés, par l'intermédiaire du syndicat officiel ACFTU, pèse donc davantage dans les discussions. Pourtant, dans un communiqué de presse de novembre 2006 relevé par l'ORSE (2007), la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC) déplore un manque de crédibilité de la norme. M. Kearney, secrétaire général de la FITTHC regrette que sous sa forme actuelle, le texte ne prenne pas en compte « *des clauses relatives au paiement d'un salaire vital ou au droit de tout salarié à adhérer à un syndicat de son propre choix.* »

Tableau 12 : Les domaines d'intervention de la norme CSC 9000T

Les dix domaines d'intervention de la norme CSC 9000	
1. Système de gestion :	instructions destinées à l'amélioration continue de l'entreprise.
2. Contrat de travail :	le système prévoit des prescriptions spécifiques sur les contrats de travail, le secteur visé est celui employant principalement des travailleurs migrants sans contrat.
3. Travail des enfants :	pour les travailleurs de moins de 16 ans, l'entreprise doit se conformer à la loi.
4. Interdiction du travail forcé ou obligatoire	
5. Heures de travail :	8 heures par jour, 40 heures par semaine, 36 heures supplémentaires par mois (3 heures supplémentaires par jour dans certains cas exceptionnels)..
6. Salaires et protection sociale	
7. Syndicats et conventions collectives :	tous les salariés ont le droit d'adhérer à des syndicats et l'entreprise soutiendra ces organisations ; pour autant, le CSC 9000 ne mentionne pas les conventions 87 et 98 de l'OIT, respectivement sur la liberté syndicale et la négociation collective.
8. Discrimination :	l'égalité des droits entre les hommes et les femmes dans les secteurs employant principalement des femmes.
9. Harcèlement (physique, sexuel, psychologique ou verbal).	
10. Hygiène et sécurité sur le lieu de travail (y compris les installations sanitaires et les dortoirs) :	le système comprend au moins 20 procédures portant sur les questions relatives aux premiers soins, à la sécurité incendie, à la sécurité de l'utilisation des produits chimiques, etc.

Source : ORSE (2006), p. 10

2. *Reporting* et autres grandes initiatives RSO développées par la Chine et pour la Chine :

Parallèlement à la CSC 9000T réservée à l'industrie du textile, Li-Wen (2010) fait allusion à d'autres standards développés ces dernières années en Chine, à l'image du *Social Responsibility Guide of the China Industrial Companies and Industrial Associations* développé par un groupe de onze associations industrielles début 2008, parmi lesquelles « *le charbon, la mécanique, l'acier, le pétrole et les produits chimiques, l'industrie légère, le textile, les matériaux de construction, les métaux non ferreux, l'électricité et l'exploitation minière.* » Dans la préface citée par l'auteur, le contexte national occupe une place fondamentale : « *les principes de comportement, les objectifs et les indicateurs énoncés dans le Guide Industriel sont compatibles avec la réalité actuelle du développement socio-économique et industriel chinois*¹⁶⁶ ». Plus loin, le groupement d'associations propose de définir « *un ensemble de lignes directrices au niveau des entreprises et au niveau industriel en lien avec la tendance internationale, correspondant à la réalité chinoise, et possédant des caractéristiques chinoises, favorisant ainsi la mise en œuvre d'une responsabilité sociétale par les entreprises chinoises et les associations industrielles*¹⁶⁷ ».

En janvier 2008, la *State-Owned Assets Supervision and Administration Commission* (SASAC) du Conseil d'État a publié le *Guide Opinion on the Social Responsibility Implementation for the State-Owned Enterprises Controlled by the Central Government* (Li-Wen, 2010). Ce guide destiné à quelques 150 grandes entreprises publiques détaille la vision de la RSO de Pékin et explique en quatre points l'importance de cette notion : « *Tout d'abord, la RSO est une mesure concrète visant à promouvoir l'harmonie sociale. Deuxièmement, ces entreprises d'Etat constituent le pilier de l'économie et de la sécurité de la Chine, affectant tous les aspects de la vie du peuple chinois. Par conséquent, la mise en œuvre de la RSO est essentielle pour répondre aux attentes de la population. Troisièmement, la RSO est l'option incontournable pour le développement durable. La RSO contribue à la créativité de l'organisation, à l'image de l'entreprise, à la qualité des employés et à la cohésion du groupe. Quatrièmement, la RSO est une nécessité pour les entreprises publiques désireuses de*

¹⁶⁶ « The behavior principles, the goals, and the indicators set forth in the Industrial Guide are compatible with the current reality of China's socioeconomic and industrial development » (traduction libre)

¹⁶⁷ « A set of corporate-level and industrial-level guidelines that connect with the international trend, match China's reality, and possess Chinese characteristics, thereby promoting and advancing the implementation of social responsibility by the Chinese industrial companies and industrial associations » (traduction libre)

s'internationaliser¹⁶⁸ ». Ce texte doit permettre aux entreprises d'État de montrer l'exemple à toutes les autres sociétés chinoises en matière de RSO. Li-Wen liste les huit thèmes prioritaires abordés dans la troisième partie du guide :

1. Respecter la loi et faire preuve d'honnêteté dans les affaires ;
2. Accroître la rentabilité ;
3. Améliorer la qualité des produits et services ;
4. Travailler à une meilleure efficacité des ressources et à la protection de l'environnement ;
5. Développer l'innovation et la technologie ;
6. Garantir la sécurité du processus de production ;
7. Respecter les droits des employés ;
8. Participer activement aux œuvres caritatives.

Enfin, ce guide préconise le développement d'une « culture RSO » au sein de l'entreprise, par le biais de l'éducation des employés aux thèmes définis. La RSO doit aussi être ancrée dans la gouvernance d'entreprise, dans sa stratégie de développement et dans son processus de production, et cela peut être vérifié par des audits. Les entreprises publiques sont également invitées à apprendre des bonnes pratiques et expériences menées aux niveaux national et international, ainsi qu'à communiquer à travers la publication de rapports RSO ou de développement durable. À travers ce guide, la SASAC s'inscrit dans la lignée des initiatives RSO mondialement reconnues (*UN Global Compact*, *ISO 26000*) et des annonces des politiques chinois, à l'image de l'ancien président Hu Jintao. On peut néanmoins reprocher à la SASAC d'avoir omis le thème de la protection des droits de l'homme dans son texte, arrangeant au passage les intérêts de groupes importants tel PetroChina accusé de violations au Darfour.

Li-Wen (2010) fait état d'autres initiatives récentes, comme les mesures de reporting environnemental élaborées par la *State Environmental Protection Administration* (SEPA) depuis 2007 à travers la *Regulation on Environmental Information Disclosure* par exemple. Cette réglementation touchant à l'un des problèmes les plus sensibles et complexes de la

¹⁶⁸ « First, CSR is a concrete measure of promoting social harmony. Second, these SOEs are the backbone of China's economy and security, affecting every aspect of Chinese people's living. Therefore, implementation of CSR is important to meet public expectations. Third, CSR is the unavoidable option for sustainable development. CSR helps organizational creativity, corporate image, the quality of employees and corporate cohesion. Fourth, CSR is a necessity for the SOEs to participate in the international market and society » (traduction libre)

Chine actuelle a pour objectif d'obliger les organisations polluantes à communiquer certaines informations au public afin de participer à la construction de la société harmonieuse et assurer une certaine stabilité sociale en évitant des conflits entre le gouvernement et la population. La participation des Chinois est vivement souhaitée pour pallier au problème environnemental.

Parmi les initiatives chinoises importantes en matière de responsabilité sociétale, le cas des Bourses de Shenzhen et Shanghai est récurrent dans notre revue de littérature. En 2006, la Bourse de Shenzhen publia le *Guide on Listed Companies' Social Responsibility* à destination des organisations cotées. Dans l'article 1 cité par Li-Wen (2010), le texte stipule que « *Le Guide de Shenzhen est promulgué conformément au droit des sociétés et au droit des valeurs mobilières dans le but de contribuer au développement scientifique, de fonder une société harmonieuse, de progresser vers le développement économique et social durable, et de promouvoir la responsabilité sociétale de l'organisation*¹⁶⁹ »¹⁷⁰. Selon Levine (2008), les organisations sont invitées à prendre leurs responsabilités vis-à-vis de leurs fournisseurs, clients et consommateurs. En mai 2008, la Bourse de Shanghai lança son « *Guide on Environmental Information Disclosure for Companies Listed on the Shanghai Stock Exchange* » et la « *Notice on Strengthening Social Responsibility of Listed Companies* » obligeant les entreprises cotées à publier publiquement certaines informations environnementales. En plus des rapports financiers, la parution de rapports RSO est encouragée. Selon la Bourse de Shanghai, près de 300 entreprises ont délivré un rapport RSO dès la fin de l'année 2008. Cette même année, la province du Fujian a publié un texte équivalent : le « *Guide on Social Responsibility of Listed Companies, Securities and Futures Management Institutions, and Securities and Futures Services Institutions.* » Ce guide a vocation à « *mettre en œuvre le développement scientifique, à construire une société harmonieuse, à faire avancer l'implémentation de la RSO dans la construction du marché*

¹⁶⁹ « The [Shenzhen] Guide is promulgated based on the Company Law and the Securities Law with purposes of achieving scientific development, building a harmonious society, advancing toward economic and social sustainable development, and promoting corporate social responsibility » (traduction libre)

¹⁷⁰ Selon l'article 35 du Guide, « *the [Shenzhen] Stock Exchange encourages listed companies to establish social responsibility reporting systems based on the rules set forth in the Guide, and periodically examine and assess their corporate social responsibility performance and existing problems.* » L'article 36 stipule que les « *listed companies may issue CSR reports along with their annual reports.* » Plus loin, l'article 36 prévoit que : « *the social responsibility reports should contain at least the following information : (1) the system and performance concerning employee, environment, product quality and community relationships ; (2) a statement concerning any gap between implementation performance and the Guide, and give explanations ; (3) improvement measures and concrete timetables* » (cité par Li-Wen, 2010)

*financier, et donc à réaliser le développement durable des entreprises, de la société, et de l'environnement*¹⁷¹ »¹⁷².

Sun, Nagata et Onoda (2011) soulignent le développement récent des rapports RSO en Chine. D'après les auteurs, *State Grid Corporation of China*, plus grand gestionnaire de réseau, transporteur et distributeur d'électricité au monde en nombre d'employés, publia son premier rapport en 2005, une première dans le pays. Depuis, la publication de tels documents a largement augmenté en Chine, notamment grâce aux initiatives des bourses de Shanghai et Shenzhen, et ce depuis 2008 en particulier.

Cheng, Lin et Wong (2015) ont étudié le rapport entre la publication de rapports par les organisations chinoises cotées et leur performance en termes de revenus et de croissance. Plus la performance de l'entreprise est bonne, plus celle-ci est à même de publier un rapport RSO. Et plus l'organisation sera amenée à communiquer sur ses actions de responsabilité sociétale, plus sa performance augmentera ensuite. Les auteurs estiment également que la philanthropie et les dons d'entreprises permettent une amélioration de la performance dans le contexte chinois. Afin que le pays puisse continuer à se développer durablement, Cheng, Lin et Wong appellent le gouvernement à prendre des mesures fermes visant à améliorer la performance économique, sociale, et environnementale de la Chine.

D'après Wang et Li (2015), l'évaluation boursière des sociétés communiquant sur leurs efforts de RSO est moins négative que celles ne prêtant pas d'attention particulière à la responsabilité sociale, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit du secteur privé. La RSO s'affirme donc comme un facteur de plus en plus important dans la prise de décision des investisseurs chinois.

An et Peretti (2014) se sont eux aussi penchés sur cette question de la communication des entreprises sur les politiques de RSO en proposant une comparaison des pratiques entre la Chine et la France permettant d'identifier « *la diversité des thèmes abordés et les spécificités nationales des enjeux respectifs en termes de communication* ». En analysant les rapports de plus de 600 sociétés cotées aux Bourses de Shanghai et de Shenzhen en 2012, le Forum chinois des journalistes en environnement et l'Université de technologie chimique de Beijing ont déploré un « *manque de chiffres précis et comparables, et l'absence de certification* ». An

¹⁷¹ « Implement scientific development, construct harmonious society, advance the implementation of corporate social responsibility in the construction of the capital market, and therefore to realize the sustainable development of the companies themselves, of society and of the environment » (traduction libre)

¹⁷² Article 1 du *Fujian Guide* (cité par Li-Wen, 2010)

et Peretti pointent une normalisation dans la rédaction des rapports liée à l'influence du *Global Reporting Initiative* (GRI), signe de pressions institutionnelles croissantes sur les organisations chinoises désireuses de s'internationaliser.

Au-delà de ces pressions institutionnelles internationales, l'analyse de rapports publiés en chinois par les auteurs montre la sensibilité des entreprises aux pressions nationales et l'orientation de leur communication vers les parties prenantes chinoises. Ainsi, les thèmes liés à la gouvernance, à l'éthique, à l'intégrité, à la lutte contre la corruption, à la discipline et au contrôle interne, aux relations avec les parties prenantes, au respect de l'environnement et du droit du travail, au bonheur des salariés, à la sécurité, à la contribution à la communauté, ainsi qu'à la formation et au développement des talents, font l'objet de nouvelles préoccupations dans les organisations chinoises. En outre, An et Peretti définissent une approche chinoise de la RSO à deux dimensions : proactive car imposée par le cadre réglementaire d'une part, et culturelle car ancrée dans la tradition chinoise d'autre part. Les auteurs considèrent que, comme en France, « *la communication sociétale semble répondre plus à une recherche de légitimité qu'à une volonté de 'rendre compte'* ».

An et Peretti (2014) font allusion à la théorie néo-institutionnelle, appréhendant les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social. Ils soulignent le poids « *des institutions politiques, de l'État, du Parti qui sont porteurs des inquiétudes sociales et environnementales de la société civile et des salariés* ». Enfin, ils citent Vermader (2013) pour qui la RSO « *peut être nourrie aujourd'hui par la réinterprétation de concepts et de pratiques ancrés dans l'histoire* ».

Marquis et Qian (2014) s'intéressent aux liens entre *reporting* et dépendance au système politique. Après analyse de leurs résultats, les auteurs s'étonnent que les *State-Owned Enterprises* (SOE), c'est-à-dire les entreprises publiques, figurent parmi les moins bonnes élèves en termes de *reporting*, comparativement aux organisations du secteur privé. Marquis et Qian montrent également que si la proximité ou l'appartenance du chef d'entreprise au Parti lui permet un accès facilité à certaines ressources (informations, etc.), celui-ci est néanmoins susceptible de faire l'objet d'une plus grande vigilance de la part des autorités (*scrutiny*) et sera donc plus enclin à communiquer sur ses activités de RSO à travers la publication de rapports.

Li-Wen (2010) évoque également le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) dans le pays et le fond lancé par la Banque de Chine en mai 2006 :

Sustainable Growth Equity Fund. De plus, l'indice « *TEDA Environmental Protection Index* » fut lancé début 2008. Il regroupe les 40 meilleures entreprises des Bourses de Shenzhen et Shanghai du point de vue de la performance environnementale. En août 2009, le « *Responsibility Index* » développé par la Bourse de Shanghai fut inauguré. L'indice est constitué des 100 entreprises dites les plus responsables et cotées à la Bourse de Shanghai.

La ville de Shenzhen fait figure de bonne élève puisqu'elle multiplie les initiatives dans le domaine de la RSO. Ainsi, BSR (2006) relève qu'en 2003 la zone économique spéciale (ZES) rassembla plusieurs services municipaux pour mener une étude de deux ans sur la RSO. Dirigé par le *Shenzhen Municipal Bureau of Labor and Social Security*, le rapport livré s'intitule « *Shenzhen Should Urge Companies to Fulfill Their Social Responsibilities* » (Shenzhen devrait inciter les entreprises à s'acquitter de leurs responsabilités). La ville du sud est la première à se doter d'un cadre institutionnel destiné à une réflexion dans le but de la mise en place d'une politique de RSO avec une approche « *carrots and sticks* » (incitation et dissuasion) afin d'encourager les entreprises les plus indécises.

Hou, Fu et Li (2010) regrettent que les indices internationalement reconnus (*Dow Jones Sustainability Index*, *FTSE4Good Index*, *JSE-SRI Index*) ne reposent que sur l'approche *Triple Bottom Line* (économique, social, environnemental) et négligent celle des parties prenantes. Le *China Top 100 CSR Development Index*, construit par l'Académie chinoise des sciences sociales (CASS) en 2008, se base à la fois sur la théorie des parties prenantes, ainsi que sur la *Triple Bottom Line* et intègre quatre grands critères de responsabilité sociétale divisés en 13 sous-critères : le management responsable, la responsabilité marché, la responsabilité sociale, et la responsabilité environnementale. Les auteurs justifient l'importance des parties prenantes en citant Freeman : « ... *stakeholders are about the business, and the business is about the stakeholders.*¹⁷³ » D'après Sun, Nagata et Onoda (2011), la création de cet indice permit la publication du *Corporate Social Responsibility Blue Book* en 2009. Ce rapport montre que sur un total de 100 points, la moyenne des entreprises est de 31, avec les résultats les plus bas enregistrés sur les questions environnementales. Autrement dit, le niveau d'implication des sociétés en matière de RSO est relativement faible car pour la plupart il s'agit d'une notion nouvelle. Seulement 14 organisations chinoises sont parvenues à un résultat supérieur ou égal à 60 points et près de 40% des entreprises ont obtenu moins de 20 points.

¹⁷³ Freeman R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241

Tableau 13 : Comparaison des indices et des approches adoptées

Index	Approach	
	Stakeholder	Triple-bottom Line
Dow Jones Sustainability Index		✓
FTSE4Good Index		✓
JSE-SRI Index		✓
CASS « China Top 100 CSR Development Index »	✓	✓

Source : Hou, Fu, Li (2010), p. 44

En analysant les rapports RSO du « top 100 » des entreprises chinoises, s'agissant pour la plupart de grandes organisations publiques (« *the bigger the company, the higher the score* »), il est possible de distinguer quatre catégories d'industries classées en fonction de leur performance RSO (Sun, Nagata, Onoda, 2011) :

- *Leader* : secteur de l'électricité (industrie de l'électrique, réseau énergétique, à l'instar de *State Grid Corporation of China*) ;
- *Pursuer* (poursuivant) : banque, assurance (Ping An Insurance), télécommunications (China Mobile, Lenovo), industrie pétrolière et pétrochimie ;
- *Participator* (participant) : construction, industrie minière, commerce (*trade industry*), matériels de transport, industrie électronique (Haier), industrie de machinerie et de l'équipement, fabricants de métaux, commerce de détail ;
- *Onlooker* (spectateur) : constructeurs de machines, agriculture, industrie alimentaire, industrie textile.

L'ORSE (2006) fait état de l'existence d'associations d'entreprises à l'image de l'association hongkongaise spécialisée dans la RSO et la diversité *Community Business*¹⁷⁴, l'entreprise sociale fournisseur d'informations *CSR Asia Strategic Partner*¹⁷⁵, la *Chinese Association for Corporate Social Responsibility* oeuvrant pour la protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté, la *China CSR Alliance* pour le développement des communautés rurales pauvres, le Conseil d'entreprises chinois pour le développement durable (CBCSD)¹⁷⁶, et *Business for Social Responsibility* (BSR) très active dans la formation liée à la problématique

¹⁷⁴ Parmi de nombreux événements, l'association organise en novembre 2014 à Hong-Kong la *Diversity & Inclusion in Asia Conference* parrainée par Coca-Cola et Google. En septembre 2005, elle a également lancé sa *Corporate Social Responsibility Charter*

¹⁷⁵ CSR Asia compte parmi ses membres des groupes comme Nike, The Walt Disney Company, HP, Citigroup, Cathay Pacific, etc.

¹⁷⁶ Areva, EDF, Veolia, Peugeot PSA participent à ce projet

de la chaîne d'approvisionnements. De nombreux sites Internet servent aujourd'hui de plateformes d'échanges aux organisations : *CSRAsia.com*, *ChinaCSRmap.org*, *ChinaCSR.com*, *CSRChina.net*, *Syntao.com* (spécialisé dans les investissements), *CSR-roundtable.com*. L'ORSE relève également la participation de plusieurs centres de recherche aux travaux liés à la RSO en Chine : le *Corporate Social Responsibility Research Centre* (Peking University Law School) créé en 2006, l'Académie des Sciences Sociales, le Comité pour la distribution de la productivité et le développement de l'économie régionale de l'Association chinoise des sciences de la productivité (CDPC), et le département de la recherche sur la réglementation du Ministère du Commerce dont la mission est d'observer les tendances mondiales en matière de RSO de façon à « *déterminer si elle est réellement adéquate face à la situation de la Chine et (...) à résister à toutes 'normes' déraisonnables au niveau international.* » Nous pouvons également citer le *Center for International Business Ethics* (CIBE) comme centre de recherche pékinois très dynamique développé au sein de la *University of International Business and Economics* (UIBE) en 2004. Le CIBE travaille notamment sur l'évaluation de la performance RSO des firmes multinationales présentes en Chine (Caccamo, Li, 2011). Enfin, l'ORSE dresse une liste détaillée d'initiatives RSO et des acteurs pour l'environnement¹⁷⁷, les conditions des travailleurs et les droits de l'homme¹⁷⁸, la santé et plus particulièrement le SIDA¹⁷⁹, la promotion de l'éducation et la lutte contre la pauvreté¹⁸⁰.

La *China Executive Leadership Academy Pudong*¹⁸¹ (CELAP) est une plateforme visant à garantir l'échange entre la Chine et le reste du monde sur les questions de développement économique et social. Une équipe de chercheurs financée par le gouvernement chinois et dédiée à la RSO tente de répondre à la problématique de répartition des richesses dans une

¹⁷⁷ Le rapport cite la *State Environmental Protection Administration* (SEPA), l'association chinoise pour la culture et l'environnement, China Watch, Greenpeace Chine, WWF Chine, le fonds international pour l'environnement, Friends of Nature, Global Village, l'institut des ressources mondiales

¹⁷⁸ Le rapport cite la *State Administration of Work Safety* (SAWS), le Ministère du travail et de la sécurité sociale, l'institut d'observation contemporaine (ICO), China Labor Bulletin (CLB), Étudiants et universitaires contre la mauvaise conduite des entreprises (SACOM), le Comité industriel Chrétien (Christian Industrial Committee) de Hong Kong, Human Rights in China, Amnesty International, la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH), Social Accountability International, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL)

¹⁷⁹ Le rapport cite le Ministère de la santé chinois, China HIV/AIDS Information Network (CHAIN), China AIDS Info, Médecins du Monde, Médecins sans Frontières, Global Business Coalition pour le Sida, la China Health Alliance

¹⁸⁰ Le rapport cite le Ministère de l'éducation, la société chinoise pour la promotion du programme Guangcai (CSPGP), Oxfam Hong Kong, l'association Couleurs de Chine, PlaNet Finance, International Financial Corporation, le projet Hope de la fondation China Youth Development (CYDF), le Xicheng Project Beijing (mené en collaboration avec Microsoft et PlaNet Finance)

¹⁸¹ <http://www.celap.org.cn/>

société pleine d'inégalités (BSR, 2006). La CELAP organise de nombreuses formations à destination des officiels chinois en invitant des intervenants étrangers. En 2006, l'un des programmes proposés à plus de 40 chefs d'entreprises publiques était intitulé : « *CSR in China : The Government's Role and Function* » (RSO en Chine : le rôle et la fonction du gouvernement). La plateforme souhaite également servir à combler le fossé entre les attentes étrangères en matière de RSO et la réalité chinoise.

Dans la lignée de la CELAP, la *China Enterprise Reform and Development Society*¹⁸² (CERDS) regroupe experts et universitaires autour de la RSO (BSR, 2006). En octobre 2005, avec l'appui du gouvernement chinois et le soutien de nombreuses organisations, la CERDS a lancé son centre de recherche : le *Chinese Enterprise Social Responsibility Research Institute*. La publication de BSR souligne néanmoins que, comme pour se couvrir, « *le CERDS estime que la Chine est dans une phase différente de son développement économique et culturel comparativement aux nations occidentales, et son assimilation de la RSO doit correspondre aux conditions chinoises*¹⁸³ ». L'ambition de l'organisation repose sur six objectifs :

1. *Protecting labor rights and improving workers' welfare, especially workers' rights to education and the conditions for self-development* (protéger les droits du travail et améliorer le bien-être des travailleurs, en particulier des droits des travailleurs concernant l'éducation et au développement personnel) ;
2. *Operating honestly, abiding by commitments and contracts and avoiding production and sale of fraudulent products* (fonctionner de façon honnête, respecter ses engagements et ses contrats, et éviter la production et la vente de produits frauduleux) ;
3. *Protecting and conserving the natural environment and guaranteeing sustainable harmony among people, nature, society and business* (protéger et conserver l'environnement naturel, et garantir l'harmonie durable entre les personnes, la nature, la société, et le milieu des affaires) ;
4. *Donating to charities and helping those in need, the poor and disadvantaged* (donner aux organismes de bienfaisance et aider ceux dans le besoin, les pauvres et les défavorisés) ;
5. *Supporting cultural activities and especially education* (soutenir les activités culturelles et en particulier l'éducation) ;

¹⁸² <http://www.cerds.org>

¹⁸³ « CERDS believes that China is at a different phase of its economic and cultural development than developed Western nations, and its uptake of CSR must be consistent with Chinese conditions » (traduction libre)

6. *Actively participating in community activities and promoting a community's economic and cultural well-being* (participer de façon active à des activités communautaires et promouvoir le bien-être économique et culturel de la communauté).

En 2008, année des Jeux Olympiques de Pékin, le Ministère du Commerce chinois (MOFCOM) a lancé un ensemble de lignes directrices intitulé : « *Guidelines on Corporate Social Responsibility ; Compliance by Foreign Invested Enterprises* » dans le but de pousser les entreprises étrangères à développer leur politique de RSO en mettant en place une « *perspective scientifique en matière de développement* » et à contribuer à la construction de la fameuse société harmonieuse (Darigan et Post, 2009). L'article évoque d'autres initiatives, comme le plan de formation et le forum annuel du *China Corporate Citizenship Committee of the China Association of Social Workers*. De nombreuses firmes multinationales, à l'instar d'IBM, Coca-COLA, Microsoft, ou encore Samsung, participent à cette rencontre récompensant les meilleures pratiques RSO.

3. Les programmes internationaux actifs en Chine :

Dans son rapport sur la responsabilité sociétale des organisations en Chine, l'ORSE (2006) fait le tour des principales initiatives internationales menées en Chine. L'organisation décrit un à un les projets en cours dans le pays, parmi lesquels l'Agenda 21 pour la Chine rendu possible grâce au travail de 300 experts issus de 52 ministères et agences gouvernementales. Le texte en faveur du développement durable rassemblant 78 domaines prioritaires (population, économie, société, ressources, environnement, etc.) a été approuvé en mars 1994 par l'Assemblée exécutive du Conseil d'État de la République populaire de Chine. L'ORSE mentionne ensuite les autres programmes des Nations Unies actifs à travers le pays : l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (O.N.U.D.I.) œuvre pour le développement durable et propose une offre de formation destinée à une production propre, l'O.N.U. Habitat fait la promotion de la « ville durable » et aide depuis 1996 les villes de Wuhan et Shenyang à réfléchir à une meilleure planification environnementale et à une gestion des ressources naturelles plus optimale, et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), en collaboration étroite avec l'administration, soutient les autorités dans l'application des principes de l'Agenda 21 dans la planification de l'économie nationale et du développement social. Enfin, le Pacte Mondial lancé en juillet 2000 à l'initiative de l'ancien Secrétaire Général Kofi Annan regroupe aujourd'hui 12 000 participants regroupés

dans plus de 145 pays. En Chine, quelques 300 entreprises ont adhéré au Global Compact et travaillent désormais en collaboration avec les Nations Unies et la société civile aux problématiques réunies dans les dix principes universels regroupés en quatre grands domaines : droits de l'Homme, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption¹⁸⁴. Rothlin (2010) souligne l'intérêt suscité par cette initiative à l'échelle nationale et rappelle qu'en 2006, seulement 45 entreprises adhéraient à ce projet. Cependant, le rapport souligne que le Pacte ne dispose d'aucune obligation juridique et que les organisations n'engagent que très rarement des actions concrètes afin d'être en adéquation avec les principes annoncés.

L'ORSE (2006) revient également sur les nombreux programmes mis en place par l'Union européenne en Chine. On peut noter des actions de coopération au niveau :

- De la protection de l'environnement et la gestion des ressources énergétiques : formations aux méthodes de production propre, réduction et traitement des déchets, transfert de compétences et technologies environnementales, financement d'un projet d'éducation environnementale diffusé à la télévision, etc. ;
- Des droits de l'Homme : organisation de réunions de dialogue sur la peine de mort et le droit à l'éducation, le respect des droits fondamentaux des prisonniers, la liberté d'expression, de conscience et de religion, de rassemblement et d'association, les droits des personnes handicapées, etc. ;
- Sur les ressources humaines : réunions sur la formation des cadres et plus largement l'éducation ;
- Sur la protection sociale : échanges sur l'assurance médicale, la retraite et l'assurance chômage.

L'ORSE (2006) mentionne le cas désormais fréquent d'organisations optant pour un processus de management issu de la famille ISO, et plus particulièrement les normes ISO 9000 (système de management de la qualité) et ISO 14000 (management environnemental). En 2007, la Chine était le pays détenteur du plus grand nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 et ISO 9000 avec près de 30 500 entreprises certifiées ISO 14001 et plus de 210 000 sociétés certifiées ISO 9000 (Sun, Nagata, Onoda, 2011).

¹⁸⁴ En 2014, selon le site officiel du Pacte mondial, la France comptabilisait plus de 1 000 entreprises et organismes adhérents

Tableau 14 : Les normes ISO

Les normes ISO

L'ISO 9000 traite du « management de la qualité », ce terme recouvrant tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences et aux exigences réglementaires applicables et en améliorant à cet égard continuellement ses performances.

L'ISO 14000 traite au premier chef du « management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et pour améliorer en permanence sa performance environnementale.

L'ISO 26000 traite de « la responsabilité sociétale dans le processus de management ». C'est la norme future sur la responsabilité sociétale et sa publication est prévue pour 2008. La volonté initiale du projet de cette norme est de conduire à une intégration de l'ISO 9000 et de l'ISO 14000. Le principe est, entre autre, que la responsabilité sociétale soit intégrée dans la stratégie business des acteurs du privé. La Chine a participé, par l'intermédiaire de la Standardization Administration of China (SAC)¹⁸, au groupe de travail sur la future norme RSE ISO 26000, actif depuis 2005.

Site Web : www.iso.org/sr

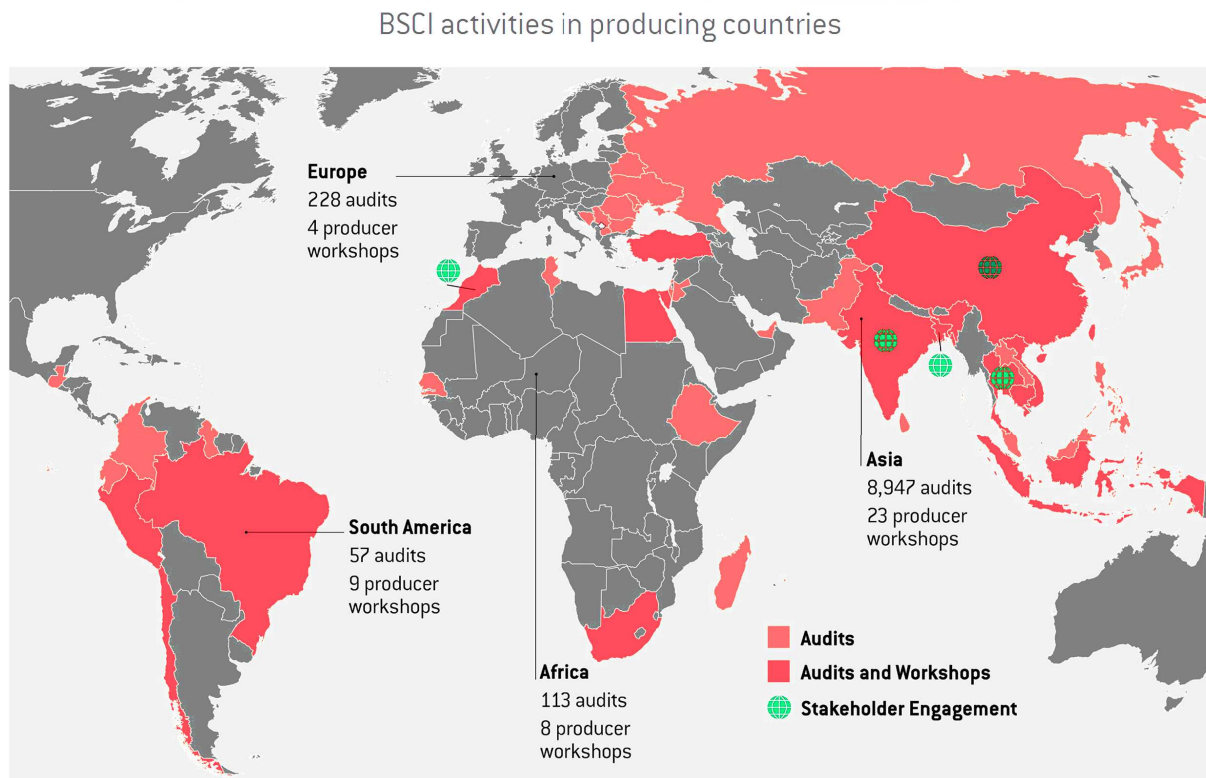
Source : Novethic et Numeral Advance

Source : ORSE (2006), p. 11

Dans une autre publication, l'ORSE (2007) mentionne certaines initiatives volontaires de contrôle interne et externe par les entreprises. L'organisation s'interroge en particulier sur l'efficacité des codes de conduite et de l'audit social en rappelant que le groupe Levis Strauss fut le premier du secteur textile à adopter un code de conduite en 1992, après avoir reçu de nombreuses attaques d'ONG américaines. L'ORSE cite l'exemple de la *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) lancée en 2003 par l'Association du commerce extérieur (FTA), groupe européen luttant contre le protectionnisme et se rapportant aux normes de travail de l'OIT et aux principes directeurs de l'OCDE, ainsi qu'à d'autres réglementations internationales et nationales. L'objectif de cette initiative est de permettre une meilleure performance sociale des fournisseurs, dans les secteurs du jouet et du textile notamment. Si l'Asie est la région la plus active pour la BSCI, c'est en Chine qu'ont lieu la majorité des audits¹⁸⁵. Selon Séhier, « son fonctionnement repose sur une évaluation mutuelle des sous-traitants par la mise en commun des résultats d'audits réalisés soit par les membres, soit par l'intermédiaire du bureau exécutif » (Séhier, 2010, p. 60). Dans le cadre du « *BSCI China Supplier's Training* », ouvriers et managers d'usines sont régulièrement formés depuis 2008 sur des sujets en lien avec la RSO, tels que la coopération au travail, le management responsable, le temps de travail et les salaires, etc.

¹⁸⁵ D'après Séhier, 80% des audits menés hors Union Européenne en 2009 se sont déroulés en Chine

Figure 7 : Principales activités de la BSCI à travers le monde



Source : <http://www.bsci-intl.org> (2014)

D'autres projets comme le SEDEX (*Supermarket-led Supplier Ethical Data Exchange Initiative*), rassemblant les producteurs étrangers dans le domaine de la distribution, ou bien l'*Electronic Industry Code of Conduct* (EICC), regroupant les acteurs de l'industrie électronique, ont vu le jour afin de « pallier les difficultés que rencontre l'audit social en Chine » (ORSE, 2007). Les résultats de ces initiatives semblent indiquer « une amélioration conséquente dans l'efficacité des inspections, tout spécialement en matière de réduction des coûts des inspections, d'amélioration de la formation des inspecteurs, du renforcement du suivi et de la réduction de la divergence des objectifs des partenaires étrangers. »

L'*Ethical Trading Initiative* (ETI) a été lancée en 1998 et conçue par des entreprises, des ONG et des organisations syndicales afin d'« identifier et promouvoir une bonne pratique pour la mise en œuvre des codes de conduite des pratiques de travail, y compris le contrôle et la vérification indépendante du respect des dispositions du code¹⁸⁶ » (ORSE, 2007). Le code de conduite de l'ETI, financé en partie par le gouvernement britannique, attache une attention particulière à la liberté d'association et se définit par les 9 chapitres suivants :

¹⁸⁶ <http://www.ethicaltrade.org>

1. Le libre choix de l'emploi ;
2. La liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
3. L'hygiène et la sécurité ;
4. Le travail des enfants ;
5. Le salaire minimum ;
6. Le temps de travail ;
7. Les discriminations ;
8. La régularité de l'emploi ;
9. Les traitements inhumains.

L'organisation *Business for Social Responsibility* (BSR) a elle-même créé son centre de formation en 2004 avec le soutien du département d'État des Etats-Unis : il s'agit du *China Training Institute* (CTI)¹⁸⁷ (BSR, 2006). Le but est simple : améliorer les conditions de travail en ouvrant des ateliers aux managers d'usines. Les thèmes abordés y sont divers et nombreux : leadership, management de la santé et de la sécurité, ressources humaines et réduction du temps de travail grâce à une meilleure productivité par exemple.

Lancé en 2007 à l'initiative de l'OIT, le projet SCORE (pour *Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*) a pour objectif de promouvoir les pratiques responsables dans les PME des pays en développement dans le but de garantir une meilleure productivité, une organisation du travail plus adaptée ainsi qu'une amélioration des conditions de travail (Séhier, 2010). SCORE repose sur une offre de formation divisée en cinq modules : « *la coopération sur le lieu de travail, le management de la qualité, la production propre, la gestion des ressources humaines, et la santé et la sécurité au travail*¹⁸⁸ »¹⁸⁹.

Global Alliance (2004) recense également de nombreuses organisations internationales et forums oeuvrant quotidiennement au développement de la RSO en Chine, parmi lesquels : *China Labor Watch* sur les questions de droit du travail, *China Working Group* pour partager les meilleures pratiques et améliorer le dialogue entre ONG et entreprises, *International Business Leaders Forum* pour la promotion de pratiques responsables dans les pays émergents. Des dizaines d'organisations sont ainsi citées en deuxième partie de rapport. Huchet (2010) fait de même en rappelant l'importance du rôle d'associations tels que le *Hong Kong Christian Industrial Committee* et la *Hong Kong Confederation of Trade Unions*

¹⁸⁷ <http://www.bsr.org/cti>

¹⁸⁸ « Workplace cooperation, quality management, clean production, human resource management, and occupational health and safety » (traduction libre)

¹⁸⁹ <http://www.ilo.org/empent/Projects/score/lang--en/index.htm>

proposant une réflexion sur les questions syndicales, ainsi que le très actif *China Labour Bulletin*, le *Chinese Working Women Network*, etc.

Section 6 : Émergence d'une société civile : nouveaux acteurs, place d'Internet et des médias

1. La communauté des ONG en Chine :

a. *Un statut sensible et particulier :*

En devenant « l'usine du monde », les entreprises chinoises ont attiré sur elles les regards et l'attention de la communauté internationale et des ONG (Ip, 2009). Ces dernières les ont poussées à se saisir d'une sensibilité éthique vis-à-vis des travailleurs, à agir en faveur de l'environnement et à réagir au fléau de la corruption notamment. La place des ONG est donc bien cruciale dans le mouvement de responsabilité sociale (Li-Wen, 2010). Bien que la présence des ces « *acteurs décisifs* » (*critical player*) ait connu un essor remarquable depuis le début des années 2000 en Chine, la constitution des ONG dépend du bon vouloir de l'administration et le « *programme de RSO des ONG devrait jouer au sein de l'environnement politique voulu par le gouvernement*¹⁹⁰. » Cet aspect de contrôle de l'État donne donc une certaine légitimité aux ONG opérant sur le sol chinois, mais remet néanmoins en question le mouvement même de RSO étant donné que le contenu et les bases de celui-ci sont d'une certaine manière déterminés et décidés par les autorités. Ainsi, on constate que les ONG travaillant sur les questions environnementales disposent d'une marge de manœuvre bien plus importante que les organisations oeuvrant sur des thèmes tels que les droits de l'Homme ou le droit du travail. Le pouvoir leur garantit davantage de soutien « *afin qu'elles puissent les aider à résoudre les problèmes que le gouvernement ne peut résoudre seul et qui, pour autant, ne sont pas trop polémiques*¹⁹¹. » Séhier (2010) considère que cette confiance accordée aux ONG environnementales se retrouve également quelque part dans les organisations dédiées à la RSO. Un compromis se dessine alors « *entre ces organisations et le gouvernement : ces dernières sont autorisées à travailler sur des sujets habituellement considérés comme sensibles – tels que les conditions de travail ou la dégradation de l'environnement – mais sont priées d'adopter l'angle d'approche consensuel de la RSE.* » Cet arrangement officieux satisfait donc à la fois l'État qui parvient à légitimiser son investissement en matière de RSO dans l'agenda politique ainsi que les organisations qui

¹⁹⁰ « NGO's CSR agenda should play out within the political environment permitted by the government » (traduction libre)

¹⁹¹ Ambassade de France, *État des lieux des ONG chinoises*, janvier 2006 (cité par Séhier, 2010)

peuvent adopter des positions franches sans être perçues comme allant à l'encontre du régime de Pékin.

D'après Li-Wen, les ONG chinoises utilisent davantage de tactiques de non-confrontation (*non-confrontational tactics*) afin de faire passer leur message de RSO. L'auteur donne l'exemple de différents moyens utilisés, à l'instar de l'éducation et de la diffusion d'informations au public, de l'organisation de forums ou encore de déplacements sur le terrain. Dans cette limite imposée par Pékin, les ONG parviennent à inverser la tendance en « *utilisant les propres mots du régime comme arme de protestation, de résistance, et d'action collective*¹⁹²¹⁹³. » Cependant, Séhier (2010) déplore un manque d'expertise et de moyens financiers fréquent au sein de ces organisations locales du en particulier à leur constitution récente.

Tableau 15 : Principaux statuts d'ONG environnementales en Chine

<i>Organizational Type</i>	<i>Registration Status</i>	<i>Examples</i>
Registered NGOs	Registered as social organizations (<i>shehui tuanti</i>) or private, non-profit work units (<i>minban fei qiye danwei</i>)	Friends of Nature ; Green River
Non-profit enterprises	Registered as business enterprises but operate as non-profit organizations	Global Village of Beijing ; Institute of Environment and Development
Unregistered voluntary groups	Unregistered organizations that function as NGOs	Green Earth Volunteers
Web-based groups	Unregistered groups that operate mainly through the Internet	Green Web ; Greener Beijing
Student environmental associations	Registered with campus Youth Leagues yet function and perceived as NGOs	Sichuan University Environmental Volunteer Association
University research centres / institutes	Affiliated with institutions of higher learning but operate as NGOs	Centre for Legal Assistance to Pollution Victims, China University of Political Science and Law
Government-organized NGOs (GONGOs)	Social organizations established by government agencies, also known as state-owned NGOs (SONGOs)	China Environmental Science Association

Source : YANG Guobin (2005, p. 50)

Selon le rapport de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2006), la RSO est davantage acceptée dans les villes du sud et de la côte est. Hong Kong, ville au statut particulier, accueille la plupart des ONG qui consacrent leurs efforts aux questions d'hygiène

¹⁹² Yang G. (2005). *Environmental NGOs and Institutional Dynamics in China*, The China Quarterly, p. 52 (cité par Li-Wen, 2010)

¹⁹³ « Using the regime's own words as a weapon of protest, resistance and collective action » (traduction libre)

et de sécurité au travail principalement dans un climat leur garantissant plus de liberté qu'en Chine continentale. C'est aussi à Hong Kong que les activités RSO sont les plus diversifiées et que la majorité des rapports annuels relatifs aux questions sociales sont rédigés. L'ORSE décrit le cadre de travail des ONG internationales présentes en Chine depuis les années 1990 comme « *très contraignant*. » En 2006, on comptait plus de 400 organisations qui oeuvraient dans un cadre légal « *assez flou* » au développement des populations les plus défavorisées. L'ORSE note que le gouvernement chinois se tourne aujourd'hui de plus en plus fréquemment vers les ONG afin de solliciter leur expertise dans différents domaines, comme la santé, l'éducation et l'environnement par exemple.

Par ailleurs, l'administration a cherché à réglementer les ONG locales, appelées officiellement « organisations sociales » (*shehui tuanti*) dès 1989 (ORSE, 2006). Celles-ci ont pour obligation de s'enregistrer auprès du Ministère des Affaires Civiles et de disposer d'une unité de travail de tutelle (*danwei*), et « *la loi s'avère être très stricte au sujet de ces organisations qui sont souvent des organismes d'État ou para-étatiques, du moins pour les plus influentes*. » Ainsi, on se réfère à la majorité des ONG chinoises comme à des GONGOS (pour *Government Organized Non-Governmental Organizations*) puisque ces organisations doivent recevoir l'accord d'organismes étatiques et dépendent généralement de ces derniers. L'ONG chinoise ne peut s'inscrire que dans une région administrative et dans un domaine particulier et ne peut agir en dehors de cette zone. Cependant, il est de plus en plus fréquent que des ONG chinoises agissent sans réel statut associatif, on les surnomme « *grassroots* » car elles sont issues d'initiatives populaires. Non affiliées au Ministère des Affaires civiles, elles sont néanmoins enregistrées auprès du Ministère de l'Industrie et du Commerce (Mofcom) comme entreprises.

La législation concernant les ONG internationales (ONGI) est quasi-inexistante du fait d'un vide juridique les privant ainsi de statut légal et les plaçant par la même occasion dans une situation de précarité : « *elles dépendent de la bonne volonté des autorités locale et leurs activités peuvent donc être interrompues à tout moment* » et « *d'un point de vue pratique, elles ne peuvent bénéficier d'exemptions de taxes sur les importations, elles ne peuvent ouvrir de compte en banque, elles ont des difficultés à embaucher du personnel local, ne peuvent lever de fonds en Chine, etc.* » (ORSE, 2006). Pour mener à bien leurs projets, elles comptent sur le soutien financier d'organisations internationales, de firmes multinationales ou de gouvernements étrangers (Séhier, 2010). Elles ont la possibilité de financer les projets d'ONG chinoises, d'ouvrir un bureau de gestion de programmes en ayant une organisation de tutelle,

d'ouvrir un bureau de représentation et être ainsi considérée telle une « ONG-Chine », ou de créer un bureau de représentation en s'enregistrant auprès du MOFCOM (statut proche de celui d'une entreprise). Elles peuvent encore choisir de s'enregistrer à Hong Kong. Alors que dans les années 1990, beaucoup choisissaient la dernière solution, on constate que depuis les années 2000 la plupart des organisations décident de s'enregistrer auprès du MOFCOM afin d'obtenir un statut officiel.

Tableau 16 : Statut des ONG internationales en Chine

Modes de fonctionnement	Caractéristiques	Inconvénients et limites
Financement de projets mis en place par des organisations chinoises	Façon la plus simple d'intervenir en Chine A la faveur du gouvernement qui peut ainsi garder le contrôle sur les activités des ONG Point le plus intéressant : l'accent sur le transfert de compétences	Partenaires chinois souvent affiliés au gouvernement et très contrôlés Droit de regard limité sur l'utilisation des fonds
	Nécessité de négocier avec les autorités nationales ou locales, et les organisations de tutelle (ce sont les « organisations de masse » telles que la Fédération des femmes)	Absence d'existence légale
Bureau de gestion de programmes	Finalisation par la signature d'un protocole d'accord qui facilitera l'ouverture d'un bureau local, l'obtention de visas et des permis de résidence pour les expatriés et les consultants	Beaucoup d'ONGI continuent cependant à faire venir leurs expatriés avec un visa de tourisme qu'il leur faut renouveler tous les trois mois
Bureau de représentation	Statut différent au niveau de l'ONG même. Considéré comme une organisation en soi avec un nom du type « ONG-Chine » Possibilité de suivre la même procédure que pour les bureaux de gestion des programmes	Moins bien acceptés par les autorités Mêmes contraintes et limites que pour les bureaux de gestion de programmes
Bureau de représentation enregistré auprès du Ministère de l'Industrie et du Commerce	Obtention d'un statut officiel donc dépassement des obstacles habituels Possibilité d'être exemptées de taxes si elles réussissent à prouver que la maison mère ne retire aucun profit des activités de la branche enregistrée en Chine Formule adoptée par Save the Children	Pas un statut officiel d'ONG. Contraire à la charte de certaines ONGI
Enregistrement à Hong Kong	Obtention d'un statut légal. Facilite les démarches pratiques	Pas réellement considéré comme un enregistrement en Chine. Statut légal particulier

Source : *Vademecum ONG Internationales, Ambassade de France en Chine, dans ORSE (2006, p. 29-30)*

Enfin, si les ONG ont largement contribué au développement de la RSO à travers le monde, « *elles ne sont qu'à un stade embryonnaire en Chine, et par conséquent les relations entreprises-société civile sont encore faibles*¹⁹⁴ » (Moon et Shen, 2010). Plus loin, les auteurs ajoutent : « *il y a également une demande croissante de la part des organisations pour obtenir une meilleure réputation en Chine puisque les ONG, habituellement faibles, se font davantage entendre en Chine, notamment sur Internet et dans les médias*¹⁹⁵ ». Rothlin (2010) voit dans les travaux de Moon et Shen l'explication de facteurs différents entre l'Occident (Europe et Etats-Unis), dont les politiques RSO sont issues de pressions de la société civile et des médias (« *bottom-up* »), et la Chine, respectant le schéma inverse (« *top-down* »).

b. Présence des ONG :

Li-Wen (2010) cite quelques unes des organisations lancées ces dernières années dans le seul but de promouvoir la RSO en Chine : *China CSR*, *SynTao*, *China CSR Map*, ou encore le *Chinese Business Council for Sustainable Development*.

Friends of Nature, associée à aucune agence gouvernementale, le *World Wide Fund for Nature* (WWF) présent en Chine depuis 1980, *Greenpeace*, *Energy Foundation* ou encore *Television for the Environment* sont autant d'exemples d'organisations impliquées depuis longtemps dans la protection de l'environnement en Chine (ORSE, 2006). L'Association chinoise pour la Culture et l'Environnement, créée par la *State Environmental Protection Administration* (SEPA) en 1992, a vocation à protéger l'environnement tout en faisant la promotion de la « *Green Civilization* » (civilisation verte). Le Fonds International pour l'Environnement en Chine (IFCE) a été lancé en 1996 par des scientifiques et professionnels inquiets pour la situation environnementale. Basée à Washington, l'IFCE a pour mission de faciliter échanges et compétences entre la Chine et le reste du monde. *Global Village* (Pékin) et le *World Resources Institute* apportent également leur contribution à une réflexion autour de l'environnement en Chine.

En matière de santé, la Chine a de lourds besoins, notamment pour la lutte contre le sida et la tuberculose : Médecins Sans Frontières (MSF) dans les provinces du Guangxi et du Shaanxi, Médecins du Monde (MDM) dans le Sichuan auprès des toxicomanes et des migrants,

¹⁹⁴ « They are only at nascent stage in China, and thus business-civil society relations are still weak in China » (traduction libre)

¹⁹⁵ « There is also an increasing demand for improved corporate reputation within China as NGOs, historically weak, are now getting more 'voice' in China, not least through expanding internet and media access » (traduction libre)

OXFAM et *Save the Children* dans la province du Yunnan, l'*International HIV/AIDS Alliance* et la Croix Rouge sont très actifs sur l'ensemble du pays. *Handicap International* mise sur le transfert de compétences et un travail de coopération avec les ONG locales, dans les provinces du Tibet, du Guangxi et du Yunnan en particulier. *Save the Children*, *Plan International*, *PlaNet Finance*, le projet Hope de la *China Youth Development Foundation*¹⁹⁶, la Société chinoise pour la promotion du programme Guangcai (CSPGP), l'association Couleurs de Chine et *WorldVision* interviennent aux côtés de nombreuses autres ONG plus modestes, à l'image des Enfants du Ningxia, à l'accès à l'éducation et à la réduction de la pauvreté. L'ONG américaine Vérité met en place des programmes de *capacity building* au sein de certaines universités chinoises afin de préparer les étudiants aux missions d'audit social et aux questions de droit du travail, avant que ceux-ci n'aillent mettre en pratique leurs acquis dans les usines de leurs régions respectives (Séhier, 2010). D'autres organisations choisissent de se tourner vers des domaines différents, comme l'aide aux minorités ethniques, la sécurité sociale ou l'égalité des sexes (ORSE, 2006).

Pain Pour le Prochain (PPP) et Action de Carême ont par exemple entrepris un travail autour de l'*empowerment* des ouvriers afin de pallier à l'absence de liberté syndicale et de négociation collective en proposant des programmes de formation aux lois chinoises aux employés d'usines (Séhier, 2010). Dans le cadre de la campagne « *High Tech – No Rights ?* » lancée en 2007, les deux organisations ont « *demandé aux cinq marques d'ordinateurs en tête des ventes en Suisse de non seulement reconnaître les abus commis dans les usines de leurs sous-traitants, mais également d'admettre l'importance de la formation des ouvriers/ères à leurs droits*¹⁹⁷. » Mobilisés autour de ce projet, les consommateurs ont envoyé plus de 10 000 cartes postales à Hewlett Packard, Dell, Fujitsu, Apple et Acer entre février et mai 2007.

Bien entendu, *Human Rights in China*, *Amnesty International*, ou la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) multiplient les efforts afin de promouvoir les droits de l'Homme et d'en favoriser la protection en Chine (ORSE, 2006). Il faut également souligner ici la présence de GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*)¹⁹⁸ en Chine. L'agence de coopération internationale allemande pour le développement est engagée non seulement sur les questions des droits de l'Homme, mais sur la RSO en général.

¹⁹⁶ <http://en.cydf.org.cn/> (consulté le 3 mai 2014). Le projet Hope a pour objectif de ramener sur les bancs de l'école les enfants des régions pauvres ayant abandonné leur scolarité. De 1989 à 2005, Hope est venu en aide à près de 3 millions de jeunes grâce au soutien d'entreprises étrangères (Coca-Cola, Motorola, Microsoft, NEC, etc.)

¹⁹⁷ <http://multinationales.org/Chine-soutenir-la-formation-des> (consulté le 3 juin 2014)

¹⁹⁸ <http://www.giz.de/en/html/index.html>

La *China Association for NGO Cooperation* (CANGO) est une ONG au service des ONG (ORSE, 2006). L'organisation, composée d'entités semi-gouvernementales, se finance par le biais de ses adhérents et leur propose en retour une plateforme d'échanges entre membres locaux et étrangers et experts du monde entier. Ce réseau vise à lever des fonds afin de travailler à la réduction de la pauvreté, au développement social et à la protection de l'environnement dans les régions les plus reculées et peuplées de minorités notamment. Les ONG chinoises les plus petites peuvent ainsi bénéficier du soutien de CANGO. L'organisation intervient dans de nombreux domaines : conditions de vie de base (accès à l'eau potable, secours et réhabilitation en cas de catastrophe), soins (informations sur la prévention du VIH/SIDA, etc.), éducation (éducation de base, formation professionnelle), revenus (agriculture, production aquatique, élevage, micro-crédit). Elle intervient également dans de nouveaux projets liés au développement de la société civile (échanges et visites, séminaires et groupes de travail, recherche et conseil), dans la protection de l'environnement, dans la participation des femmes en politique et dans la communauté, ou dans la protection de la culture traditionnelle.

Dans un excellent rapport sur la situation de la RSO en Chine, l'organisation *Global Alliance for Workers and Communities* (2004) liste les principales ONG internationales présentes sur le territoire, comme *DKT International* (prévention du VIH/SIDA) qui a vendu près de 2 millions de préservatifs à bas prix en 2013¹⁹⁹ et *Marie Stopes International* qui travaille sur la santé sexuelle et reproductive. Le document souligne également les efforts des organisations basées à Hong Kong, à l'instar du *Chinese Working Women Network*, du *Hong Kong Christian Industrial Committee* ou du *Hong Kong Ethics Development Center*. Parmi les ONG et GONGOs installées en Chine, on y trouve la *China Family Planning Association*, le *Guangdong Participatory Development Appraisal (PDA) Network* qui contribue à une meilleure communication dans les usines, l'*Institute of Contemporary Observation* qui étudie le droit du travail et la RSE, le *Migrant Women's Club* offrant différents services aux femmes des campagnes venues s'installer dans les villes chinoises (ateliers d'écriture, assistance juridique, sociale et psychologique, etc.), et bien d'autres initiatives locales.

Huchet (2007) revient quant à lui sur l'importance considérable de l'intervention des ONG chinoises sur les questions de discriminations envers les migrants, religieuses, pour raisons politiques et syndicales, à l'égard des femmes, ou encore à l'égard des personnes porteuses du

¹⁹⁹ <http://www.dktinternational.org/country-programs/china-beijing/> (consulté le 3 septembre 2014)

virus de l'hépatite B. D'après l'auteur, ces organisations locales sont parvenues à « *faire évoluer les mentalités et (à) améliorer le respect du droit chinois,* » bataille qui aurait été très difficile à mener de la part de dirigeants d'entreprises internationales uniquement.

c. Les partenariats ONG / Entreprises :

L'ORSE (2006) préconise la mise en place de partenariats stratégiques entreprises / ONG afin de faire en sorte que toute entreprise étrangère puisse intervenir de manière efficace en matière de RSO. La plupart du temps, ces partenariats avec des ONG locales ou internationales permettent de traiter de problèmes variés, à l'instar de l'environnement, la santé ou bien l'éducation.

Lancé en 2000, Lafarge a mis fin à son partenariat avec WWF International et WWF China en 2014. Durant treize années, celui-ci a porté sur 5 niveaux importants liés à l'environnement : le changement climatique, la biodiversité, la gestion de l'eau, les polluants persistants, et la construction durable²⁰⁰. En Chine, ce « *Conservation Partnership* » a permis de travailler plus spécifiquement au réaménagement des carrières, à la sensibilisation des enfants et du personnel à l'environnement via un site Internet, à la création d'emplois dans le domaine de l'exploitation forestière durable, mais aussi à la surveillance de l'habitat du panda dans le Sichuan, à proximité d'une cimenterie exploitée par le groupe (ORSE, 2006).

WWF China est également engagée avec IKEA depuis 2002 sur la création d'une industrie forestière durable, avec BP sur la sensibilisation à la situation environnementale, avec Coca-Cola sur l'amélioration de la qualité de l'eau du fleuve Yangtze, ou encore avec la banque HSBC sur la conservation et la préservation de l'eau et de la biodiversité.

Carrefour a choisi de s'engager avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) en 1997-1998²⁰¹. Depuis plus de quinze ans, le géant de la grande distribution a choisi de se pencher sur la prévention des atteintes aux droits humains dans la chaîne d'approvisionnement en Chine, mais aussi dans d'autres pays de la région, comme l'Inde, le Bangladesh, le Laos et le Cambodge.

²⁰⁰ http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_4_1-Partenariats_Globaux

²⁰¹ <http://multinationales.org/Elin-Wrzoncki-FIDH-Notre> et http://www.fidh.org/IMG/pdf/FIDH-Carrefour2007_fin.pdf (consulté le 22 juin 2014)

Tableau 17 : La charte liant Carrefour et ses fournisseurs reprend six obligations, toutes contenues dans la déclaration universelle des droits de l’Homme et les principes de l’OIT

1. Supprimer immédiatement l'esclavage, la servitude pour dette et l'emploi du travail forcé ou obligatoire et à n'y recourir sous aucune forme.
2. Ne pas employer ou faire travailler des enfants de moins de 14 ans pour des tâches de production, fabrication ou assemblage
3. Assurer aux travailleurs le droit de s'organiser librement en syndicats et de se faire représenter par des organisations de leur choix afin de mener des négociations collectives.
4. Accorder aux travailleurs une rémunération satisfaisant leurs besoins fondamentaux et ceux des membres de leurs familles qui dépendent directement d'eux.
5. Garantir aux travailleurs des conditions de travail, notamment en ce qui concerne la durée du travail, permettant d'assurer leur santé, leur sécurité et leur intégrité morale.
6. Respecter l'égalité des chances en matière d'embauche et de rémunération en ne pratiquant aucune discrimination basée sur l'appartenance ethnique, la couleur, le sexe, les convictions politiques ou religieuses, l'appartenance syndicale ou le milieu social, dans le respect de la diversité des cultures.

Source : ORSE (2006, p. 45)

Microsoft a choisi PlaNet Finance et le comité de la Ligue des Jeunes Communistes de Xicheng (quartier de Pékin) pour développer le *Xicheng Project Beijing* à partir de 2004. Le but de cette initiative est de former les travailleurs migrants habitant la capitale à l'informatique. Dans le cadre de cette opération, Microsoft a encouragé ses employés à intervenir bénévolement, a fourni des ordinateurs, et a réalisé un don de 200 000 dollars (ORSE, 2006).

Au-delà de projets menés avec des ONG impliquant une participation de ses salariés, Motorola, par le biais de la *Motorola University*, coopère directement avec les officiels chinois depuis 1990 pour former les managers « *in exchange for business privileges* » (Darigan et Post, 2009).

Depuis janvier 2007, Hewlett-Packard et SACOM travaillent conjointement à la mise en place de programmes de formation RSO au sein d'usines sous-traitantes du groupe. Sur son site, HP annonce vouloir instaurer des relations de travail « harmonieuses » en Chine et détaille les grandes lignes de ce partenariat²⁰² :

²⁰² <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/07gcreport/supplychain/perspectives.html> (consulté le 15 mai 2014)

- *Bringing credible trainers into capacity-building projects* (faire intervenir des formateurs crédibles dans des projets de renforcement des capacités) ;
- *Tailoring the training curriculum to managers as well as workers* (adapter le programme de formation pour les managers ainsi que les ouvriers) ;
- *Responding to complaints regarding rights violations and other nonconformances at HP suppliers* (traiter des plaintes concernant les violations des droits et les problèmes de non-conformité chez les fournisseurs de HP) ;
- *Engaging in dialogue with supplier factory managers, worker representatives, civil society organizations, electronics associations, the All-China Federation of Trade Unions (ACFTU), and other government organizations at all levels* (engager le dialogue avec les managers des usines sous-traitantes, les représentants des travailleurs, les organisations de la société civile, les associations de l'électronique, le syndicat ACFTU, et les autres organisations gouvernementales à tous les niveaux).

L'organisation Global Alliance (2004), fruit d'une collaboration entre la *International Youth Federation*, Nike, la Banque mondiale et Gap, rappelle l'engagement de nombreuses entreprises étrangères auprès d'organisations et d'associations locales et détaille les projets divers développés par des grands groupes tels que Adidas, B&Q, Disney, Eddie Bauer, GAP, IKEA, Levi Strauss & Co, Marks and Spencer, Nike, Pentland, Puma, Reebok, Timberland, Wal-Mart, etc.

2. Internet, réseaux sociaux et médias : de nouveaux outils de contestation :

a. Le pouvoir d'Internet et des réseaux sociaux :

Le 25 septembre 2005, le Bureau de l'Information du Conseil des Affaires d'État et le Ministère de l'Industrie et de l'Information ont promulgué la réglementation chinoise sur le contrôle d'Internet, appelée les « 11 commandements » de l'Internet par Reporters sans Frontières. Ce texte vient renforcer « *la lutte contre la cybercriminalité et la cyberdissidence et s'applique aux responsables de sites Internet et aux bloggers* » (ORSE, 2006). Au total, une liste de onze interdictions constitue cette réglementation, dont deux nouvelles relatives à « *l'évocation des grèves, émeutes et autres troubles sociaux qui agitent le pays,* » ainsi qu'à « *l'organisation d'activités ou d'associations illégales via Internet.* » Tout manquement au règlement pourrait aboutir à une fermeture du site et à une amende pouvant atteindre 30 000 yuans (3 800 euros environ). Selon l'ORSE, le texte montre la volonté des autorités de donner

la maîtrise de l'information aux organes de presse officiels et précise que « *la responsabilité la plus importante des sites d'information sur Internet est de servir le peuple, servir le socialisme, guider l'opinion publique dans la bonne direction et soutenir les intérêts du pays et du bien public.* »

L'ORSE (2006) relève également la part de complicité de firmes étrangères dans la surveillance de cyberdissidents et reprend des éléments émanant de l'organisation Human Rights Watch selon lesquels Yahoo! China aurait contribué à l'arrestation du journaliste Shi Tao malgré les obligations de confidentialité. L'homme, qui encourait une peine de dix ans d'emprisonnement pour avoir envoyé à un site étranger, depuis son compte Yahoo!, une circulaire interne remise par le Parti à son journal appelant à ne pas commémorer le quinzième anniversaire des manifestations de la place Tiananmen sous peine d'engendrer une « déstabilisation sociale », est finalement sorti de prison le 5 septembre 2013, bénéficiant d'une remise de peine. D'autres grandes entreprises sont aussi impliquées dans le contrôle d'Internet, à l'instar de Google qui aurait exclu « *certaines grands titres et certains liens vers des sources d'informations que les dirigeants chinois jugent répréhensibles.* » Il arrive également que le moteur de recherche de Microsoft, qui a fait le choix de se plier au cadre légal chinois, envoie des messages d'erreur lorsqu'un utilisateur fait une recherche incluant des termes tels que « démocratie », « liberté », « droits de l'Homme », etc²⁰³.

En 2010, Google menaçait les autorités de ne plus respecter la censure imposée quitte à se retirer du pays²⁰⁴. Cette annonce faisait suite à des attaques très sophistiquées venues de Chine envers les serveurs du groupe. D'après Philippe Torres, directeur conseil stratégie numérique de l'Atelier BNP Paribas, « *cette réaction est très idéaliste mais elle ne va aider ni Google, ni les Chinois. Être viable commercialement dans un pays fait aussi partie intégrante de la RSE.* » Si l'entreprise américaine désirait dans un premier temps aller au bout de son engagement et de ses convictions éthiques pour ne pas se retrouver dans la même position que Yahoo!, elle a finalement trouvé un arrangement avec l'administration. Cette affaire a aussi fait apparaître le manque de soutien de la part d'autres sociétés, à l'instar de Microsoft ou

²⁰³ On peut souligner ici que certains sites très populaires sont inaccessibles depuis la Chine : Youtube et Facebook par exemple, mais aussi le site d'informations LeMonde.fr pour les francophones. Cette véritable « grande muraille virtuelle de Chine » peut néanmoins être contournée par l'utilisation d'un Réseau Privé Virtuel (VPN)

²⁰⁴ http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/ressources_humaines/droits_de_l_homme/pekin_google_bras_fer_s_engage/122980.jsp (consulté le 15 février 2013)

Cisco. Cisco est justement le fournisseur du système permettant à la Chine l'accès à certaines adresses IP et URLs. Les autorités auraient dépensé 800 millions de dollars pour ce « Grand pare-feu » et 35 000 policiers seraient mobilisés pour surveiller les sites et solidifier ce « bouclier d'or ». « *La concurrence est trop rude pour que les acteurs s'allient au nom de la RSE,* » indique Philippe Torres.

Il est impossible d'aborder la question de la place d'Internet dans la société chinoise sans mentionner les réseaux sociaux désormais largement utilisés à travers le pays. Parmi ceux-ci, Weibo²⁰⁵, l'équivalent de Twitter, sème la « *terreur* » auprès des dirigeants chinois²⁰⁶. Cette « *machine à scoops* » aux 500 millions de *wangmin* (« cybercitoyens ») enregistrés en décembre 2012 a vu son utilisation évoluer considérablement au cours des dernières années. Depuis peu, les internautes se servent de Weibo comme d'un outil leur permettant de dénoncer les exactions des officiels et de leur entourage. On peut y voir la Ferrari d'un fils de dirigeant du Parti abîmée suite à un accident ou bien plusieurs clichés d'un même responsable arborant des montres de luxe différentes sur chaque photo. Comme indiqué précédemment, les autorités n'hésitent pas à bloquer l'accès à certaines informations sensibles. D'après l'article du Monde, Gary King, sociologue à Harvard, parle de « *l'effort le plus important jamais mis en œuvre pour censurer sélectivement l'expression humaine.* » Sur son blog, Zhao Jing, plus connu sous le nom de Michael Anti, résume la situation d'Internet en Chine en deux mots : « *Cloner et bloquer.* » Cloner d'abord, puisque pour chaque création d'un modèle américain, la version chinoise est lancée : Weibo pour Twitter, Renren pour Facebook, Baidu pour Google. Bloquer ensuite, car ces entreprises chinoises dont les serveurs sont centralisés à Pékin se plient plus facilement aux règles de l'autocensure. Le pouvoir se sert donc de manière très habile de ces réseaux sociaux, aussi bien pour prendre « *la température de la population* » en cas de tensions que pour en orienter les discussions et critiques sur certains sujets. L'incroyable influence d'Internet sur la politique chinoise est dorénavant perçue par certains comme une forme à part entière de « *participation politique* », « *un substitut à la démocratie* » en somme. La journaliste Sylvie Kauffmann compare l'action des cybercitoyens à l'érosion inéluctable avant de conclure : « *Comme la rouille sur la coque d'un bateau, on peut la nettoyer, mais au prix de beaucoup d'efforts et d'énergie. Et l'on n'en vient jamais vraiment à bout.* »

²⁰⁵ WeChat (ou *Weixin*), développé par le chinois Tencent, est une application mobile de messagerie très populaire qui possède plus de 600 millions de membres dans le monde

²⁰⁶ http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/09/11/weibo-versus-shibada-la-dynamique-chinoise_1758527_3232.html?xtmc=weibo&xtcr=2 (consulté le 13 septembre 2012)

Les Chinois se servent aujourd'hui d'Internet comme d'un espace pour dénoncer « *la corruption endémique et l'hypocrisie des dirigeants* » (Séhier, 2010). Les « *netizens* » (citoyens du net) sont devenus les représentants d'une société civile en pleine effervescence et les autorités l'ont bien compris. En septembre 2013, le pouvoir a haussé le ton face aux internautes lanceurs de « *rumeurs* » en publiant de nouvelles directives relatives aux limites à ne pas dépasser²⁰⁷. Ainsi, l'auteur d'un billet posté sur un microblog et relayant de « *fausses informations* » dont l'impact serait jugé « *sérieux* » car « *vus* » plus de 5 000 fois ou « *retweetés* » plus de 500 fois est passible de jugement pénal et pourrait encourir une peine allant jusqu'à trois ans de prison si une plainte était déposée par la victime. Le dépôt de plainte n'est cependant pas nécessaire pour pouvoir engager des poursuites, et ce dans sept cas précis : « *quand la rumeur déclenche une manifestation de masse, une crise sociale, un conflit interethnique ou interconfessionnel. Ou quand elle nuit à l'image de l'État, aux intérêts nationaux et à l'image de la Chine à l'étranger.* » Pour illustrer l'ironie engendrée sur le net les jours suivants cette décision, le correspondant du journal Le Monde à Pékin évoque le cas d'un internaute qui diffusa sur Weibo une capture d'écran d'un quotidien local ayant repris l'erreur commise par l'agence officielle Chine Nouvelle (Xinhua) qui attribuait à Istanbul, et non à Tokyo, les Jeux Olympiques de 2020. Pour dépasser le seuil des 500 « *retweets* », les utilisateurs ont vite repris l'information. La loi revêt néanmoins un caractère positif en s'attaquant aux personnes diffusant « *intentionnellement de fausses informations.* » En effet, un vrai commerce de la mauvaise publicité, de la fausse bonne réputation et du nettoyage d'informations négatives s'était développé sur la toile. Paradoxalement, « *les organisations gouvernementales et du parti sont connues pour employer régulièrement leurs propres agents d'influence* » appelés « *wumadang* », la « *bande à cinq mao* », car ils étaient auparavant rémunérés 5 mao (0,6 cents) pour diffuser une opinion issue de la propagande. En ce qui concerne la corruption des fonctionnaires, un régime spécial sera appliqué. Sun Jungong, porte-parole de la Cour suprême, explique que « *les internautes qui mettent en ligne des allégations de corruption de la part d'officiels ne seront pas tenus responsables si ces informations s'avèrent contenir des erreurs factuelles, dans la mesure où ils ne les ont pas fabriquées intentionnellement.* » Avec l'appui des gouvernements locaux, des arrestations ont déjà eu lieu et des dizaines d'internautes ont ainsi été détenus dans les provinces de Mongolie intérieure, du Shanxi, ou dans le Hunan.

²⁰⁷ http://www.lemonde.fr/asi-pacifique/article/2013/09/10/la-chine-enverra-en-prison-les-internautes-diffuseurs-de-rumeurs_3475338_3216.html (consulté le 11 septembre 2013)

Concernant ce nouvel espace de dénonciations, l'ORSE (2006) cite en exemple la vague d'émotion suscitée par une photographie publiée sur Sina.com en 2005 montrant trois femmes à genoux face à des gardes postés aux portes de l'usine d'Emerson. L'une des femmes, licenciée après quatre mois en raison d'une maladie mentale, venait avec sa sœur demander une compensation financière supplémentaire. Si Emerson dit avoir respecté le droit du travail chinois dans cette affaire, la pression de l'opinion publique suite à la publication de ce cliché par un internaute a obligé l'entreprise à recevoir les trois femmes afin de trouver un nouvel arrangement. Pour l'ORSE, *« cet exemple montre à quel point l'opinion publique est sensible aux écarts de conduite des grandes marques étrangères »*.

Darigan et Post (2009) prédisent que *« la 'voix citoyenne' va continuer de s'intensifier et prendre de nouvelles formes à mesure de l'évolution de la société chinoise vers une population tournée davantage vers les questions politiques et la technologie. Cette disponibilité des technologies de communications va amener le changement vers une situation politique et sociale plus complexe²⁰⁸ »*. Faure et Fang (2008) confirment qu'aujourd'hui, des idées et des opinions différentes et parfois « peu orthodoxes » circulent de plus en plus librement dans les médias et sur la toile. Cependant, ils précisent que *« bien qu'Internet ait offert à la Chine et au peuple chinois une chance inédite de faire part de personnalité et de créativité, cela a également servi d'outil au service des intérêts de la Chine²⁰⁹ »*.

b. La place des médias :

Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2003, l'article 17 de la loi sur la promotion d'une production propre stipule que *« les bureaux de protection de l'environnement peuvent publier le nom des sociétés polluantes dans ces médias »* (ORSE, 2006). Ce texte a permis d'encourager les médias à la publication d'informations relatives aux *« entreprises dont les performances ont été insuffisantes »* et aux problèmes de pollution qui leur incombent.

Selon l'ORSE (2006), les médias chinois, largement influencés et contrôlés par le pouvoir, manquent de sens critique vis-à-vis de l'entreprise. Ils considèrent les acteurs économiques d'abord comme des créateurs de richesse et d'emplois et ont tendance à encenser des groupes

²⁰⁸ « The 'citizen's voice' will continue to intensify and take new forms as Chinese society evolves into a more politically sophisticated and technologically adept populace. The availability of communications technology will propel change within a more politically and socially complex setting » (traduction libre)

²⁰⁹ « Whereas the Internet has offered China and the Chinese people unprecedented chance to show their individual personality and creativity, it has also been utilized as a tool to serve China's own purpose » (traduction libre)

comme MacDonald's quand celui-ci fait « *don de 5 000 hamburgers aux survivants d'un tremblement de terre* », alors qu'ils n'évoquent à peine la condition d'enfants d'un village démontant des déchets électroniques de marque HP relevée par Greenpeace Chine. Le rapport de l'ORSE souligne néanmoins le courage de certains médias, à l'instar du Southern Daily (*Nanfang*) et de son article consacré à la fabrication des jouets vendus au parc Disneyland de Hong Kong²¹⁰. Ainsi, il est de plus en plus fréquent de voir les médias faire état « *du malaise social et des révoltes chroniques des travailleurs* » (ORSE, 2007).

Li-Wen (2010) estime que d'importants groupes de presse écrite chinois consacrent désormais régulièrement des numéros spéciaux au thème de la RSO et organisent des forums ou des remises de prix sur ces questions. L'auteur donne l'exemple du *China Economic Weekly*, du *China WTO Tribune*, ainsi que du *Nanfang Weekend*. En 2006, l'Université de Pékin, le *Environmental Magazine*, et la Télévision centrale de Chine (CCTV) lancèrent le prix du « *Top 100 Corporations in the Annual CSR Survey* », considéré par beaucoup comme le principal « *mouthpiece* » (porte-parole) du gouvernement chinois. Le mensuel *China WTO Tribune* a été conçu en 2002 par le Ministère du Commerce (MOFCOM) pour des lecteurs chinois et étrangers. D'abord dédiée à la finance et à la place de la Chine dans la mondialisation, la revue s'est rapidement spécialisée dans la RSO et a lancé en 2005 un centre de recherche, le *CSR Development Center*, ayant depuis créé le *GoldenBee CSR China Honor Roll* destiné à récompenser les entreprises responsables à l'occasion d'une soirée de gala annuelle (Séhier, 2010).

Zhou Weidong, directeur Chine de *Business for Social Responsibility*, s'interroge : « *Given weak civil society, will CSR work in China?* » (compte tenu de la faiblesse de la société civile, la RSO a-t-elle une chance de réussir en Chine ?) (BSR, 2006). S'il reproche à ses concitoyens de ne pas s'impliquer autant que leurs voisins occidentaux, il reconnaît néanmoins une prise de conscience du pouvoir transmise à travers les médias nationaux. Il cite l'exemple de journalistes du sud du pays partis en voyage d'études en Angleterre dans le but d'apprendre davantage sur la RSO et d'articles en lien avec cette notion qui commencèrent à apparaître dans la presse locale quelques temps après leur retour. Désormais, le quotidien chinois en anglais *China Daily* relate chaque jour des affaires en lien avec la responsabilité sociétale. L'agence Xinhua (Chine Nouvelle), organe de presse officiel de la

²¹⁰ « *Looking for Mickey Mouse's Conscience – A survey of the working conditions of Disney's supplier factories in China* » est un rapport publié par l'ONG hongkongaise *Students and Scholars against Corporate Misbehaviour* (SACOM)

République populaire de Chine, a collaboré avec le centre de recherche en RSO de la *Beijing University Law School* pour former ses journalistes à ces questions.

En mai 2008, après le terrible séisme ayant touché la province du Sichuan²¹¹, les principaux médias chinois, portés par la colère de la population, ont vivement reproché aux entreprises étrangères leur maigre contribution aux financements nécessaires au travail des secours et à la reconstruction de la zone dévastée (Li-Wen, 2010). Bien que la plupart avaient déjà donné, les firmes multinationales se sont vues dans l'obligation de réaliser de nouveaux dons afin de faire retomber la pression. Cet événement a non seulement démontré l'influence considérable que peuvent parfois avoir la société civile et les médias sur les entreprises, et plus particulièrement les firmes multinationales, mais aussi le caractère philanthropique très important dans le modèle chinois de RSO.

Des auteurs, à l'instar de Wang et al. (2015), se sont intéressés à l'importance de ce phénomène philanthropique dans la RSO chinoise en interrogeant près de 400 managers. Celui-ci serait lié positivement aux valeurs personnelles et aux pressions exercées par les actionnaires et le gouvernement, et moins par l'influence des autres parties prenantes, à savoir les consommateurs et les concurrents. L'impact des employés sur le processus décisionnel entraînant le don serait quant à lui négatif.

Li-Wen (2010) rappelle que le groupe Vanke, entreprise immobilière cotée à la Bourse de Shenzhen, fut très critiqué à la suite de propos tenus par son président, M. Shi Wang, sur son blog : *« il est approprié pour Vanke de faire un don de 2 millions de RMB²¹² ; la Chine est un pays particulièrement exposé aux catastrophes naturelles ; les dons de bienfaisance sont courants ; par conséquent, les dons de bienfaisance des entreprises devraient être versés de façon soutenable et ne devraient donc pas être considérés comme un fardeau pour les organisations²¹³ »*. Plus loin, il ajoute : *« il y a une règle interne au sujet de la campagne de dons chez les employés de Vanke, les employés de base ne devraient pas donner plus de 10 RMB par personne (environ 1,30 euro) ; le but est de ne pas faire du don une charge trop*

²¹¹ Selon un bilan dressé trois ans après la catastrophe, on dénombre près de 70 000 tués, 18 000 disparus et plus de 374 000 blessés. Entre 5 et 11 millions de personnes se sont retrouvées sans logement (earthquake-report.com)

²¹² Cette somme correspond aujourd'hui à 250 000 euros environ

²¹³ « It is proper for Vanke to donate RMB 2 million ; China is a disaster-prone country ; charity donations are common ; therefore corporate charity donations should be done in a sustainable way and should not become a burden on corporations » (traduction libre)

*lourde*²¹⁴ ». Un élan citoyen appela les actionnaires à se débarrasser de leurs actions et à boycotter l'achat de logements construits par Vanke (Darigan et Post, 2009). Cet appel repris par la blogosphère mena à une baisse soudaine du prix de l'action passé de 25 yuans à 19,58 yuans le 3 juin 2008. Les résultats d'une enquête de l'Académie chinoise des sciences sociales montre que 70% des participants auraient alors manifesté le souhait d'acheter des actions d'entreprises cotées dites « généreuses » suite au séisme, alors que 65% auraient réfléchi à vendre celles des entreprises dites « avares ».

Cette « nouvelle voix citoyenne » fit d'autres victimes à l'image de Sharon Stone qui fit remarquer que le terrible tremblement de terre était la conséquence des persécutions infligées par la Chine au dalaï-lama (Darigan et Post, 2009). Là encore, les consommateurs en colère appelèrent au boycott des films et de la marque Dior, représentée par l'actrice. L'agence de presse officielle Xinhua alla même jusqu'à qualifier la star de « *public enemy of all mankind* » (ennemi public de toute l'humanité).

McDonald's, Nokia, Samsung, Coca-Cola et bien d'autres constituèrent également les cibles privilégiées de la population et durent réclamer l'aide du Ministère du Commerce afin qu'il puisse les soutenir (Li-Wen, 2010). Ainsi, le 22 mai 2008, dix jours après le tremblement de terre de Wenchuan, le ministre du Commerce, M. Deming Chen, intervint lors d'une conférence de presse pour affirmer que les rumeurs concernant les firmes multinationales étaient infondées. Enfin, Li-Wen relève qu'au cours de ces dernières années, les médias ont régulièrement condamné les pratiques de certaines entreprises étrangères (KFC pour l'utilisation de colorants, Häagen-Dazs pour l'insalubrité de ses cuisines, Nestlé pour la qualité de son lait en poudre, etc.), ainsi que les dérives de l'industrie agroalimentaire afin de sensibiliser les consommateurs chinois à la sécurité alimentaire.

À l'inverse, d'autres « profitèrent » de l'occasion pour asseoir leur réputation. Ainsi, MSN Chine proposa aux utilisateurs de sa messagerie instantanée de placer un cœur rouge à la place de leur « photo de profil » afin d'afficher leur soutien au pays et aux Jeux Olympiques de Pékin et trois millions d'internautes répondirent à l'appel (Darigan et Post, 2009). Après la tragédie du Sichuan, les utilisateurs eurent la possibilité de télécharger une petite icône en forme d'arc-en-ciel qui permit de récolter de l'argent à chaque téléchargement pour soutenir les victimes. Six millions de personnes firent de cette opération menée par MSN et Toyota un

²¹⁴ « There is an internal rule regarding the Vanke employee donation campaign : ordinary employees should not donate more than RMB 10 per person ; the purpose of the rule is not to transform donations into burdens » (traduction libre)

succès. Dans un autre registre, le fabricant de thé glacé *Wanglaoji* (王老吉) annonça un don de 100 millions de yuans. Considérée comme une somme importante compte-tenu de la taille de l'entreprise, les Chinois se ruèrent sur cette boisson.

Wang et Lin (2009) considèrent que les médias jouent un rôle fondamental sur la société et le changement des valeurs : « *les médias agissent tel un catalyseur pour l'émergence d'une nouvelle culture de consommation. Les messages publicitaires inondent ces médias et changent radicalement les systèmes de valeurs des citoyens chinois en faveur du matérialisme*²¹⁵ ». Ils évoquent une certaine lassitude d'une partie de la population vis-à-vis de l'occidentalisation des villes chinoises et illustrent cette idée par le cas de l'enseigne Starbucks, prié de fermer sa boutique située dans l'enceinte de la Cité Interdite suite à une campagne lancée sur Internet par la CCTV. Plus d'un demi million de personnes auraient signé cette pétition en ligne après avoir entendu le présentateur du journal insister sur la nécessité et l'urgence de préserver une « *identité culturelle chinoise*. »

Séhier (2010) évoque l'essor des mouvements sociaux dans le pays et la responsabilité morale des firmes multinationales relayés de plus en plus par les organes de presse officiels et les différents médias chinois au cours de ces dernières années. On pense particulièrement au cas du groupe taïwanais Foxconn, sous-traitant des plus grandes marques électroniques (Sony, Hewlett-Packard, Nintendo), et des nombreuses affaires dont Apple a été la cible principale (conditions de travail, suicides à répétition, etc.). Il apparaît également que les journalistes s'entretiennent plus librement qu'auparavant avec les travailleurs, notamment migrants, et se font l'écho de leurs revendications. Huchet (2007) confirme que la presse chinoise « *regorge désormais d'articles sur les accidents de travail des migrants qui restent les plus exposés aux travaux dangereux*. »

Hanson et Rothlin (2008) témoignent également de l'essor des préoccupations de la population vis-à-vis du comportement du monde des affaires et de la sphère politique. Les auteurs relatent une affaire de 2007, largement reprise par les médias, impliquant des officiels corrompus et concernant plus de 1000 travailleurs, y compris des enfants et des personnes handicapées, détenus tels des esclaves dans des mines de la région du Shanxi. D'autres événements ont marqué les consciences chinoises ces dernières années, à l'instar du scandale des jouets recouverts de peinture au plomb, des différents cas de lait contaminé dans l'Anhui

²¹⁵ « The mass media is clearly a catalyst for the emergence of a new consumer culture. Commercial messages flood the media and dramatically change the orientation of the value systems of Chinese citizens toward materialism » (traduction libre)

en 2001 et dans le Hebei en 2008, et du déversement de 100 tonnes de benzène dans la rivière Songhua à la suite d'une explosion en novembre 2005. Pour Hanson et Rothlin, un nouveau type de journalisme d'investigation plus agressif (dit « *New Media* ») parvient au fil des scandales à se faire une place dans les kiosques chinois. Des magazines tels que *Southern Weekly*, *Caijing* ou *China Newsweek* dénoncent désormais régulièrement les abus de pouvoir de certains gouvernements locaux.

Enfin, le *China Labour Bulletin* décrit l'emballement médiatique qui a succédé à la grève et aux manifestations de 1000 travailleurs d'une usine de chaussures intervenues le 8 mai 2012 à Dongguan²¹⁶. Alors qu'un travailleur dénonçait les mesures de réduction de la prime mensuelle sur son microblog, l'affaire a été « retweetée » plus de 50 fois en une heure, attirant l'attention de cinq journalistes qui se rendirent sur le site de production concerné. Face à la pression des autorités locales et de la presse, la direction a accepté de trouver un accord pour permettre la reprise du travail. Ce cas est significatif de l'intérêt croissant des journalistes pour les mouvements de travailleurs. Le même article rapporte des faits ayant attiré la curiosité des journalistes internationaux en 2012 : le cas Wang Lijun, ancien chef de la police et vice-maire de Chongqing ayant trouvé refuge au consulat américain de Chengdu, lui-même lié à Bo Xilai, ancien ministre et chef du parti communiste de la ville-province de Chongqing inculpé dans des affaires financières et criminelles, ou encore la fuite de sa résidence surveillée puis l'exil aux États-Unis de « l'avocat aux pieds nus » Chen Guangcheng.

²¹⁶ <http://alencontre.org/asie/chine/chine-le-nouveau-mouvement-ouvrier-et-la-negociation-collective.html> (consulté le 15 juin 2012)

Section 7 : Déterminants, contraintes et recommandations autour du thème de RSO en Chine

1. Déterminants et obstacles à la mise en place de politiques RSO en Chine :

a. Les principaux déterminants :

D'après Rothlin (2010), les facteurs ayant conduit au développement d'une responsabilité sociétale de l'organisation en Chine sont bien différents de ceux des autres pays. L'auteur affirme que la « faiblesse » de la société civile dans le pays explique en partie les causes d'une sensibilisation différente au modèle de RSO entre les pays occidentaux et la Chine. Comme nous l'écrivions précédemment, les modèles européen et américain se caractérisent par une pression forte venue de la société civile et des médias (*bottom-up*) contrairement à la Chine (schéma *top-down*) où l'assimilation de la RSO à une « *corporate philanthropy* » (philanthropie d'entreprise) chez les managers a empêché le mouvement de se développer à partir de la base.

L'auteur voit également dans l'internationalisation des échanges un élément fondamental à l'évolution de la RSO en Chine : « *les demandes des clients, la diffusion des normes internationales sur la qualité et la responsabilité sociale, et le bon exemple donné par les multinationales ont eu un impact considérable dans le développement de la RSO en Chine*²¹⁷ ». L'ouverture du pays a accentué la concurrence et bon nombre d'entreprises ont fait le choix de mettre en place des programmes spécifiques de RSO afin de répondre aux risques potentiels liés à certaines « pratiques douteuses » et à l'environnement légal chinois, à la fois faible et complexe.

Ainsi, les standards internationaux tels SA8000, ISO9000 ou ISO14000 ont constitué des outils importants pour les organisations souhaitant pallier certaines difficultés et rassurer les actionnaires quant aux réflexions engagées sur les questions d'éthique et de qualité, « même » chez les sous-traitants situés à l'autre bout du monde, et pouvoir faire face aux mouvements « *anti-sweatshop* » et environnementaux (Li-Wen, 2010).

En plus de ces exemples de normes volontaires externes, certaines sociétés ont fait le choix de développer des normes volontaires internes comme les *Wal-Mart Standards for Vendor*

²¹⁷ « Demands from business customers, the spread of global standards on quality and social responsibility, and the positive example set by multinational corporations have made a considerable impact in driving CSR development in China » (traduction libre)

Partners ou le code de conduite de Nike. Li-Wen rappelle également que depuis l'adhésion de la Chine à l'OMC et après une période de « *résistance* » due à plusieurs raisons (protectionnisme, commercialisation, absence de localisation, déséquilibre du pouvoir de négociation), le commerce international a permis d'assurer au pays une croissance soutenue, en particulier liée aux exportations aux Etats-Unis et en Europe, pays dans lesquels les consommateurs sont très exigeants et souhaitent accéder à des produits fabriqués de manière socialement et environnementalement responsable : « *En tant que vendeur, la Chine doit satisfaire leurs demandes ; sinon, les autres concurrents prendront sa place et ses parts de marché*²¹⁸ ».

Cheung, Kong, Tan et Wang (2015) partagent cette même idée de l'importance de l'internationalisation dans le développement de la RSO au sein des multinationales issues des économies émergentes. Les auteurs estiment que les consommateurs, en particulier anglais et américains, ont joué un rôle majeur dans l'évolution des mentalités et ont forcé ces organisations à revoir et adapter leur stratégie. Les « *entreprises internationalisées* » des économies émergentes doivent faire face à des pressions des institutions et des parties prenantes de leur pays d'origine bien différentes de celles que subissent les firmes multinationales des pays développés. La performance RSO de ces entreprises leur permet de nouer de solides relations et de construire de nouvelles opportunités de développement. D'après les auteurs, la performance RSO de ces entreprises augmente avec le degré d'internationalisation.

Sur le plan national, Rothlin (2010) estime que l'engagement du gouvernement a également permis de changer la donne vis-à-vis de la notion de RSO, car avant de l'accepter et de l'intégrer à la construction de sa « société harmonieuse », l'administration s'est longtemps montrée dubitative face à ce qu'elle considérait comme une « *forme cachée de protectionnisme*. » Le gouvernement s'appuie désormais sur le secteur privé afin que ce dernier participe conjointement aux efforts menés pour parvenir aux objectifs économiques, sociaux et environnementaux visés. De plus, les différents programmes et standards éthiques à l'initiative des gouvernements locaux et de Pékin cités précédemment (CSC 9000T, directives du Ministère du Commerce, etc.) ont permis d'accompagner et de pousser les entreprises à s'investir davantage dans la RSO.

²¹⁸ « China as a seller has to satisfy their demands ; otherwise, other competitors will fill in and take the market share » (traduction libre)

Zhang et al. (2014) considèrent que seuls un changement du cadre institutionnel et une réelle motivation propre à l'organisation permettront des avancées dans le domaine de la RSO en Chine. Ces évolutions du cadre institutionnel et politique doivent prendre en considération des défis majeurs, comme la protection de l'environnement, le droit du travail et les droits de l'homme. En interne, les auteurs encouragent les managers à adopter une mentalité confucéenne et éthique. En outre, des études sur le rapport positif entre mise en place d'une stratégie RSO et augmentation du profit permettraient de sensibiliser davantage les petites et moyennes entreprises du secteur privé.

En analysant les données des entreprises chinoises cotées sur la période de 2009 à 2013, Li et Foo (2016) sont justement parvenus à convenir d'une corrélation positive entre la performance RSO (*corporate social responsibility performance*) et la performance financière de l'entreprise (*corporate financial performance*), à la fois sur le court-terme et sur le long-terme. De plus, Li et Foo font le constat qu'une bonne communication autour de la RSO permet une meilleure rentabilité pour l'organisation. Ainsi, inclure la RSO dans la stratégie globale de l'organisation permettrait « *d'augmenter la rentabilité à court-terme, et de favoriser l'avantage concurrentiel à long-terme* ». Les auteurs remarquent également que les organisations légalement obligées de publier des rapports de RSO voient leur performance financière accroître, comparé aux entreprises dont la communication demeure simplement facultative.

Séhier voit dans la notion de RSO un « *outil du soft power chinois* » offrant trois avantages majeurs au gouvernement (2010) :

- « *La lutte contre les protestations sociales et la légitimation des entreprises capitalistes* » : ce facteur passe par la contribution des organisations au système de protection sociale en développement depuis les années 1990. L'auteur rappelle que le dispositif de « bol de riz en fer », évoqué précédemment, a été abandonné lors du passage à l'économie de marché sous Deng Xiaoping. Cette remise en cause du système social particulièrement inégalitaire et peu solide a débouché sur des mouvements sociaux importants dans les années 1995-1997. Selon Jean-Louis Rocca, « *le climat d'instabilité sociale a conduit les autorités à une vaste remise en cause de la façon dont étaient abordés jusque-là les problèmes sociaux. Dorénavant, le système des unités de travail (danwei) ne peut plus administrer la question sociale. L'État doit*

*mettre en place une véritable protection sociale. Cette socialisation des risques a pris une ampleur considérable à partir de 1998*²¹⁹ » ;

- « *La RSE comme instrument du développement économique : montée en gamme et lutte contre le protectionnisme* » : Séhier évoque ici la main d'œuvre bon marché, dont le pays regorge depuis le début des années 1980 et encore aujourd'hui, comme facteur permettant d'attirer les investisseurs étrangers. L'auteur note d'une part une hausse des coûts salariaux liée en partie à la loi sur les contrats de travail de 2008 initiée par le gouvernement, et d'autre part le besoin des décideurs économiques de toujours vouloir tirer « *les prix à la baisse.* » D'après Séhier, rappelant notamment l'initiative de la norme CSC 9000T, « *dans ce contexte de mise en concurrence avec des pays aux coûts salariaux moins élevés, développer les 'bonnes pratiques' apparaît comme un moyen de s'appuyer sur un nouvel avantage comparatif.* » Ce recours aux bonnes pratiques devrait permettre d'améliorer productivité, qualité, créativité et utilisation des nouvelles technologies tout en justifiant auprès du consommateur une hausse des prix et en s'inscrivant dans une logique d'ouverture sur le plan international ;
- « *Un État en quête de reconnaissance internationale* » : si l'« *ascension fulgurante* » de la Chine demeure aussi extraordinaire qu'incontestable, Pékin semble toutefois conscient des défis qu'il lui reste à relever afin d'accéder au rang des grandes nations de ce monde. Les dirigeants considèrent eux-mêmes le pays comme étant « en développement », qualificatif pouvant à la fois servir d'atout dans les négociations internationales, mais laissant également transparaître « *la cicatrice encore constituée par la période d'ouverture forcée et d'administration des principales villes côtières par les puissances coloniales.* » D'après Séhier, la diffusion d'actions de RSO à travers le pays participe à l'effort collectif nécessaire à la Chine pour devenir une véritable grande nation.

b. Les principaux obstacles :

Li-Wen (2010) relève un certain nombre de contraintes empêchant la bonne application d'une responsabilité sociétale de l'organisation à travers le pays. Tout d'abord, sur le plan politique, l'auteur considère que le contrôle strict des ONG par les autorités ne permet pas à ces organisations d'être totalement libres de leurs actions. Comme nous l'expliquions

²¹⁹ ROCCA Jean-Louis, « L'évolution de la crise du travail dans la Chine urbaine », in Les études du CERI n°65, avril 2000, 37 pages (cité par Séhier, 2010)

précédemment, leurs marges de manœuvre varient selon le sens de leur engagement : les ONG environnementales seront moins soumises aux pressions venues de l'administration que les organisations luttant pour les Droits de l'Homme.

Ensuite, sur le plan légal, bien que la notion de RSO ait été intégrée au système législatif, il n'en est pas moins qu'« ambigüité et imprévisibilité » demeurent dans l'implémentation de règles en la matière. Les interprétations de la RSO dans la loi sont peu claires et divergent : *« certains spécialistes y voient une mesure incitative et non obligatoire, alors que d'autres considèrent la RSO comme une obligation fiduciaire intégrée au droit des sociétés²²⁰. »* Li-Wen estime que ces incertitudes pourraient bien pousser les entreprises chinoises à choisir une *« wait-and-see policy and withhold true commitment »* (politique attentiste sans véritable engagement). Elle revient également sur l'autre grand problème concernant la loi : son exécution (*implementation*). Selon elle, le système juridique chinois est célèbre pour *« le fossé entre la loi décrite dans les livres et celle dans la pratique. »*

Enfin, d'un point de vue économique, contrairement aux consommateurs occidentaux reconnus comme d'influents parties prenantes par les dirigeants d'entreprises, les consommateurs chinois n'intègrent pas encore pour la plupart les dimensions sociales et environnementales dans leur acte d'achat, favorisant davantage la vertu de l'épargne chère à Confucius ou la règle du *« live within one's income »* (vivre selon ses moyens). Li-Wen note que la notion de droits des consommateurs est nouvelle dans le pays, les habitants ayant été habitués à un système d'économie planifiée jusqu'en 1978. Ainsi, les normes RSO sont principalement l'affaire des *« export-oriented companies »* (sociétés axées sur l'exportation) en Chine. Cependant, les médias s'attachent de plus en plus à traiter des scandales sanitaires et le consommateur prend petit à petit conscience des risques sur la sécurité sanitaire alimentaire, *« mais la transition de la sensibilisation du consommateur à l'action du consommateur reste incertaine, et ce à cause des lacunes dans les instances juridiques, lié au manque d'avocats défenseurs des droits des consommateurs notamment²²¹ »*. Li-Wen déplore également le manque d'intérêt pour l'investissement socialement responsable (ISR) en Chine alors que cette application du développement durable aux placements financiers semble pourtant bien fonctionner chez les occidentaux. Elle explique ce phénomène par la vision

²²⁰ « Some scholars understand it as an exhortatory rather than mandatory provision while some interpret it as part of fiduciary duties under the company law » (traduction libre)

²²¹ « But the transformation from consumer awareness to consumer action remains elusive, and it is also complicated by deficiencies in legal and regulatory institutions, such as the lack of consumer rights lawyers » (traduction libre)

court-termiste des Chinois désireux d'engranger des profits le plus rapidement possible et l'accès très difficile aux entreprises étrangères désireuses de pénétrer le marché : « *la participation minime des investisseurs étrangers signifie que le moteur de l'ISR sur le marché chinois doit venir de l'intérieur. Mais les investisseurs chinois, et surtout les particuliers (par opposition aux investisseurs institutionnels), sont peu au fait de l'ISR et ne représentent donc pas une forte impulsion au mouvement de RSO*²²² ».

Comme Li-Wen, Buyaert (2011) estime que si l'Europe et l'Amérique du Nord sont des marchés développés à la croissance désormais limitée, c'est pour cette raison que ceux-ci peuvent se concentrer sur un effort de « soutenabilité » (*sustainability*). La Chine a quant à elle encore de belles années de croissance à venir, ce qui expliquerait en partie qu'un « *successful management of this rapid expansion has priority over sustainability actions* » (une gestion réussie de ce développement rapide passe avant les actions durables). C'est à travers cette même logique qu'évoluent les actionnaires chinois, rejetant ainsi la plupart des propositions d'investissements en « *compliance and socially responsible actions* » (confirmité et actions socialement responsables). Malgré le ralentissement de ces dernières années, les taux de croissance chinois, bien plus importants que ceux des pays occidentaux, tendent à favoriser au sein des organisations un « *risk taking* » (une prise de risque) au détriment d'un « *risk management* » (une gestion du risque). Buyaert revient à son tour sur le cadre juridique chinois en pleine évolution mais encore faible malgré tout.

L'ORSE (2006) rapporte une confusion persistante entre RSO et tradition historique caritative en Chine chez les entreprises et les médias. Selon l'organisation, les simples pratiques philanthropiques ou « *la mise en œuvre d'une politique de relations publiques relayée par les médias,* » développées en 2003 lors de l'épidémie de SRAS par exemple, sont assimilées à la RSO par de nombreux entrepreneurs. Chaque année, en marge de son classement des personnalités les plus fortunées du pays, le groupe Hurun publie la « *Hurun Philanthropy List* » faisant le classement des individus les plus généreux de Chine. En 2014, le fondateur de la société Alibaba, Jack Ma, faisait figure de champion.

L'ORSE relève également d'importantes disparités géographiques dans la pratique de la RSO. En effet, si les villes du sud, à l'instar de Hong Kong au statut particulier où sont localisées la

²²² « The marginal role of foreign investors implies that the driving force of SRI in the Chinese securities market should come from within. But indigenous Chinese investors, particularly retail investors (as opposed to institutional investors), have little awareness about SRI and thus are not a major impetus for CSR » (traduction libre)

plupart des ONG, et du littoral est sont très dynamiques en matière social, les régions du centre et de l'ouest ne connaissent pas le même développement. Alors que l'on traite davantage des problématiques relatives à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail à Hong Kong, *« le respect de la loi et la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des salariés (conditions de travail), de ses clients (produits fiables) et du gouvernement (fraude fiscale) »* sont les principaux thèmes abordés en Chine continentale.

Enfin, *« les observateurs étrangers confirment l'existence d'une aversion générale pour le concept de RSE dans le pays, »* particulièrement au sein des organisations exportatrices (ORSE, 2006). Pour ces fournisseurs sous pression issus principalement de l'industrie textile, de la chaussure, du jouet, les normes imposées relatives aux conditions de travail, avant même d'obtenir la garantie de contrats de fabrication, sont devenues bien trop contraignantes. Dans un climat hyperconcurrentiel, ces usines *« ont tendance à confondre RSE et normes et n'hésitent pas à produire de faux dossiers pour donner satisfaction aux équipes d'inspection. »*

2. Recommandations et tendances réservées à la notion de RSO en Chine :

a. *Conseils et recommandations pour faciliter la mise en place de la RSO en Chine :*

Darigan et Post (2009) relèvent une poussée de la « passion nationaliste » chinoise (*nationalist passion*) impactant directement la notion d'entreprise citoyenne. Ils préconisent une utilisation appropriée du phénomène de « *China Pride* » (fierté chinoise) et de la notion d'harmonie confucéenne dans la construction de la citoyenneté d'entreprise. Les auteurs encouragent également les sociétés à communiquer sur les efforts entrepris, « *à condition que ceux-ci soient importants et pertinents.* » Enfin, il est recommandé aux organisations de surveiller les fils de discussion en ligne et de s'investir dans le dialogue.

Face aux nombreuses pressions exercées sur les organisations étrangères, Darigan et Post (2009) insistent sur le principe d'entreprise citoyenne comme source de développement pouvant influencer les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental. Les auteurs livrent plusieurs pistes pour chacune des dimensions.

D'un point de vue économique :

- L'émergence des secteurs de la finance et des services crée des opportunités et garantit l'accès à l'emploi aux travailleurs qualifiés et peu qualifiés ;
- Les investissements directs étrangers participent au développement des infrastructures en Chine et à la promotion de Shanghai comme « *financial hub of the Far-East* » (centre financier de l'Orient) ;
- Il faut souligner le développement de l'activité commerciale (*expanding business presence*) dans les communautés locales avec des contributions fiscales associées ;
- Le transfert des connaissances et des technologies engendre le développement de l'innovation et de l'entrepreneuriat et permet la création de firmes multinationales chinoises.

D'un point de vue social :

- De nombreuses organisations, à l'image d'UNICEF, participent aux nouveaux objectifs en matière d'éducation en travaillant sur le terrain et en contribuant à la réduction du « *wealth gap* » (écart de richesse) ;

- Les programmes de formation professionnelle mis en place en partenariat avec le gouvernement permettent d'améliorer la compétitivité de la Chine ;
- Une introduction au *supply chain management* permet aux organisations de garantir sécurité et droits des travailleurs (salaires, égalité des chances, pratiques anti-esclavagistes, etc.) ;
- Un travail autour de la sécurité, de la hausse des salaires et de l'accès aux soins permet d'améliorer la qualité et l'espérance de vie.

Enfin, d'un point de vue environnemental :

- La production durable (*sustainable production*) est vivement encouragée, dans le respect des normes nationales et internationales (onusiennes par exemple) ;
- La sensibilisation aux défis environnementaux afin de promouvoir un comportement d'achat responsable (*sustainable consumption*) doit passer par la diffusion de messages publicitaires visibles sur les produits notamment.

Tableau 18 : Points-clés à destination des managers

✓ Never waste a crisis. Think about the opportunities for positive change that exist in China during the global economic recession. The risk of economic decline opens doors to constructive discussions with government officials, NGO leaders and important community actors. Work to turn a 'lose-lose' situation into a 'win-win' outcome through imaginative citizenship thinking. ✓ Prioritise risks. It is not enough to identify the risks of doing business in China. Managers must set priorities for turning risk into opportunity, hardship into advantage. Citizenship investments in communities, schools and mutual assistance organisations need not to be great in size to be great in impact. Risks, once prioritised, enable a company to leverage limited resources into meaningful investments. ✓ Institutionalise CSR. Drive CSR thinking throughout your organisation. Every business unit, employee and business partner is a potential ambassador for your company. Teach them how to become citizen-leaders whose actions communicate a positive image and enhance the reputation of your organisation and its members. ✓ Use your moral compass. Navigate the cross-currents of tough business conditions with your moral compass in full view. Your personal values as an executive and the values of your company are on full display in China. Integrity and consistency are closely observed and remain fundamental to your success.

Source : Darigan et Post (2009, p. 53)

Séhier (2010) dresse également une liste non exhaustive de recommandations susceptibles d'intéresser les entreprises en quête de connaissances relatives à la RSO :

- « *Les bénéfices de la collaboration entre entreprises* » : d'après l'auteur, la coopération est un véritable atout. Les entreprises sont encouragées à travailler ensemble pour apprendre de l'expérience des autres et partager sur les meilleures pratiques. Séhier évoque la mutualisation des outils comme « *une avancée vers une baisse des coûts d'inspection et vers une mise en place d'actions pérennes qui invitent à un renforcement du suivi des fabricants et à une formation plus poussée des auditeurs* » ;
- « *La nécessaire bonne entente avec les parties prenantes locales* » : Séhier, comme de nombreux autres auteurs, considère qu'il faut aller au-delà de la simple collaboration entre entreprises en impliquant également les parties prenantes locales comme « *les agences gouvernementales, les autorités locales, les ONG chinoises, hong kongaises ou transnationales, les sociétés de service et les organisations internationales* » ;
- « *Travailler avec les sous-traitants* » : un engagement sur le long-terme reposant sur la confiance auprès des usines sous-traitantes est vivement recommandé afin de mener efficacement une politique RSO. Au-delà des audits et des codes de conduite largement perfectibles, Séhier empreinte quelques idées à Huchet (2007), telles que « *l'installation de lignes directement reliées à des inspecteurs, la réalisation d'interviews à l'extérieur des usines, et la mise en place de boîtes de recueil de doléances en leur sein.* » Huchet insiste également sur un travail d'information nécessaire, autour des droits du personnel et des codes de conduite par exemple, et évoque « *le besoin de connaître le type d'employés des usines* » (condition des travailleurs migrants). Il milite pour une meilleure sélection et formation des fournisseurs ainsi que l'instauration de sanctions susceptibles d'éveiller les consciences en matière de droits sociaux, de travail des enfants et de travail forcé notamment ;
- « *Pour une approche holistique de la RSE* » : Séhier estime que de bonnes performances économiques passent par une réflexion sur les conditions de travail. Un rapport de la FIDH mentionne le cas de Reebok qui se serait aperçu que les usines attachées au respect de bonnes conditions de travail « *avaient un turn-over bien moins élevé, que les ouvriers étaient bien meilleurs, et que le nombre de produits défectueux* »

était également plus faible »²²³. La politique RSO doit être adaptée à l'usine concernée, « *en fonction de la taille, du secteur, du niveau de conformité avec les standards RSE* » et « *harmonisée aussi bien horizontalement, entre les différents départements de l'entreprise (logistique, vente, production, sourcing, marketing, etc.), que verticalement, du sommet de l'exécutif jusqu'au fournisseur.* » Séhier voit également dans les notions de *capacity building* et d'*empowerment* des ouvriers des clés de réussite à la mise en place de stratégies RSO dans le contexte chinois.

Buyaert (2011) se montre confiant quant l'avenir réservé à la notion de RSO dans l'Empire du Milieu. Selon lui, « *un développement plus rapide du cadre réglementaire avec les ressources nécessaires, ainsi qu'une intégration de la 'valeur' RSO dans l'éducation au sein des universités, peuvent permettre d'accélérer ce développement nécessaire* »²²⁴. À court-terme, les entreprises étrangères « invitées » en Chine doivent servir d'exemple et permettre aux organisations chinoises ainsi qu'aux autorités locales de s'inspirer de leurs idées et initiatives pour évoluer de façon positive : mise en place de codes de conduite signés par tous les employés, respect d'un comportement éthique et travail autour de valeurs propres à l'entreprise par exemple. Les firmes multinationales se doivent d'être irréprochables quant à l'application des lois et ne doivent pas céder aux pratiques de corruption qu'elles devraient au contraire dénoncer.

Buyaert encourage les firmes multinationales désireuses de développer leurs activités en Chine ou dans d'autres marchés émergents à réfléchir à un certain nombre de questions fondamentales : en sous-traitant à l'étranger pour des salaires inférieurs, dans quelle mesure la différence de salaire est-elle acceptable ? Comment définir ce niveau d'acceptabilité ? L'entreprise doit-elle se contenter de standards inférieurs en matière de santé et de sécurité à l'étranger par rapport à ceux mis en place dans le pays d'origine ? Peut-elle permettre à ses employés à l'étranger de travailler plus longtemps dans des conditions moins bonnes ? Est-elle prête à organiser des audits afin d'être conforme sur le plan environnemental ?

²²³ Smée V. (17 octobre 2005). « Chine : la FIDH interpelle les entreprises sur les droits humains », *Novethic* (cité par Séhier, 2010)

²²⁴ « More rapid development of the regulatory framework with adequate enforcement resources, as well as incorporation of CSR 'value' education at universities can accelerate this needed development » (traduction libre)

b. Les tendances d'avenir de la RSO en Chine :

Darigan et Post (2009) ont travaillé sur la notion d'« entreprise citoyenne » en Chine (*corporate citizenship*). En ces temps de morosité économique globale dont la Chine n'est guère épargnée par les effets, les auteurs adressent quatre défis majeurs auxquels le pays doit faire face afin de définir les contours de l'entreprise citoyenne :

- La Chine doit affronter le ralentissement économique mondial et s'affirmer dans son nouveau rôle de leader sur la scène internationale. En parallèle, le pays doit traiter de dossiers urgents sur le plan intérieur : ralentissement de la croissance, chômage et autres dilemmes sociaux ;
- La « voix citoyenne » (*citizen's voice*) va continuer à prendre de l'ampleur et va évoluer sous de nouvelles formes dans une société plus impliquée politiquement et développée technologiquement. La population, par le biais des nouveaux outils de communication, réseaux sociaux notamment, va engendrer des changements en s'immisçant encore davantage dans les sphères politique et sociale ;
- Les firmes multinationales vont subir de plus en plus de pressions de la part de la société civile d'une part, et de l'administration d'autre part, pour toujours plus d'ouverture et de transparence ;
- Progrès, développement et modernisation vont continuer de subir les obstacles relatifs à la culture chinoise déclinés à travers la réglementation, la bureaucratie ou encore la corruption.

Zhou Weidong, directeur Chine de Business for Social Responsibility, détaille les changements à venir en matière de RSO dans le pays (BSR, 2006) :

- « *Changing government role* » (évolution du rôle du gouvernement) : au lieu de tout contrôler de façon centrale, le gouvernement va tâcher de construire des mécanismes et de créer un environnement permettant à la fois croissance, harmonie sociale et protection de l'environnement. Il s'appuiera sur les gouvernements locaux qui appliqueront les mesures prises par Pékin tout en attirant des investissements étrangers dans leur région, en améliorant les conditions de travail et en coordonnant les efforts en faveur du respect de l'environnement ;
- « *Civil society development* » (développement de la société civile) : les organisations de la société civile continueront à être indépendantes, à représenter et défendre un

large éventail d'idées, de projets et de besoins issus de la communauté. En collaborant avec les ONG internationales, les organisations chinoises pourront ainsi toucher et informer toujours plus d'individus, d'entreprises et de responsables politiques. De leur côté, en travaillant avec les entreprises chinoises, les ONG internationales apprendront à s'adapter aux spécificités sociales, économiques et politiques locales ;

- « *Growing media coverage* » (intérêt grandissant des médias) : avec un soutien plus appuyé du gouvernement vis-à-vis de la RSO, les médias chinois vont pouvoir aborder plus librement ce thème et relayer les faits relatifs aux conditions de travail et aux défis environnementaux : les autorités ne pourront alors plus minimiser l'impact sur la société civile ;
- « *The Chinese multinational corporation* » (la multinationale chinoise) : avec l'accès de plus en plus d'entreprises chinoises à la scène mondiale (Lenovo, TCL, Shougang Steel, China National Offshore Oil Corporation, etc.), la RSO devient un facteur clé leur permettant de réduire les risques encourus. Des éléments, comme le « rôle des parties prenantes » par exemple, les aideront à mieux appréhender de nouveaux marchés ainsi qu'à mieux comprendre les différences culturelles, politiques ou économiques. Si sous la pression du gouvernement, les grosses entreprises publiques s'inscrivaient dans l'effort de RSO, alors l'effet pourrait être des plus puissants : « *time will tell* » (l'avenir le dira) conclue Zhou Weidong.

Conclusion du chapitre III :

Ce chapitre a eu pour objectif de présenter les spécificités de la RSO dans le contexte chinois. Nous avons dans un premier temps abordé l'émergence d'une conception politique de la RSO à travers l'ère maoïste d'une part, autrement dit la période au cours de laquelle le gouvernement avait la charge de toutes les responsabilités sociales du pays, puis à travers l'ouverture voulue par Deng Xiaoping d'autre part.

Porté par le paradoxe chinois, partagé entre ouverture sur le monde et affirmation d'une culture propre et de valeurs fortes (Faure et Fang, 2008), le « *grand bond en avant économique* » (ORSE, 2006) de Deng Xiaoping a simplifié l'implantation des organisations étrangères à travers le pays et a favorisé l'enrichissement à court-terme au détriment d'une vision sur le long-terme prenant en compte les dimensions sociale et environnementale.

Signe fort de l'ouverture, le pays devient membre de l'Organisation Mondiale du Commerce en décembre 2001. Depuis la Chine, nous avons vu que la RSO est alors perçue par les décideurs politiques et économiques comme un concept occidental visant à affaiblir la productivité du pays, voire même à imposer certaines valeurs démocratiques (Cramer et Westgaard, 2005).

Dans ce contexte, bien que les organisations étrangères implantées à travers le pays voient en la Chine un « *véritable eldorado* » (Séhier, 2010), celles-ci font l'objet d'une surveillance accrue et subissent de fortes pressions de la part des autorités chinoises, des médias et des consommateurs étrangers qui déplorent le manque de transparence et de qualité des produits issus du label « *Made in China* » (Li-Wen, 2010). Au milieu des années 1990, nous avons constaté que l'« affaire Nike » marque un tournant dans l'évolution du principe de RSO en Chine, avec le boycott des consommateurs occidentaux prononcé suite à l'appel des ONG internationales.

Dans ce chapitre, nous avons également largement insisté sur l'importance pour les organisations étrangères de prendre en considération les particularités locales afin de pallier les « *tensions global-local* » (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). Nous pensons que l'approche *multistakeholder* détaillée précédemment peut contribuer au développement de la RSO en permettant une meilleure compréhension entre les différents acteurs, le tout de façon bien plus efficace que l'approche « *top-down* ».

Nous nous sommes également intéressé au droit du travail et à la question syndicale. Nous avons observé un décalage entre le cadre législatif existant et son application. De plus, le bon développement de la RSO en Chine ne peut être que freiné par le manque de liberté syndicale et de négociation collective. Malgré une croissance économique rapide, Pékin doit désormais faire face à une escalade des revendications et des tensions sociales.

Nous avons mis l'accent sur la création de lignes directrices et de nombreuses initiatives autour de la RSO en Chine, en nous demandant si certaines d'entre elles, à l'image de la norme CSC 9000T, étaient le signe de véritables avancées sociales ou un simple leurre visant à apaiser les pressions venues des marchés occidentaux et de l'intérieur. En effet, l'émergence d'une société civile chinoise et de nouveaux acteurs est incontestable. Nous avons ainsi détaillé les principaux statuts d'ONG en Chine, et avons évoqué le rôle d'Internet et des médias dans la société chinoise. Nous pouvons désormais nous attendre à un renforcement de la législation et à une couverture médiatique plus large sur les actions menées en lien avec la RSO allant au-delà de la simple approche philanthropique.

Enfin, d'un point de vue politique, il est important de souligner encore ici les efforts conduits par le président Xi Jinping dans la lutte contre la corruption. Cependant, le chemin vers plus de transparence et de responsabilité est encore long et devra passer par une évolution des mentalités, au niveau culturel notamment, nécessitant la définition d'un projet solide à long terme (Tan-Mullins et Hofman, 2014).

Comme Buyaert (2011), nous pensons que cette évolution des mentalités doit passer par l'éducation et par l'enseignement de « *valeurs de RSO* » à l'université. Mais qu'en est-il de la situation dans l'enseignement supérieur chinois ? Ces « *valeurs de RSO* » sont-elles prises en compte et les jeunes y adhèrent-ils ?

Conclusion de la première partie :

Dans cette première partie, nous avons vu que la notion de responsabilité sociétale de l'organisation initialement développée aux Etats-Unis par des auteurs tels que Bowen (1953) ou Carroll (1979), à travers sa pyramide, avait pris une ampleur considérable dans le milieu des affaires occidental à partir de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, et ce malgré de vives critiques reprochant au modèle de prioriser la quête d'intérêts sociaux sur celle du profit (Friedman, 1970 ; Levitt, 1958).

Après la conception éthique des années 1950 basée sur des valeurs morales et religieuses héritées du paternalisme, ainsi que sur l'importance des actions philanthropiques, les années 1970 et 1980 ont vu le développement d'une conception utilitariste outre-Atlantique, incitant les chefs d'entreprise à mettre en place des actions volontaires de RSO afin de répondre à l'attente de l'opinion publique (*business case*) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'organisation prend alors conscience que la réalisation d'objectifs sociétaux peut être source d'avantages compétitifs (performance sociale de l'entreprise), en particulier lorsque celle-ci vise la satisfaction non pas des simples actionnaires mais de l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984). En soignant sa réputation, l'organisation parvient ainsi à gagner en légitimité (*licence to operate*).

Face aux défis sociétaux et aux pressions de plus en plus intenses de la société civile, la conception fondée sur la soutenabilité se répand dans les pays européens dans les années 1990. Il s'agit pour les entreprises d'anticiper les risques et de contribuer au développement durable en prenant en compte les trois grandes dimensions économique, sociale, environnementale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Sous l'impulsion des ONG, de nouveaux grands cadres internationaux de régulation voient le jour, liant souvent ressources humaines et RSO, à l'instar des normes ISO 9 000, ISO 14 000, ISO 26 000, SA 8000, etc. (Charpateau et Wiedemann-Goiran, 2012).

Alors que l'organisation occidentale, nord américaine et européenne en particulier, prend conscience de ses limites et des nouveaux défis sociaux menaçant la pérennité de l'activité économique, qu'en est-il de la situation à l'Est et plus particulièrement en Chine ? L'Empire du Milieu est-il lui aussi concerné par le développement de cette Responsabilité Sociétale de l'Organisation dont on parle tant dans les sphères économiques et académiques occidentales ?

Il est impossible d'évoquer la Chine sans faire état de sa culture et de son histoire ancienne. Impossible également d'évoquer le pays sans mentionner celui que l'on surnomme le « premier éducateur ». Confucius (551 av. J.-C.- 479 av. J.-C.) est considéré comme le personnage historique ayant le plus marqué la civilisation chinoise. Son influence a marqué toutes les époques et nous avons fait le rapprochement entre sa pensée et les valeurs éthiques appliquées au monde des affaires, à l'instar des riches marchands qui, sous les dynasties Ming et Qing, construisaient routes, écoles et abris pour venir en aide aux plus démunis. Malgré les nombreuses critiques essuyées au fil des siècles, le confucianisme rayonne aujourd'hui encore à travers toute la Chine d'une part, notamment dans le fameux système des relations interpersonnelles toujours aussi présent et important (*guanxi*), mais également à travers le monde, servant de vitrine nationale et d'instrument de *soft power*, par le biais du réseau des Instituts Confucius par exemple, ce dernier rencontrant récemment des difficultés, en particulier aux Etats-Unis.

Les transitions politiques chinoises de la seconde moitié du 20^{ème} siècle ont créé un bouleversement majeur dans le paysage économique, social et environnemental. Sous l'ère maoïste, l'unité de travail (*danwei*) contrôlait travail et vie privée (Faure et Fang, 2008). En 1949, dans les entreprises nouvellement nationalisées, le « bol de riz en fer » permettait aux ouvriers et employés l'accès à « *un emploi à vie, la gratuité des soins, une retraite ou l'enseignement gratuit pour tous par une réelle protection sociale* » (ORSE, 2006).

A la mort de Mao en 1976, Deng Xiaoping décida d'ouvrir progressivement les frontières ce qui permit l'adhésion du pays à l'OMC en décembre 2001 (Séhier, 2010). Dans le cadre de sa politique de réformes et d'ouverture, le « Petit Timonier » encouragea le peuple chinois à s'enrichir et appela les entreprises étrangères à venir s'installer sur le sol chinois. Ces efforts de développement permirent de sortir des centaines de millions de personnes de la misère ainsi que des avancées considérables en matière de législation. Cependant, ces actions se firent pour la plupart au détriment de la situation environnementale qui n'eut de cesse d'empirer par la suite.

Ainsi, nous pouvons dès à présent soutenir que la **proposition 1** est **acceptée** :

Pr. 1 : La Chine se caractérise par la prépondérance de la sphère politique sur les sphères économique et sociale, et une mobilisation bien spécifique de la RSO.

Les firmes multinationales, séduites par ce modèle inédit, saisirent l'opportunité de participer à la croissance de ce véritable « El Dorado de l'Est », terre de main-d'œuvre abondante et peu onéreuse, et de nouveaux marchés. Dans cette course folle aux profits, les exactions de certains groupes firent réagir les consommateurs occidentaux, à l'image du cas Nike, accusé par des ONG de faire travailler des enfants chez ses sous-traitants asiatiques et boycotté au milieu des années 1990. Ainsi, une nouvelle réflexion sur la nécessité de la mise en place d'initiatives sociales vit le jour.

Cependant, en voulant implémenter en Chine leurs stratégies et politiques de responsabilité sociétale, les organisations occidentales se sont heurtées à la sensibilité de leurs partenaires chinois. En effet, en imposant un ensemble de codes de conduite, d'audits et de normes, l'organisation chinoise a interprété la RSO tel un concept occidental visant à affaiblir la productivité du pays, tout en donnant à l'Ouest l'occasion d'imposer un principe de démocratie au cœur du système politique chinois (Cramer et Westgaard, 2005). Les auteurs s'interrogent : « *Alors que certaines valeurs et normes sont intrinsèquement universelles, est-il naïf, voire arrogant, de croire que la RSO telle qu'elle est comprise dans l'Ouest est également applicable partout ?* »

Nous avons donc saisi l'importance pour les multinationales de comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent. Dans le cas de la Chine, la connaissance de la culture locale et des valeurs est primordiale (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). L'approche *multistakeholder* est à privilégier car ce n'est qu'en coopérant avec l'ensemble des parties prenantes que l'organisation étrangère pourra évoluer positivement et sur le long-terme. Malgré le statut particulier de l'ONG en Chine, l'entreprise étrangère se doit de travailler avec elle afin d'identifier les questions sociales en lien avec l'activité du groupe (Darigan et Post, 2009). Cependant, en l'absence de liberté syndicale et de négociation collective, certains considèrent que les avancées en matière de RSO demeurent difficiles, voire impossibles (Huchet, 2007).

En plus des programmes internationaux en vigueur et pour ne pas avoir à subir complètement cette « *ingérence étrangère* » (ORSE, 2007) et justifier auprès de la communauté internationale d'une certaine préoccupation et proactivité en matière de RSO, la Chine a développé ses propres initiatives, à l'image de la norme CSC 9000 T (Li-Wen, 2010). Ces actions permettent à la Chine de concevoir un développement de ses activités sur les marchés internationaux et de pallier les différentes difficultés menaçant le développement économique

fulgurant du pays : qualité de l'environnement, développement de l'innovation et de la technologie, droits des employés et sécurité au travail, etc.

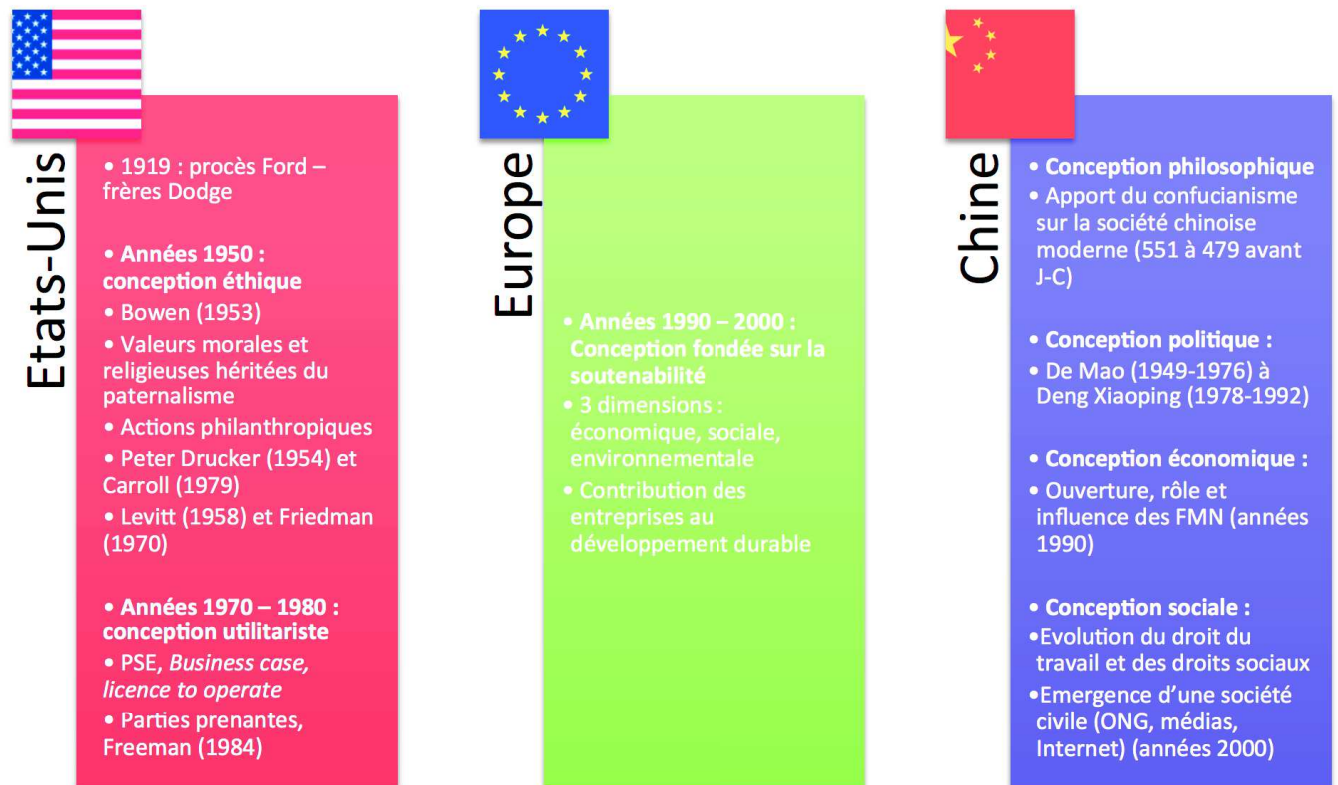
Ainsi, nous pouvons dès à présent soutenir que la **proposition 2** est **acceptée** :

Pr. 2 : Malgré une certaine méfiance vis-à-vis du principe, la RSO s'impose à la Chine comme standard mondial.

En outre, nous avons vu que la montée des tensions sociales à travers le pays menace le désir d'harmonie et de stabilité souhaité par Pékin (Darigan et Post, 2009). Les revendications des travailleurs, la hausse des inégalités entre riches et pauvres, la crise environnementale et la colère de la population vis-à-vis de la corruption des officiels poussent les individus à sortir de leur silence et à s'exprimer de plus en plus librement, dans la rue ou sur les nouveaux espaces rendus possibles grâce à Internet. Malgré un contrôle très strict de la toile, les réseaux sociaux chinois, à l'instar de Weibo et Weixin, sont devenus de véritables lieux virtuels de débats où il est désormais aisé de critiquer officiels et entreprises. Dépassé par ces centaines de millions de « *netizens* », Pékin tente tant bien que mal de reprendre la main sur ces lanceurs d'alerte en réprimandant les blogueurs à l'origine de rumeurs, craignant la déstabilisation du Parti sur le plan national et international.

Ainsi, cette première partie de revue de la littérature nous permet de proposer un schéma simplifié relatif à la genèse et au développement de la RSO à travers trois zones géographiques majeures identifiées : les Etats-Unis, l'Europe et la Chine.

Figure 8 : Développement international de la RSO



Afin que la Chine puisse continuer à déployer ses efforts en matière de responsabilité sociétale, nous pensons qu'une évolution des mentalités est nécessaire et que celle-ci doit passer par l'éducation morale et l'inculcation de valeurs éthiques dans l'enseignement supérieur. Dans la seconde partie de notre travail de thèse, nous nous intéressons au système éducatif chinois et aux valeurs de la jeunesse.

Cependant, avant d'aborder les cadres théoriques et méthodologiques mobilisés, nous souhaitons clarifier ici notre posture épistémologique et la démarche de recherche dans laquelle nous nous inscrivons.

Posture épistémologique de la recherche :

L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967). Le positionnement épistémologique du chercheur constitue un guide indispensable pour son travail de recherche. En outre, cette philosophie des sciences s'intéresse aux questions suivantes : « *Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?* » (Gavard-Perret et al., 2008).

Le questionnement épistémologique répond à un besoin illustré par les propos de Wacheux : « *Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* » (1996). Ce questionnement a pris de l'importance dans le domaine des sciences de gestion à partir des années 1980. Dans cette discipline, la valeur des connaissances peut être appréciée d'au moins deux points de vue : « *l'épistémique, qui concerne leur valeur pour le développement de la connaissance générale en sciences de gestion ; et le pragmatique, qui s'intéresse à leur valeur pour la pratique gestionnaire* » (Gavard-Perret et al., 2008).

Les chercheurs se réfèrent à des grands courants de pensée, autrement dit à des paradigmes épistémologiques. Kuhn (1962) définit un paradigme telle « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* ». Un paradigme épistémologique est donc un « *système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Gavard-Perret et al., 2008).

Dans une certaine confusion et un foisonnement de paradigmes épistémologiques, nous choisissons de retenir deux principales familles de paradigmes épistémologiques. Tout d'abord, les paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes se basent sur l'hypothèse qualifiée d'« *ontologie réaliste* », autrement dit postulant l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur (Gavard-Perret et al., 2008). Le positivisme se repose sur une seconde hypothèse dite de « *détermination naturelle* », c'est-à-dire qu'il est postulé que le « *réel est régi par des lois naturelles immuables, dont beaucoup prennent la forme de relations de cause à effet, observables et mesurables scientifiquement* ». La troisième hypothèse, dite d'« *épistémologie objectiviste dualiste* », postule que le chercheur doit se placer en position « *d'extériorité par rapport au phénomène étudié puisque l'observateur et l'objet étudié sont deux entités clairement séparées d'une part et, d'autre part, grâce aux précautions prises par le chercheur pour rester détaché et distant de son objet d'étude* ». En d'autres termes, le chercheur s'inscrivant

dans une posture positiviste vise donc à « *découvrir la réalité et à l'expliquer dans un souci d'objectivité et de prise de distance avec son objet de recherche* », et l'approche hypothético-déductive sera utilisée (Pastore-Chaverot, 2011).

Ensuite, l'autre grande famille des paradigmes est constituée des paradigmes épistémologiques constructivistes. Après une domination du paradigme positiviste au cours des siècles derniers, le paradigme épistémologique constructiviste a émergé tel un concurrent sérieux (Albert et Avenier, 2011). Dans la littérature, nous retrouvons deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes.

Le premier, le paradigme épistémologique constructiviste, a été conceptualisé par des chercheurs issus des sciences de l'éducation, à l'instar de Guba et Lincoln (1989), autour de trois niveaux ou ordres de questionnement : ontologique, épistémologique et méthodologique. D'après ces auteurs, « *il n'y a pas, pour ces questions, de réponse unique ou dont on peut faire la preuve, et qu'un paradigme constitue justement un ensemble de réponses à ces questions* » (Gavard-Perret et al., 2008).

Le second, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, est issu du constructivisme radical, conceptualisé par une équipe interdisciplinaire, dans la lignée des travaux de Piaget, par des chercheurs comme Glasersfeld (1988, 2005). Celui-ci explique que « *le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective', mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* » (Glasersfeld, 1988).

Dans ce paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, « *la connaissance ne prétend pas refléter un réel ontologique indépendant dont nul ne peut prouver rationnellement l'existence ni, lorsqu'un tel réel existe, son caractère connaissable* » (Albert et Avenir, 2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes « *autorisent la légitimation de connaissances élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies par le biais de n'importe quelle méthode de recherche [...] à condition que soient respectées des conditions de transparence, éthique, et rigueur du travail épistémique et empirique* » (Gavard-Perret et al., 2008).

D'après Avenier (2011), ces deux paradigmes épistémologiques constructivistes ont en commun l'hypothèse fondatrice d'inséparabilité entre le système observant et le système

observé. Ils ont également en commun « *de voir l'élaboration de connaissances comme un acte de construction de représentations intelligibles, forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent.* » En outre, ces paradigmes ont en commun de considérer que l'hypothèse fondatrice qu'ils partagent « *rend inadéquante la notion de vérité absolue dans laquelle la connaissance est censée correspondre exactement au réel tel qu'il est en lui-même* ». Cependant, cette question du traitement de la vérité diffère entre les deux paradigmes : « *Guba et Lincoln définissent ce qu'ils dénomment la 'vérité' (vérité avec des guillemets) comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus. Von Glasersfeld propose les critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité de la connaissance pour penser et agir en direction de ses buts, et reprend comme critère de définition du vrai le principe pragmatique de verum/factum, selon le vrai est le même que le fait (factum).* »

D'après Avenier et Thomas (2012), le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique permet d'examiner si des « *connaissances génériques telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux dans lesquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes.* » Cette mise à l'épreuve est qualifiée de « pragmatique » car elle est réalisée dans et par l'action, plutôt qu'à travers des tests d'hypothèses quantitatifs.

Ainsi, dans le cadre de notre travail de thèse, nous avons choisi de nous inscrire dans l'approche du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. D'un point de vue épistémologique, nous n'avons pas pour ambition d'élaborer une « vérité » consensuelle à partir du phénomène étudié, mais simplement la volonté de proposer des représentations à partir de notre expérience et de notre étude de la RSO dans un contexte culture distinct.

Posture du chercheur :

Dans son questionnement épistémologique, le chercheur doit pouvoir justifier une position d'extériorité et de neutralité, un certain détachement et une distance, face à l'objet étudié. Dans le cas de notre étude de la RSO en Chine, nous avons choisi d'adopter une démarche méthodologique principalement qualitative. Ce choix n'est pas issu d'une contrainte liée à notre positionnement épistémologique – puisque le paradigme épistémologique

constructiviste pragmatique n'impose pas de méthodes spécifiques – mais bel et bien d'une volonté de correspondre au mieux à notre objet de recherche.

Notre travail s'est organisé autour d'un positionnement atypique, ayant pour mission à la fois le développement du bureau de représentation d'une grande école française en Chine et en Asie, et la fonction de doctorant en sciences de gestion. Cette mission de représentation d'établissement s'est inscrite dans la continuité d'une expérience de plusieurs années passées en Chine, en tant qu'étudiant à l'université d'abord, puis en entreprise et au sein d'institutions (ONUDI, Ambassade de France). Notre intérêt pour les nouveaux défis et enjeux chinois, autrement dit les questions d'ordre social et environnemental, ajouté à la proximité avec la jeunesse de part nos missions de « recrutement » de jeunes Chinois pour des programmes de licence et master en France et de développement de partenariats académiques dans la zone, ont constitué des angles d'approche particulièrement favorables à notre objet de recherche. Nous nous positionnons donc au carrefour de plusieurs sphères (économique, institutionnelle, politique, académique) qui viennent s'enrichir mutuellement.

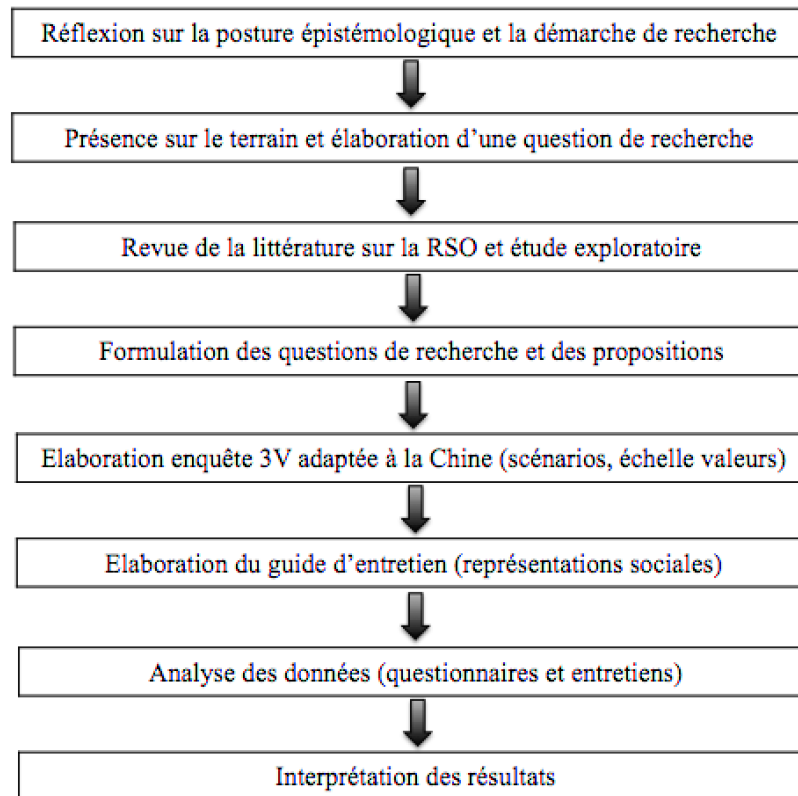
Ainsi, tout en conservant la neutralité et l'extériorité nécessaires, cette immersion nous a permis de faire de l'observation participante une méthodologie privilégiée. En effet, l'observation participante *« implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités »* et permet de *« vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité »* (Soulé, 2007). Nous étions durant ces années de travail au contact direct des étudiants et des acteurs du système éducatif chinois. Nous avons pu mesurer la *« rupture générationnelle »* liée en partie à la politique de l'enfant unique et dont il est question tout au long de notre thèse.

En outre, nous avons mis à profit nos liens avec les étudiants chinois pour travailler sur les représentations sociales de la RSO, thème particulièrement sensible en Chine, nécessitant pour le chercheur de conserver un regard critique et une indépendance dans le choix des méthodologies.

Design de la recherche :

Après avoir éclairci notre positionnement épistémologique et notre posture de chercheur, nous souhaitons revenir ici sur les grandes étapes de notre démarche de la recherche.

Figure 9 : Design méthodologique de la recherche



Adapté de Desmet, Lahaye et Pourtois (2006)

Le schéma ci-dessus est cependant quelque peu réducteur et simpliste puisqu'il ne tient pas compte des nombreux allers et retours entre la littérature et le terrain, ainsi que de la complexité de la recherche dans son ensemble, du processus global loin d'être linéaire et la collecte de données quasi-constante.

La première année de notre travail de thèse (janvier-décembre 2012) a consisté en une présence sur le terrain, nécessaire à l'approche du thème de la RSO en Chine. Au cours de cette année 2012, nous avons participé à une série de rencontres et de conférences (CSR Asia Summit, rencontres Ambassade, réunions universités, etc.). Après un premier aperçu de la littérature autour de la RSO en Chine, nous avons également rédigé un guide d'entretien et

rencontré une vingtaine d' « experts » issus d'entreprises (PwC, Veolia, Thales, Huawei, Yingli Solar, Syleps, etc.), d'organisations (UN Global Compact, Syntao, CSR Asia, China Institute, China Greentech Initiative), d'institutions (Ministère du Commerce chinois, Ambassade de France en Chine, Michel Doucin : Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la RSO), et du monde académique (Center for International Business Ethics, Beijing Jiatong University, University of International Business and Economics, etc.).

Cette première année nous a permis d'orienter nos questions de recherche et notre terrain vers les jeunes générations chinoises comme acteurs du changement et futurs cadres, avec la volonté de nous intéresser davantage au système éducatif et aux enjeux de l'éducation à la RSO et à l'éthique en général. En 2013, en recentrant notre littérature sur les enjeux liés à la RSO et la jeunesse, et en mobilisant le cadre théorique des représentations sociales, nous avons choisi d'adopter et d'adapter l' « enquête 3V » au contexte chinois afin de percevoir le niveau de responsabilité des jeunes et de proposer un état des lieux de leurs valeurs. Cette étape a nécessité, comme nous l'expliquerons dans la troisième partie de cette thèse, une phase d'élaboration et de vérification (du cadre juridique notamment, avec l'aide d'un avocat), puis une phase de pré-test. Nous avons ainsi pu lancer la plateforme en ligne à destination des étudiants chinois en janvier 2014 et l'avons maintenue ouverte jusqu'en mai 2015.

Comme nous le verrons, les mises en situation de l'enquête nous ont permis d'obtenir des informations sur les attitudes et comportements possibles des jeunes et sur leur niveau supposé de responsabilité. L'échelle des valeurs de Schwartz a également constitué un apport majeur aux résultats de notre étude. Cependant, dans le cadre global des représentations sociales, nous avons souhaité entreprendre une approche directe, en complément de cet outil virtuel, à travers la réalisation d'entretiens. Ainsi, début 2014, nous avons construit un nouveau guide d'entretiens à destination des jeunes. Ces entretiens ont été menés entre mai 2014 et mai 2015.

Enfin, nous avons pu procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'enquête en ligne (scénarios et échelle de valeurs de Schwartz) et des entretiens (méthode associative et méthode interrogative) dans le courant du second semestre 2015.

PARTIE II

VALEURS DE LA JEUNESSE CHINOISE, GÉNÉRATION DES DÉCIDEURS DE DEMAIN : CADRES THÉORIQUES MOBILISÉS

Introduction de la deuxième partie :

Dans cette seconde partie, nous nous intéressons aux jeunes Chinois, futurs managers, décideurs et leaders des organisations de demain. Nous verrons que la génération « *post-80* », ou « *ME generation* », bien souvent perçue comme individualiste et arrogante par les aînés, montre malgré tout des capacités entrepreneuriales essentielles à l'adaptation du pays (Wang et Juslin, 2011). Portée par les réformes sociales et la politique de l'enfant unique de Deng Xiaoping entérinées en 1978 (Egri et Ralston, 2004), ces jeunes sont connectés aux réseaux sociaux, ouverts sur le monde, et voit leurs valeurs fondamentales altérées.

Grâce à une étude du système éducatif chinois, nous constaterons que ces jeunes sont également en souffrance. Fort esprit de compétition, contrainte de la réussite sociale par l'éducation, activités extra-scolaires prises trop au sérieux, augmentation de l'échec scolaire sont autant de facteurs sources de tourment chez les jeunes. Si le niveau d'éducation a largement augmenté ces dernières années, le chômage chez les diplômés du supérieur ne cesse de croître au nouveau « *pays des hyperqualifiés* » (Rocca, 2010).

Nous verrons que pour parvenir au développement économique soutenable voulu par le pays, la formation est un défi considérable, si ce n'est le plus important. Les méthodes dispensées dans l'enseignement supérieur, et plus particulièrement au sein des *business schools* chinoises, doivent être repensées pour rendre les futurs responsables capables de penser et non plus simplement d'apprendre (De Bettignies et Tan, 2007). Créativité et innovation sont les maîtres-mots de réformes indispensables. Cependant, nous verrons qu'au sein du Parti, un courant traditionaliste prône la fermeté à l'encontre de la propagation de valeurs occidentales, et ce jusque dans les universités chinoises les plus prestigieuses.

Parallèlement, nous verrons que l'offre de programmes conjoints sino-étrangers s'étend dans les universités chinoises et de nouveaux outils et méthodes pédagogiques voient le jour. La dimension éthique s'intègre progressivement aux cours de management afin de répondre aux besoins des organisations étrangères et des exigences des principaux organismes d'accréditations à l'instar d'AACSB (Whitla, 2011). Le schéma de cours chinois devient caduque et doit donc être repensé sans pour autant négliger l'importance de l'apport de la tradition sur la société actuelle, à l'image des valeurs confucéennes (De Bettignies et Tan, 2007).

Enfin, dans un dernier chapitre, nous présenterons les cadres théoriques mobilisés, à savoir celui des représentations sociales (Abric, 1994), et des valeurs universelles de Schwartz (2006).

Chapitre IV :

Organisation du système éducatif chinois

Afin de mieux préparer notre terrain de recherche, autrement dit dans le but d'avoir une connaissance approfondie de la situation des étudiants chinois, il nous semble primordial de nous intéresser dans un premier temps à l'environnement que cotoient ces jeunes au quotidien.

L'objectif de ce chapitre 4 vise donc à exposer les rouages complexes du système éducatif chinois. Nous aborderons en premier lieu la gouvernance et le financement de l'enseignement supérieur en Chine (section 1), avant de nous pencher sur l'organisation des études en Chine (section 2).

Nous discuterons ensuite des failles d'un système fragile menant à un marché de l'emploi en crise, et nous aborderons le sujet de la formation continue (section 3).

Enfin, nous verrons que la tendance à l'occidentalisation de l'enseignement supérieur n'est pas du goût des autorités et de certaines des universités les plus prestigieuses du pays (section 4).

Section 1 : Évolution de la gouvernance et influence de Pékin au sein des établissements de l'enseignement supérieur chinois

1. Gouvernance, autonomie et influence du Parti dans l'enseignement supérieur chinois :

Dans un rapport datant de 2011, l'Ambassade de France en Chine détaille l'organisation de l'enseignement supérieur du pays et estime que « *le système moderne d'enseignement supérieur, calqué sur le modèle soviétique, date du début des années 50.* » L'objectif des établissements d'enseignement supérieur, « *financés et dirigés par les autorités centrales ou locales compétentes en matière d'éducation* », était d'abord de créer de la main-d'œuvre jusqu'à la fin des années 80, dans un contexte économique « *rigide planifié et centralisé.* » Les activités de recherche étaient alors en grande partie opérées par des « *instituts de recherche et les académies des sciences ou des sciences sociales* », en dehors des universités. Malgré certains changements dans les modes de gouvernance interne, l'influence du Parti communiste a toujours été particulièrement forte sur les établissements.

En 1985, dans un contexte de « *décentralisation, de déréglementation et de déconcentration des responsabilités* », la publication de la « *Décision du Comité central du Parti communiste sur la réforme du système éducatif* » a été annonciatrice de changement dans les relations entre le pouvoir et les établissements d'enseignement supérieur, laissant ainsi à ces derniers davantage d'autonomie sur la gestion des subventions et des crédits alloués par exemple (Ambassade de France en Chine, 2011).

Tableau 19 : Évolution des modes de gouvernance interne

	<i>Modes de gouvernance des établissements</i>
1950-56	Responsabilités assumées par un président
1956-61	Administration assurée par un comité universitaire, sous l'autorité du Comité du Parti communiste
1961-66	Administration assurée par un comité universitaire dirigé par un président, sous l'autorité du Comité du Parti communiste
1966-76	Direction assurée au niveau central par le Comité du Parti communiste
1977-85	Répartition des tâches, les responsabilités, pour chaque établissement, étant assumées par un président placé sous l'autorité du Comité du Parti communiste
1985-89	Responsabilités assumées par un président dans certaines universités
1989-	Responsabilités assumées par un président placé sous l'autorité du Comité du Parti communiste

Source : Mi et Zhou, 2004 (cité par Huang, 2006)

La promulgation des « Grandes lignes de la réforme et du développement de l'éducation en Chine » de 1993 marqua encore plus l'indépendance des établissements en préconisant que *« les pouvoirs publics renoncent à exercer un contrôle direct sur les établissements pour jouer un rôle d'orientation et de supervision en s'appuyant sur la législation, l'octroi de fonds, la planification, le recours à des services d'information et tout autre moyen d'action administratif nécessaire »*, tout en recommandant de *« garantir l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur grâce à la législation, de préciser les pouvoirs et les devoirs des établissements et de leur conférer une véritable personnalité juridique pour leur permettre de mieux répondre aux besoins de la société, d'être indépendants et de prendre les initiatives nécessaires »* (Huang, 2006).

D'après Huang (2006), ces orientations se retrouvent dans deux textes législatifs importants en matière d'éducation : la « Loi sur l'éducation » de 1995 et la « Loi sur l'enseignement supérieur » de 1998. Selon le texte de loi de 1995, *« tous les établissements d'enseignement doivent obtenir le statut de société au moment où ils reçoivent leur agrément ou sont enregistrés »* (article 31). La loi sur l'enseignement supérieur de 1998 rappelle ce même principe en précisant que *« les établissements d'enseignement supérieur doivent obtenir le statut de personne morale le jour de leur agrément »* (article 30). L'Ambassade de France en Chine voit dans ces mesures un changement radical de *« la nature des missions des établissements, de même que leurs modes de financement et de gouvernance et, en particulier, leurs relations avec les autorités locales »* (2011). Les activités d'enseignement et de recherche sont sujettes à une plus grande autonomie de la part de chaque établissement, encouragé *« à multiplier les activités de recherche contractuelle et les projets menés avec les entreprises, les milieux d'affaires, les organismes sociaux et d'autres institutions du secteur privé »* (article 35 de la loi de 1998).

Huang (2006) considère que ces lois de 1995 et 1998, qui permettent de rendre autonomes les établissements, réduisent le rôle de l'administration dont les actions consistent désormais principalement à *« faire évoluer et superviser les établissements d'enseignement supérieur au niveau de l'ensemble du système. »* Les détails relatifs aux activités propres des universités et les questions de gouvernance interne n'entrent également plus dans le domaine d'intervention de l'État. Ces deux textes *« ont conféré une légitimité législative au nouveau statut de l'enseignement supérieur »* et sont donc naturellement considérés comme majeurs en matière d'éducation en Chine.

Zhang (2008) estime que l'année 1999 « *a été significative dans l'histoire de l'évolution de l'enseignement supérieur. C'est cette année-là que la Chine a lancé l'objectif d'ouvrir au plus grand nombre l'accès à l'enseignement supérieur.* » Plus que de simples paroles, Zhang rend compte de l'important travail fourni par le gouvernement central et les autorités locales pour parvenir à cette démocratisation de l'enseignement supérieur en quelques années.

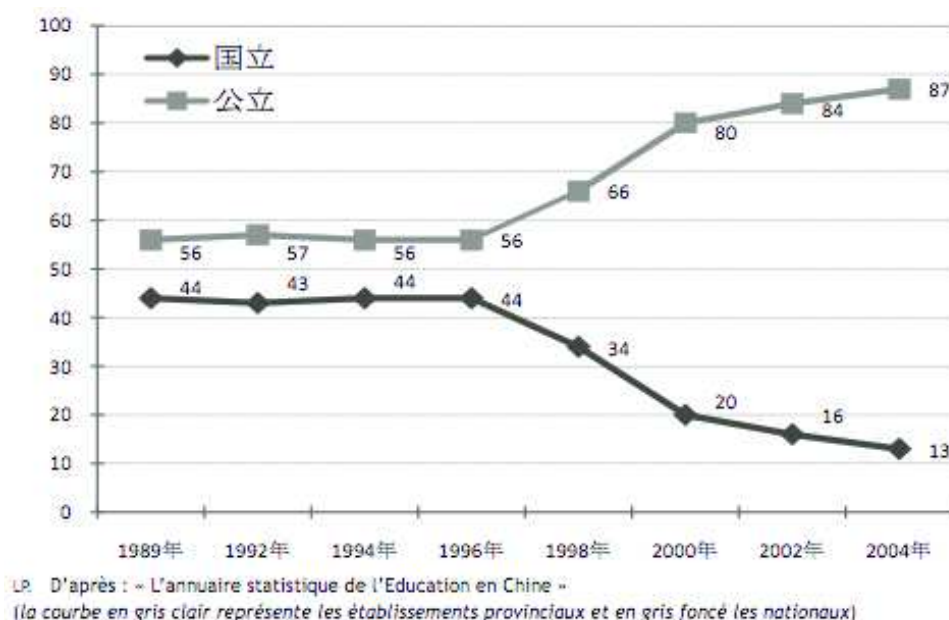
Parallèlement à cette transformation du système éducatif et afin de le rendre plus performant et de s'accorder à la situation économique et sociale de la Chine, des universités pluridisciplinaires virent le jour, « *résultant de la fusion de plusieurs établissements spécialisés et d'établissements d'enseignement supérieur professionnels* » et la politique chinoise en matière d'éducation passa « *d'un système élitiste à un système de masse, puisque le nombre total des inscrits est passé de seulement 5,6 millions en 2000 à près de 25 millions en 2007* », pénalisant au passage la qualité de l'éducation et rendant la problématique du sous-emploi des jeunes diplômés plus complexe encore (Ambassade de France en Chine, 2011).

Les réformes structurelles les plus récentes tentent désormais de concentrer leurs efforts sur l'amélioration de la qualité des enseignements dispensés, tout en permettant aux établissements d'obtenir les financements nécessaires à la mise en place des « *objectifs fixés en termes à la fois de qualité et de capacité d'accueil* ». Le gouvernement chinois souhaitait faire de son 11^{ème} plan quinquennal (2006-2010) celui de « *l'amélioration de la qualité des universités, et notamment des meilleures d'entre elles, pour les amener au niveau des universités occidentales* » (Campus France, 2014). Le contrôle stratégique et réglementaire demeure un des principaux aspects de ces réformes dont la responsabilité revient aujourd'hui au ministère de l'Éducation supervisé par le Conseil des affaires d'État. Longtemps assurée par « *24 ministères de tutelle* », la gestion du système était devenue bien trop complexe, créant des niveaux inégaux en matière de coûts, d'efficacité des ressources, d'utilisation des moyens éducatifs humains et financiers, considérée comme étant à l'origine de « *normes de qualification éducatives et professionnelles disparates et souvent incohérentes* » et comme un frein à la recherche et au développement technologique.

L'Ambassade de France en Chine fait également état de l'importante manœuvre de décentralisation du système d'enseignement supérieur chinois depuis le début des années 1990 : « *le nombre d'établissements gérés par des ministères centraux autres que le ministère de l'Éducation a ainsi été ramené de 318 en 1990 à 50 en 2000, tandis que le nombre d'établissements administrés par le ministère de l'Éducation passait de 36 à 71 sur la même*

période, et celui des établissements relevant des autorités locales de 721 à 920. » De plus, « entre 1990 et 2000, le nombre d'établissements d'enseignement supérieur relevant de ministères et d'instances centrales a été ramené de 354 à 111, alors que le nombre d'établissements relevant d'autorités provinciales ou municipales est passé de 721 à 1 114. » La création d'établissements régionaux a ainsi largement contribué à la démocratisation de l'enseignement supérieur. Cette décennie est aussi marquée par le développement du secteur privé. Alors inexistant en 1990, on dénombrait plus de 100 établissements privés (*minban*) en activité en 2003. La privatisation de l'enseignement supérieur parvient même jusque dans les établissements publics au sein desquels la gestion de certaines filières ou instituts se fait de façon privée ou quasi privée, faisant ainsi varier de manière significative les frais de scolarité.

Figure 10 : Étudiants dans les établissements nationaux et provinciaux en %



Source : Zhang (2008)

Bien que les universités aient largement gagné en autonomie (conception de programmes d'enseignement, organisation de la structure interne, recrutement et licenciement du personnel de niveau intermédiaire, candidatures aux projets publics de recherche, gestion des dépenses de fonctionnement et d'investissement, etc.), un certain nombre de contraintes subsiste, dans le domaine du recrutement des étudiants, de la gestion budgétaire, de l'attribution de titres du personnel enseignant, ainsi que du recrutement/licenciement du personnel administratif notamment (Ambassade de France en Chine, 2011).

Le Parti communiste continue donc à peser sur les décisions en ayant une influence directe sur le président de l'université : « *le Comité du Parti communiste de l'université, dirigé par le secrétaire du Parti et composé de membres du Parti communiste, est une entité parallèle à la structure administrative dirigée par le président* » (Ambassade de France en Chine, 2011). Secrétaires de Parti, présidents et vice-présidents sont tous nommés par les pouvoirs publics et constituent les deux organes directeurs de chaque établissement, autrement dit « *la plus haute autorité exécutive.* » En plus de décider de l'orientation des missions et des modes de fonctionnement, le Comité du Parti est en charge de la nomination et du licenciement des responsables de la gestion administrative et universitaire (vice-présidents, doyens de composantes, directeurs de départements ou d'instituts de recherche).

Si depuis le début des années 2000, on note un léger recul du poids du Parti dans la gestion interne des établissements, le rapport de l'Ambassade résume néanmoins : « *la gouvernance et le fonctionnement des établissements reposent donc fondamentalement sur les politiques et les principes définis par le Parti.* »

2. Le financement de l'enseignement supérieur en Chine :

Le mode de financement des établissements de l'enseignement supérieur a également considérablement évolué. Selon l'Ambassade (2011), « *les établissements d'enseignement supérieur se répartissent en différentes catégories et, en fonction de leur statut, reçoivent leur financement des autorités nationales, provinciales ou locales.* » Ainsi, sur 1908 établissements recensés, environ 70 étaient sous la tutelle directe du ministère de l'Éducation au moment de l'écriture du rapport, les autres étant sous contrôle des autorités provinciales ou municipales, une « *formule globale de financement* » ayant été créée pour l'établissement de leur budget.

Ce même rapport note qu'entre 1995 et 2005, la part du financement public dans l'enseignement supérieur a connu une forte baisse, passant de 70 % à 43 %, bien qu'en volume, ce niveau de financement ait continué de croître. De plus, entre 1995 et 2006, « *la moyenne des frais de scolarité et des droits universitaires a presque décuplé, contribuant à compenser le recul du financement public.* » En 2005, le ministère chinois de l'Éducation détaillait les sources de financement des dépenses courantes des établissements publics délivrant des diplômes de la façon suivante :

- Administration(s) centrale/provinciales/locales : 43 % ;
- Fonds sociaux et fonds privés : 6 % ;
- Donations et levées de fonds : 1 % ;
- Droits de scolarité : 32 % ;
- Autres fonds à caractère éducatif : 19 %.

Il est intéressant de relever la comparaison faite avec la France dont la part de l'État dans le financement du supérieur s'élevait à 76 % et celle des ménages à 9,4 % durant cette même année.

En 2011, la Chine ne consacrait que 3,4 % de son PIB à l'éducation, contre une moyenne de 5,9 % du PIB pour un pays de l'OCDE. Face à ce besoin de modernité, de qualité d'enseignement, d'amélioration des conditions de vie des étudiants et d'optimisation des capacités de recherche, les acteurs non publics occupent une place de plus en plus importante dans l'offre d'enseignement supérieur. On déplore également des inégalités géographiques : ainsi, la qualité de l'enseignement varie entre les zones côtières et les provinces de l'intérieur. Les frais de scolarité varient également et peuvent atteindre 5 000 euros pour certaines spécialités alors que le montant moyen est de l'ordre de 450 euros pour des études à plein-temps (Ambassade de France en Chine, 2011).

Bien que la totalité des établissements publics perçoive des subventions *per capita*, les subventions d'État ne couvrent « *qu'en partie les charges d'exploitation des établissements d'enseignement supérieur, ceux-ci doivent générer environ la moitié des fonds nécessaires pour financer leurs coûts récurrents et la recherche.* » Ainsi, il est recommandé aux établissements d'enseignement supérieur de développer des partenariats avec les entreprises et de mettre en place des projets pouvant générer des revenus, tels que des programmes de formation continue à destination des cadres par exemple. Là encore, des inégalités demeurent en fonction du prestige des établissements concernés et « *un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur ont tendance à négliger leurs missions fondamentales d'enseignement et de recherche au profit d'activités plus lucratives comme le conseil et la formation* » (Ambassade de France en Chine, 2011).

Le recrutement et la rémunération du personnel enseignant dépendent désormais du niveau de qualification professionnelle et du bagage universitaire, l'affiliation politique n'est plus un facteur déterminant. L'octroi de primes relève des performances et du niveau de contribution des professeurs et non plus d'une simple base statutaire. Ces primes comptent beaucoup pour

les enseignants et chercheurs puisqu'elles dépassent régulièrement le salaire de base. Le rapport de l'Ambassade détaille la structure des revenus du personnel des établissements d'enseignement supérieur publics de la façon suivante (2011) :

- le salaire de base (fixé conjointement par le ministère du Personnel et le ministère de l'Éducation) ;
- le « supplément universitaire » ;
- le « supplément post-secondaire » ;
- le « supplément de département » (dans ces trois dernières composantes, la plus grande partie est directement liée aux activités « commerciales » des différents établissements d'enseignement supérieur ne faisant pas partie des programmes d'enseignement réguliers).

Cette question de « *production de revenus* » a contribué à « *l'émergence de comportements de recherche du profit et des choix opportunistes à courte vue au niveau individuel comme au niveau des établissements* », engendrant davantage de motivation chez les enseignants au détriment d'un enseignement basé sur la qualité. Selon ce même rapport, les professeurs, « *en plus de leur charge officielle d'enseignement, participent souvent à des cours de formation spéciaux pour des étudiants à temps partiel (...). Il leur est dès lors difficile d'investir le temps et l'énergie nécessaire pour améliorer les supports et les méthodes pédagogiques, provoquant en retour la démotivation des étudiants et l'inadaptation des formations aux besoins de la société* » (2011).

Section 2 : Organisation des études en Chine

1. Repères et références statistiques sur l'éducation en Chine :

Campus France évoque une « *massification de l'enseignement supérieur* » survenue suite aux engagements pris en 1999 visant à augmenter les taux d'admission dans les établissements chinois (2014). Ainsi, entre 2000 et 2013, réparties entre les différents niveaux de formation proposés par les établissements supérieurs publics et privés (initiale, continue, à distance, de niveau *Benke* et *Zhuanke*, jusqu'au doctorat), « *les inscriptions ont été multipliées par 5, en passant de 7 millions en 2000 à 34,6 millions en 2013.* » On dénombre 26 millions d'étudiants en formation initiale à l'université (bac +3 à bac +5). Le *Gaokao*, examen national d'entrée à l'université redouté par les lycéens, est réussi par 87,6 % des participants titulaires du certificat de fin d'études secondaires, soit 34,5 % des 15-24 ans du pays. Dans son plan de développement et de réforme de l'éducation 2010-2020, le gouvernement chinois aimerait que ce chiffre atteigne 45 % en 2020.

Campus France fournit également des chiffres importants sur le nombre d'établissements d'enseignement supérieur chinois. Le pays comptait 2 788 établissements publics en 2013, dont 2 491 institutions dites « régulières » et placées sous tutelle soit d'un ministère, soit d'une autorité provinciale ou municipale, ainsi que 297 institutions spécialisées dans les formations destinées aux adultes (2014). Pour faire vivre ces établissements, la Chine peut compter sur la participation de 1 530 000 professeurs travaillant à temps plein. D'après les statistiques du ministère chinois des Finances, la part des dépenses publiques consacrées à l'éducation représentait 4,28 % du PIB en 2012, soit près de 2 200 milliards de RMB²²⁵.

2. Zoom sur le *Gaokao* :

Le *Gaokao*, littéralement « grand concours », constitue l'examen redouté par chaque lycéen chinois. Début juin 2014, 8 000 établissements et centres d'examens reçurent 9,4 millions de candidats qui s'attelèrent à cet équivalent du baccalauréat français²²⁶, précieux sésame garantissant l'accès à quelques 7 millions de places d'université²²⁷. Dans un contexte hyper-compétitif lié en partie à la politique de l'enfant unique, rien n'est laissé au hasard. Les

²²⁵ Environ 282 milliards d'euros

²²⁶ 2008 fut une année record, avec 10,5 millions de candidats au *Gaokao*

²²⁷ http://www.lemonde.fr/asie-pacifique/article/2014/06/09/pour-le-gaokao-les-chinois-ne-laissent-rien-au-hasard_4434558_3216.html (consulté le 7 novembre 2014)

autorités prennent des mesures, en matière de circulation notamment, pour éviter tout retard et tout débordement. Le Monde pointe des efforts sur l'ouverture et l'accès au concours aux enfants de migrants. Alors qu'ils n'étaient que 4 400 en 2013, 56 000 jeunes ont pu participer à l'examen dans la ville où ils résident avec leurs parents sans avoir à s'inquiéter des frais leur permettant de regagner leur province d'origine pour l'occasion.

Selon l'Ambassade de France en Chine (2011), les épreuves consistent en différentes matières : chinois, mathématiques, anglais ainsi que synthèse à orientation littéraire ou scientifique. Les élèves se concentrent sur ce concours durant leurs années de lycée (*Gaozhong*) et « *un mauvais résultat compromet les perspectives d'avenir et interdit l'accès aux meilleurs établissements, le candidat malheureux est alors contraint de se tourner vers des cursus courts (bac +2 ou 3) ou vers des établissements privés.* »

Campus France observe une baisse du nombre d'inscrits à cet examen d'entrée à l'université depuis 2009 et explique cette tendance par la volonté des jeunes et de leurs familles de se tourner vers des universités étrangères pour lesquelles le *Gaokao* ne représente nullement une condition d'admission, en particulier dans les universités anglo-saxonnes (2014). Le système éducatif chinois est perçu de plus en plus défavorablement par les familles dont les enfants seraient ainsi 80 % à souhaiter étudier à l'étranger. Près du tiers du revenu annuel des ménages chinois serait utilisé dans l'éducation de leur enfant. L'Ambassade de France en Chine voit dans cette diminution du nombre de candidats l'effet de l'évolution démographique : « *la tranche d'âge des 17-18 ans tend à se contracter en raison du recul de la natalité enregistré au tournant des années 1990* » (2011).

L'Ambassade souligne que si des expérimentations sont menées localement depuis 1999 dans le but de réformer les épreuves afin de « *résoudre la contradiction entre capacités d'accueil des établissements et forte demande en éducation des jeunes générations,* » les résultats constituent une certaine source d'ambiguïté étant donné que « *les modalités des épreuves varient d'une province voire d'une ville à une autre, ce qui rend discutable les conditions d'équité à l'échelon national* » (2011). La fiabilité de la note obtenue par l'élève au *Gaokao* est donc remise en cause et « *c'est en fin de compte la qualité de l'université dans laquelle il a été admis qui fournit le critère le plus significatif.* »

Selon le bulletin de veille du service de coopération universitaire du consulat général de France de Shanghai (décembre 2014), le ministère chinois de l'Éducation travaille à une réforme majeure du concours, laquelle consiste à intégrer de nouvelles dimensions, à l'instar

de l'égalité des chances, le développement de la culture générale, l'épanouissement des élèves, l'amélioration des systèmes de sélection, ou encore la réduction de l'importance des rangs de *benke*. Ces mesures datant de septembre 2014 ont été complétées en décembre de la même année par la publication de quatre textes relatifs aux questions des points supplémentaires, des recrutements indépendants, des examens du diplôme de fin d'études du lycée, et de l'évaluation du niveau général des étudiants.

En outre, parmi les dix grands points de la réforme présentés en 2014, on apprend que chaque lycéen fera l'objet d'une évaluation générale qui prendra en considération « *les qualités morales (participations à des activités extra-scolaires caritatives, volontariat, activités du PCC), les résultats aux évaluations des deux premières années, la culture artistique (participation à des activités de musique, danse, dessin, etc.) et des stages de pratique en dehors du lycée.* » Une importance particulière sera également donnée à l'admission en université de candidats venus des provinces de l'Ouest du pays afin de réduire l'écart avec les candidats des régions les plus peuplées. Ainsi, l'écart de taux d'admission devrait passer de 17 % en 2007 à 4 % en 2017 : « *le programme de soutien aux régions de l'Ouest a permis de fléchir 35 000 places dans les universités de l'Est de la Chine en 2008 et 200 000 en 2014.* » Enfin, alors que les étudiants issus de zones rurales n'étaient que 10 000 à intégrer les universités nationales clés en 2012, on en dénombrait 30 000 en 2013, 50 000 en 2014, avec une forte augmentation prévue pour 2017.

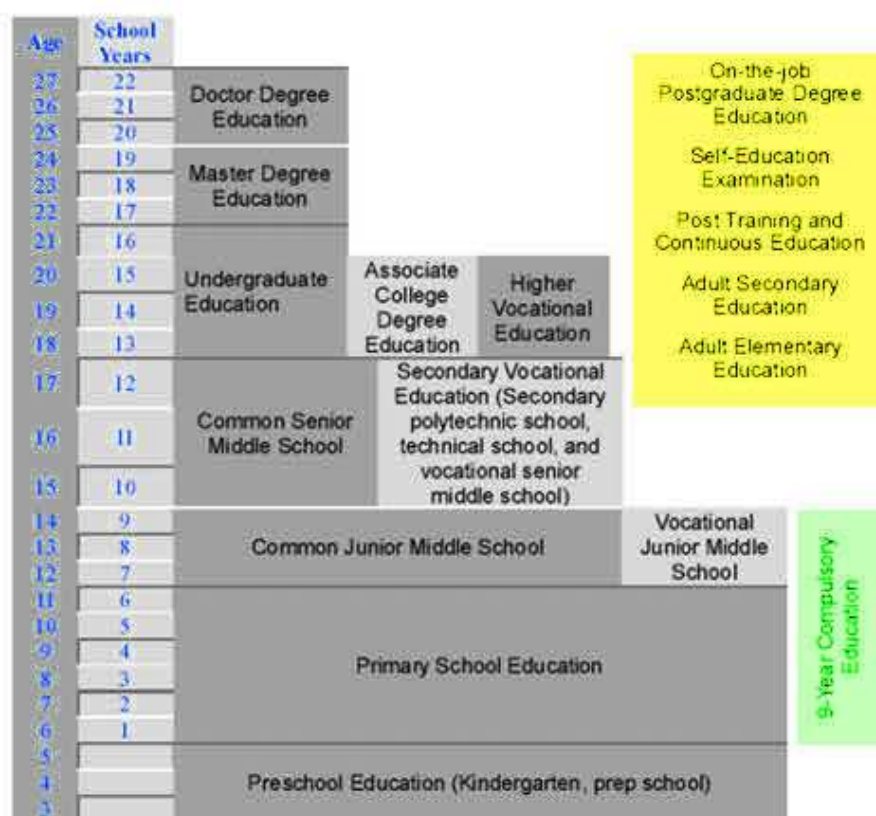
3. La formation initiale chinoise :

L'offre en formations initiales se répartit en trois cycles (Ambassade de France en Chine, 2011) :

- *Le premier cycle* : regroupant les formations courtes de type professionnelles d'une durée de deux ans ayant pour objectif l'insertion sur le marché de l'emploi (en instituts professionnels, *Dazhuan*, bac +2), les formations générales et professionnalisantes d'une durée de trois ans (en universités ou en instituts professionnels, *Dazhuan*, bac +3), les formations générales d'une durée de quatre ans (*Benke*, bac +4, équivalent de la licence européenne ou du bachelor anglo-saxon). Contrairement au *Dazhuan*, l'obtention du *Benke* permet de passer les concours nécessaires à la poursuite d'études ;

- *Le deuxième cycle* : correspondant aux formations de master en trois ans accessibles sur concours à la suite du *Benke* (*Shuoshi*, bac +5 à bac +7)
- *Le troisième cycle* : correspondant au doctorat (*Boshi*, bac +8 à bac +10), accessible sur concours également à l'issue du master. On parle de cycle d'élite et les places sont limitées au sein des établissements les plus prestigieux du pays.

Figure 11 : Structure du système éducatif chinois



Source : UNESCO-IBE (2011), *World Data on Education, China*²²⁸

4. Les principaux programmes de soutien aux meilleurs établissements :

Si Zhang se félicite de la démocratisation de l'enseignement supérieur chinois entérinée dès la toute fin des années 1990, le pays n'en oublie pas pour autant la dimension d'« *éducation élitiste* » (2008). L'auteur considère néanmoins que la démocratisation de l'enseignement supérieur et la formation des élites ne sont pas antinomiques puisque l'accès au plus grand nombre vient « *poursuivre et renforcer l'éducation élitiste.* » Les programmes mis en place

²²⁸ <http://www.unevoc.unesco.org/go.php?q=World+TVET+Database&ct=CHN> (consulté le 20 novembre 2014)

par la Chine et décrits ci-dessous visent à soutenir financièrement les universités dites d'excellence. Selon Zhang, « *l'université d'excellence évoque une éducation haut de gamme, des professeurs très qualifiés, des concepts éducatifs et des équipements avancés et un environnement d'études propre à l'émulation.* » Décrits comme des « viviers » regroupant les jeunes les plus brillants du pays, ces investissements représentent le « *système dualiste dans le domaine éducatif en Chine : la coexistence de l'éducation d'élite et de l'éducation démocratisée.* »

Deux principaux programmes ont vu le jour dans les années 1990 à l'initiative du ministère chinois de l'Éducation. Ils visent à accompagner ces meilleurs établissements, notamment sur le plan international (Ambassade de France en Chine, 2011) :

- *Le programme 211* : créé en 1995, il concerne une centaine d'universités du pays, soit moins de 10% des universités chinoises. Ce programme a vocation à faire de ces institutions des « *établissements d'excellence dans le domaine de la formation et de la recherche.* » Après plusieurs années de travail et d'évaluations, plus de 600 disciplines prioritaires d'enseignement et de recherche ont été identifiées parmi tous les domaines. Dans certaines villes, des établissements ont été regroupés « *afin que les universités atteignent une taille suffisante permettant de rationaliser leur gestion, les politiques de formation et de recherche.* » Selon le ministère de l'Éducation, on dénombrait 118 universités « 211 » en 2014. Enfin, selon l'Ambassade de France en Chine (2011), « *le programme 211 a permis de dresser une carte universitaire nationale des disciplines clés, de rénover de nombreux campus, de mettre en œuvre une réseau informatique à haut débit et une bibliothèque numérique nationale* » ;
- *Le programme 985* : il complète le programme 211 et a été lancé en 1998 avec l'ambition d'apporter une plus grande reconnaissance mondiale aux établissements chinois. 39 universités ont ainsi été sélectionnées entre 1999 et 2008, permettant « *d'accélérer des fusions d'universités, le recrutement de professeurs d'excellence et d'experts étrangers, la réforme de gestion des personnels, l'amélioration des conditions de recherche, la liaison universités-entreprises et la coopération internationale.* »

Dans son rapport sur l'enseignement supérieur chinois, Campus France (2014) mentionne également la « Ligue C9 », lancée en 2009, comme programme regroupant les neuf meilleurs établissements du pays. Ces quelques universités réunissant 3 % des chercheurs chinois

reçoivent des aides très généreuses de la part de l'État destinées à la recherche (10 à 25 %) dans le but d'intégrer le classement international des 100 meilleurs établissements d'enseignement supérieur d'ici 2020. Comparée à la *Ivy League* américaine, la *C9 League* est composée des établissements suivants : l'université Tsinghua, l'université de Pékin, l'institut de technologie de Harbin, les universités Fudan et Jiaotong de Shanghai, l'université des sciences et technologies de Chine basée à Hefei, l'université du Zhejiang de Hangzhou, l'université de Nanjing, ainsi que l'université Jiaotong de Xian.

Dans la continuité des programmes d'excellence 211 et 985 cités plus haut, les ministères de l'Éducation et des Finances ont mis en place le « programme 2011 de développement du numérique²²⁹ » avec pour mission de « *créer des passerelles entre les universités, le monde de l'entreprise et les centres de recherche* », et de rendre les établissements chinois plus attractifs sur le plan international (Campus France, 2014). Afin d'atteindre ces objectifs, un réseau interuniversitaire travaille autour de quatre grands thèmes en matière d'innovations : le développement social et l'héritage culturel, l'économie régionale, l'innovation scientifique, et les technologies génériques.

5. La recherche en Chine :

Le gouvernement chinois s'est doté d'un nouvel objectif stratégique sur le long-terme : faire que son image d'« atelier du monde » disparaisse progressivement pour la remplacer par celle de « laboratoire du monde »²³⁰. Pour y parvenir, le pays redouble d'efforts, sur le plan budgétaire en particulier, en consacrant 1,8 % du PIB/an aux dépenses globales en recherche et développement, soit près de 1 000 milliards de RMB²³¹, avec comme objectif pour 2020 d'atteindre 2,5 % (Campus France, 2014). Le CNRS fait état d'une progression de 890 % des dépenses de R&D entre 2001 et 2012 (2014).

Le pilotage de la recherche et de ces ambitions est assuré par différentes institutions, à l'instar du ministère de la Science et de la Technologie, de la Fondation nationale des sciences naturelles de Chine, ou des académies des sciences, d'ingénierie et des sciences sociales. Les domaines prioritaires relèvent du développement économique (environnement, énergie, transports, santé, communications, etc.), des « labels » de laboratoires (« laboratoires-clefs

²²⁹ Ou « programme de renforcement de la capacité à innover » des établissements d'enseignement supérieur

²³⁰ La Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine cite le slogan officiel : « Passer du *made in China* au *created in China* »

²³¹ Soit plus de 130 millions d'euros en 2014

d'excellence ») ou des programmes spécifiques (hautes technologies, recherche fondamentale, innovation, etc.) (Campus France, 2014). Le CNRS constate les efforts des autorités qui *« tentent de mettre en bon ordre de marche l'ensemble des acteurs publics (agences, opérateurs, gouvernements locaux, etc.), semi-publics (entreprises d'État) et privés pour parvenir à cet objectif »* (2014).

Campus France pointe l'intérêt capital et l'implication des entreprises dans la R&D, à raison de 657 milliards de RMB (environ 86 milliards d'euros), somme consacrée en partie aux questions de propriété intellectuelle, le nombre de brevets d'invention connaissant une croissance remarquable en Chine ces dernières années. Les « industries émergentes d'importance stratégique » sont également soutenues malgré un *« effort public de recherche fondamentale faible »* faisant craindre pour la compétitivité future des entreprises du pays (véhicules électriques, nouvelles énergies, nouveaux matériaux, protection de l'environnement, etc.).

En outre, Campus France souligne le fort potentiel de qualité de la recherche chinoise, en constante augmentation, ainsi que son ouverture à l'international, et rappelle que la Chine, pays créateur du très réputé « classement de Shanghai », occupe la deuxième position pour le nombre de publications scientifiques avec près de 10 % des publications mondiales. Le gouvernement tente également d'inciter les meilleurs chercheurs Chinois expatriés à revenir au pays et favorise l'accueil des chercheurs étrangers : *« en 2010, par exemple, 42 % des co-publications scientifiques chinoises étaient signées avec les Etats-Unis, 29 % l'étaient avec les chercheurs européens²³². »*

Si le Centre national de la recherche scientifique reconnaît à la Chine de nombreux atouts, à l'instar de sa flexibilité, de sa rapidité, de sa capacité de mobilisation, des moyens importants mis en place et de la forte progression de la production intellectuelle, il concède néanmoins certaines faiblesses non négligeables. Ainsi, malgré des progrès, dans le photovoltaïque par exemple, bon nombre de domaines nécessitent des efforts supplémentaires, comme la valorisation de la R&D (transfert et développement technologique), le financement de l'innovation, l'entrepreneuriat, etc. L'organisme public de recherche français évoque également le cloisonnement institutionnel parmi les facteurs rendant l'impact scientifique de la Chine encore modeste (CNRS, 2014).

²³² La France représentait alors environ 5 % des co-publications, en chimie, physique et recherche médicale principalement

La communauté scientifique chinoise peut néanmoins compter sur le soutien des entreprises multinationales, à l'instar de Total qui a développé ces dernières années des projets communs avec les universités et laboratoires du pays sur des thèmes traitant de la transformation du charbon ou du photovoltaïque par exemple. Dans un entretien accordé au magazine *Connexions*, Jacques de Boissésou, alors représentant général de Total en Chine, se disait « *frappé par la tendance des étudiants chinois à se spécialiser dans les filières techniques en vue d'obtenir un 'vrai' travail*, » faisant allusion aux nombreux jeunes européens choisissant des voies plus généralistes. Selon lui, « *le résultat, c'est que pour certains recrutements spécialisés, nous n'avons d'autre choix que de nous tourner vers la Chine car les filières sont délaissées en Occident* » (CCIFC, 2010).

6. Internationalisation des études :

Dans les années 1980, le peu d'étudiants chinois choisis parmi les grandes universités et envoyés à l'étranger voyaient leur séjour financé par le gouvernement (Ambassade de France en Chine, 2011). Ils n'étaient que 7647 en 1990, avant que le pays ne permette finalement à ses ressortissants de se rendre à l'étranger pour y réaliser leurs études à leurs propres frais.

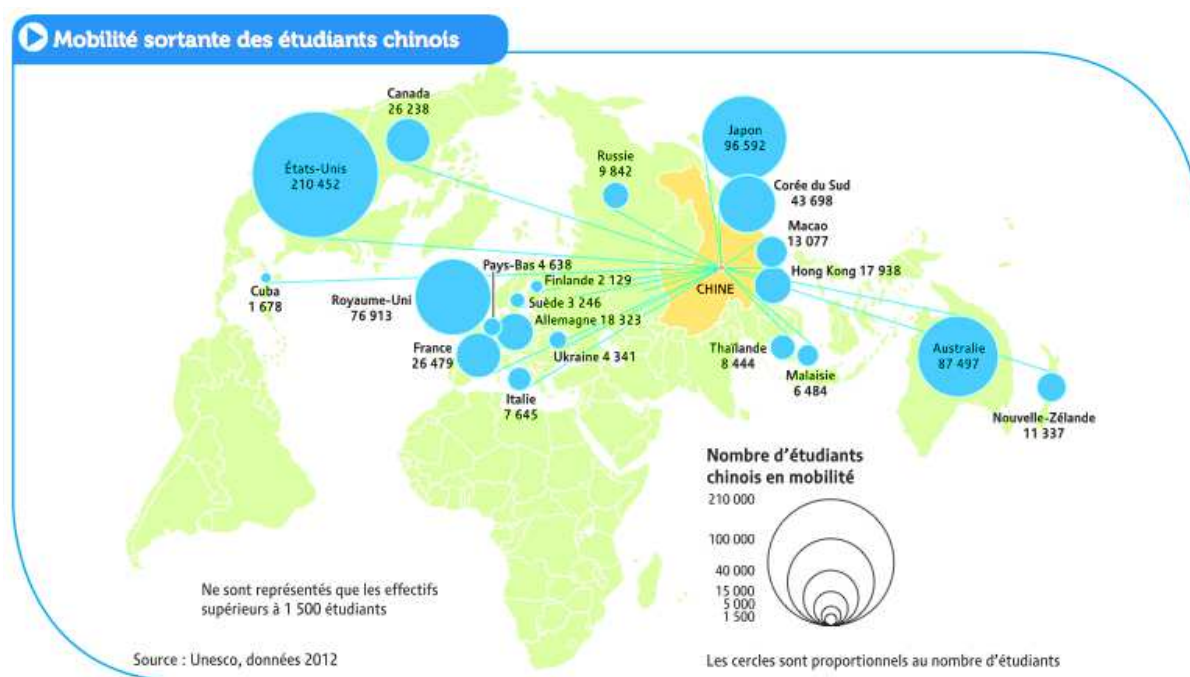
Depuis 2003, le gouvernement chinois a ouvert les portes de son système éducatif à l'international en favorisant la mobilité de ses enseignants et étudiants et en se fixant l'objectif de 25 000 bourses de mobilité sortante destinées aux jeunes pour 2020 (Campus France, 2014). Cette internationalisation est perceptible jusque dans le contenu des enseignements dispensés et l'implémentation d'unités d'enseignement de coopération sino-étrangère sous la forme de doubles diplômes ou d'instituts conjoints. Selon Campus France, en 2013, on comptait 700 programmes de ce type dont 44 instituts de coopération sino-étrangère²³³. De tels programmes permettent une plus grande visibilité des établissements chinois à travers le monde et assurent « *la mutation du système d'enseignement supérieur chinois en répondant aux besoins du secteur éducatif : formation des élites, réforme des enseignements, apprentissages et programmes dispensés, amélioration de la gestion des établissements*. »

D'après les statistiques de l'UNESCO, alors que l'on dénombrait quelques 20 000 étudiants chinois à l'étranger en 1999, près de 700 000 avaient fait le choix d'étudier dans un autre pays

²³³ Sept instituts franco-chinois figurent parmi ces instituts de coopération sino-étrangère : cinq dans le domaine des sciences de l'ingénieur, un dans les domaines des sciences de l'ingénieur et du management et un dans le domaine des sciences humaines et sociales

que la Chine en 2012 (cité par Campus France, 2014). Pour ces jeunes, le fait de partir à l'étranger constitue non seulement un avantage non négligeable au moment de leur arrivée sur le marché de l'emploi, mais également l'espoir d'intégrer des études de haut niveau (master ou doctorat) auxquelles l'accès est plus difficile en Chine.

Figure 12 : Mobilité sortante des étudiants chinois



Source : Campus France, 2014

Le nombre d'étudiants étrangers en Chine a réciproquement et largement augmenté ces dernières années. D'après l'Ambassade de France en Chine (2011), environ 50 000 étudiants seulement se sont rendus en Chine pour étudier, les langues principalement, entre 1949, date de l'avènement de la République populaire de Chine, et les années 1980. Selon le ministère de l'Éducation, ils étaient plus de 141 000 en 2005 venus de 179 pays, contre 328 000 issus de 200 pays en 2012²³⁴. La Chine attire non seulement par sa croissance économique mais également par l'orientation du gouvernement en matière d'éducation et l'augmentation du nombre de bourses d'études prises en charge par le *China Scholarship Council* dont l'objectif est de distribuer 50 000 bourses en 2015.²³⁵ La répartition géographique de ces étudiants en mobilité entrante en Chine peut être détaillée de la façon suivante : Asie (83 %), Europe (8

²³⁴ http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_863/201303/148379.html (cité par Campus France, 2014)

²³⁵ Selon Campus France, 7 218 étudiants étrangers ont obtenu une bourse de la Chine en 2005, soit 5,12 % du nombre total d'étudiants étrangers. En 2012, 28 768 étudiants ont reçu une bourse, soit 8,75 %

%), Amériques (6 %). Les étudiants sud-coréens sont les plus nombreux (46 %), suivis des Japonais (16 %), des Etats-Unis (5 %), du Vietnam et de l'Indonésie (4 % chacun). Avec 8 386 étudiants en Chine, la France occupe la 11^{ème} place de ce classement (Campus France, 2014).

Figure 13 : Répartition par niveau d'études des étudiants internationaux en chine (2012)

Répartition par niveau d'études des étudiants internationaux en Chine (2012)		
Niveau d'études	Effectifs des étudiants internationaux	%
Doctorat (<i>boshi</i>)	8 303	6,22 %
Master (<i>shuoshi</i>)	27 757	20,79 %
Licence (<i>zhuanke/benke</i>)	97 449	72,99 %
Total études diplômantes	133 509	40,68 %
Études non-diplômantes	194 821	59,34 %
Total étudiants internationaux	328 330	100 %

Source : Ministère chinois de l'Éducation (MoE)

Source : Campus France, 2014

Section 3 : De la crise du système éducatif à celle de l'emploi

1. La fragilité du système éducatif chinois :

Au début des années 1990, Deng Xiaoping déclarait : « *l'éducation est le plus grand échec des réformes.* » D'après le Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine (CCIFC), si la progression quantitative de l'enseignement supérieur est indéniable, avec une multiplication par 6 du nombre d'étudiants entre 2005 et 2010, la qualité de celui-ci est cependant remise en cause (2010). L'organisme n'hésite pas à évoquer un système « *en pleine crise de valeurs, surendetté, menacé par le tarissement démographique* » et « *sur le point d'exploser.* »

Figure 14 : Slogan populaire de la révolution culturelle²³⁶



Source : rubylane.com²³⁷

²³⁶ Reproduction d'une affiche de Shanghai datant de la fin des années 1960 ou du début des années 1970 représentant un slogan populaire de l'époque encore célèbre aujourd'hui. 好好学习天天向上 signifie « Étudier avec sérieux permet de progresser chaque jour » (traduction libre)

²³⁷ <http://www.rubylane.com/item/429-col-9008/Chinese-Propaganda-print-Cultural-Revolution-Learn> (consulté le 22 novembre 2014)

Dans les années 1980, la Révolution culturelle laissa place à une effervescence intellectuelle laquelle, face à des réformes politiques fragiles et sans réelle profondeur, participa à l'épisode douloureux de juin 1989 qui vit étudiants et professeurs visés par le gouvernement chinois, jetant ainsi le discrédit sur l'ensemble du système éducatif national. À cette époque, le passage vers une « économie socialiste de marché » pousse les établissements d'enseignement supérieur vers la rentabilité et les privatisations sont rendues possibles au début des années 2000. Alors que les inégalités et les faits de corruption s'accroissent, les intellectuels chinois s'offusquent d'un système préférant « *produire plus de 'grands immeubles' (大楼, dalou) que de 'grands maîtres' (大师, dashi)* » (CCIFC, 2010).

La pression reposant sur les familles est telle que celles-ci n'hésitent pas à consacrer près d'un quart de leur budget à l'éducation de leur enfant : activités parascolaires, frais d'université, etc. Ces dépenses sont encouragées par le gouvernement qui voit à travers ce poste une aubaine servant à l'accroissement de la consommation et ne se soucie guère des inégalités provoquées (CCIFC, 2010). Cette pression ne fait qu'accroître la « culture du premier » dans ce pays où l'éducation joue le rôle d'ascenseur social, offrant la possibilité « *au moins en théorie à un fils d'un moins que rien d'épouser une fille de l'empereur.*²³⁸ » Le système de concours mis en place à partir de la dynastie Sui (581-618) avait pour objectif « *d'unifier le pays et de stimuler les talents, mais aussi de contrôler la doctrine politique et de soumettre les lettrés.* » À l'époque, après un processus de sélection local, les meilleurs étudiants étaient invités à Pékin et l'épreuve finale avait lieu devant la Cité Interdite. Malgré les critiques, le système a bel et bien permis une certaine forme d'équité sociale, notamment lorsque sous la dynastie Qing (1644-1912), « *49 % des fonctionnaires ainsi sélectionnés étaient d'extraction populaire.* » Aujourd'hui encore l'école constitue un vecteur de « brassage social », comme l'attestent les chiffres des universités pékinoises. En 2010, près de 87 % des étudiants des universités de la capitale étaient des provinciaux. Cependant, comme dans d'autres pays d'Asie voisins, à l'instar de la Corée, du Japon ou du Vietnam, le stress vécu par les jeunes est important et les tentatives de suicides fréquentes : « *tous les grands lycées et les universités en comptent plusieurs chaque année, souvent commises par les meilleurs élèves, incapables de se projeter dans la vie autrement que par les études et sensibles aux moindres échecs.* » Les Chinois sont conscients des faiblesses de leur système éducatif et le travail autour de la

²³⁸ Dans ce passage consacré à la culture du premier dans le magazine *Connexions* de la CCIFC, le sinologue Renaud de Spens affirme que dans la Chine impériale, le lauréat aux concours avait traditionnellement ce privilège

créativité des jeunes, oublié jusque récemment, fait désormais son entrée dans les écoles, à travers la proposition d'ateliers de théâtre par exemple.

D'après Zhang (2008), un haut fonctionnaire chinois a défini la réforme chinoise de l'enseignement supérieur en trois étapes :

- 1^{ère} étape : l'attention portée à la modification du système éducatif et au réajustement des institutions ;
- 2^{nde} étape : l'augmentation du taux d'admission à l'université ;
- 3^{ème} étape : la qualité et la finalité de l'enseignement supérieur.

Si les deux premières étapes ont plutôt bien fonctionné, afin que la réforme prenne tout son sens, l'ultime défi repose désormais sur la qualité de l'enseignement supérieur. Après les récentes et considérables évolutions d'ordre économiques et matérielles, *« la Chine commence à prêter plus d'attention à la qualité du développement, à la justice et à l'harmonie de la société. »* Zhang espère que cette mutation de la société aura une incidence sur la réduction des inégalités dans le domaine éducatif. L'auteur évoque à son tour des frais d'inscription élevés pour bon nombre de familles en situation précaire : *« selon les statistiques, pour quelque 80 % des familles rurales et urbaines à bas revenu, payer annuellement de 4 000 à 5 000 yuans²³⁹ de frais de scolarité universitaire constitue une grosse somme et une charge trop lourde. »*

D'après Jean-Louis Rocca (2010), les autorités chinoises ont massivement investi dans l'éducation depuis les années 1990 créant d'importantes disparités à plusieurs niveaux. La population urbaine a ainsi été favorisée et ces investissements ont surtout concerné les lycées et les établissements supérieurs qui ont vu leurs effectifs augmenter très largement. *« 77 % du financement de l'éducation profite aux villes tandis que 78 % des investissements concernant l'éducation obligatoire (pendant neuf ans) sont à la charge des autorités rurales de base (cantons et villages) »* (Lu, 2004, cité par Rocca)²⁴⁰.

Les campagnes souffrent en matière d'éducation : les équipements et la qualité des professeurs sont incomparables à ceux des villes et les mécanismes de sélection limitent l'accès des paysans à l'université. Les enfants des zones rurales, après leurs neuf années

²³⁹ De 550 à 700 euros environ

²⁴⁰ Lu X. (2004). *Dangdai zhongguo shehui liudong* (« La mobilité sociale dans la Chine contemporaine »), Shehui kexue wenxian chubanshe, Pékin

d'études imposées, n'entrent pas au lycée et deviennent les travailleurs migrants qui s'installent dans les zones urbaines. Comme le souligne Rocca, *« on peut voir dans l'accent mis sur l'éducation comme sur la ségrégation envers les paysans un 'retour à la tradition'. L'impératif confucéen renaissant réaffirmerait avec force une conception 'aristocratique' et circulaire de l'éducation : seule l'éducation peut faire l'élite mais seule celle-ci peut être éduquée »*.

D'autre part, la vie des enfants urbains n'est pas pour autant un paradis (Bai, 2001, cité par Rocca)²⁴¹. Fort esprit de compétition, contrainte de la réussite sociale par l'éducation, activités extra-scolaires prises trop au sérieux, augmentation de l'échec scolaire sont autant de facteurs sources de souffrance chez les jeunes. Si le niveau d'éducation a largement augmenté ces dernières années, le chômage chez les diplômés du supérieur ne cesse de croître au « pays des hyperqualifiés ».

2. Vers une crise de l'emploi :

Malgré une économie florissante et des taux de croissance élevés ces dernières années, la situation de l'emploi à travers le pays demeure problématique due en particulier à une inflation de la demande : *« malgré le rythme et le dynamisme de son économie, la Chine ne crée pas suffisamment d'emplois qualifiés, alors que le nombre de diplômés explose dans le pays en conséquence de la vulgarisation de l'enseignement universitaire »* (CCIFC, 2010). A titre d'exemple, en 2010, quelques 800 000 diplômés l'année précédente attendaient toujours de faire leur entrée dans la vie active. Les jeunes diplômés, en concurrence avec les travailleurs migrants, sont désormais prêts à d'énormes sacrifices afin de trouver au plus vite *« n'importe quel emploi et à n'importe quel salaire. »* Face à cette demande, les entreprises se montrent naturellement beaucoup plus exigeante qu'auparavant et se retrouvent à recruter des jeunes aux diplômes élevés et *« hors de proportion avec les postes qu'elles offrent. »* Si les diplômés ne représentaient qu'un centième de la population dans le début des années 1990, ils comptent aujourd'hui pour un dixième.

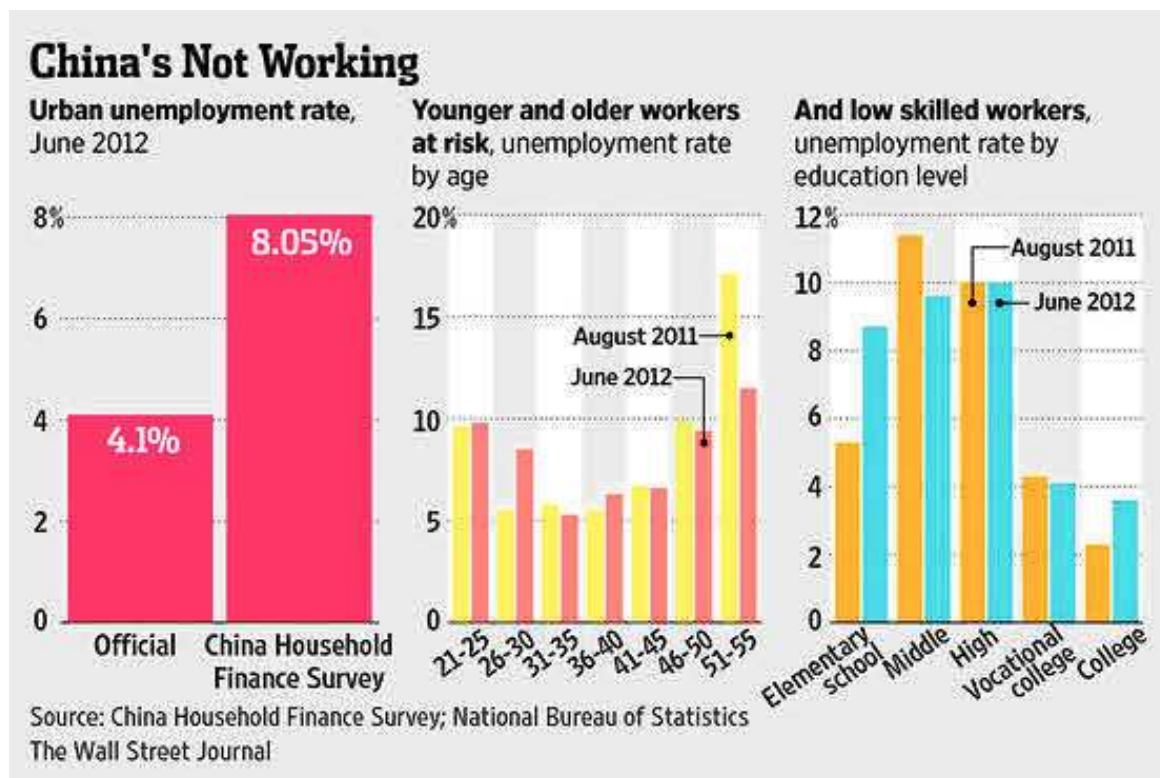
Le gouvernement tente néanmoins de réagir en garantissant des subventions aux entreprises qui permettraient d'augmenter l'offre. En 2010, 86 villes ont ainsi été choisies par Pékin pour implémenter de nouvelles stratégies et 23 000 centres de stages ont été inaugurés en faveur de

²⁴¹ Bai L. (2001). « Children's performance, parental expectations and China's education in the 1990s », *Asian Profile*, vol. 29, n. 3, p. 185-207

l'emploi des jeunes. Le magazine *Connexions* s'interroge sur l'utilité et l'efficacité de tels projets (CCIFC, 2010).

En décembre 2012, le blog *China Real Time* du *Wall Street Journal* relatait les résultats d'une enquête menée par Gan Li, professeur à la *Southwestern University of Finance and Economics* de Chengdu et à la *Texas A&M University*, auprès de 8 000 ménages à travers le pays²⁴². Gan Li remarqua que le taux de chômage urbain était bien plus important que celui annoncé par les autorités (plus de 8 % contre 4,1 %), affectant particulièrement la tranche des 51-60 ans ayant perdu leur emploi durant la fermeture des entreprises d'Etat dans les années 1990 et n'ayant jamais pu bénéficier de nouvelles opportunités depuis. Le taux de chômage des jeunes diplômés s'explique par « *a glut of graduates failing to find work that meets their expectations in a slowing economy* » (une surabondance de diplômés ne parvenant pas à trouver un emploi correspondant à leurs attentes dans une économie au ralenti).

Figure 15 : China's Not Working

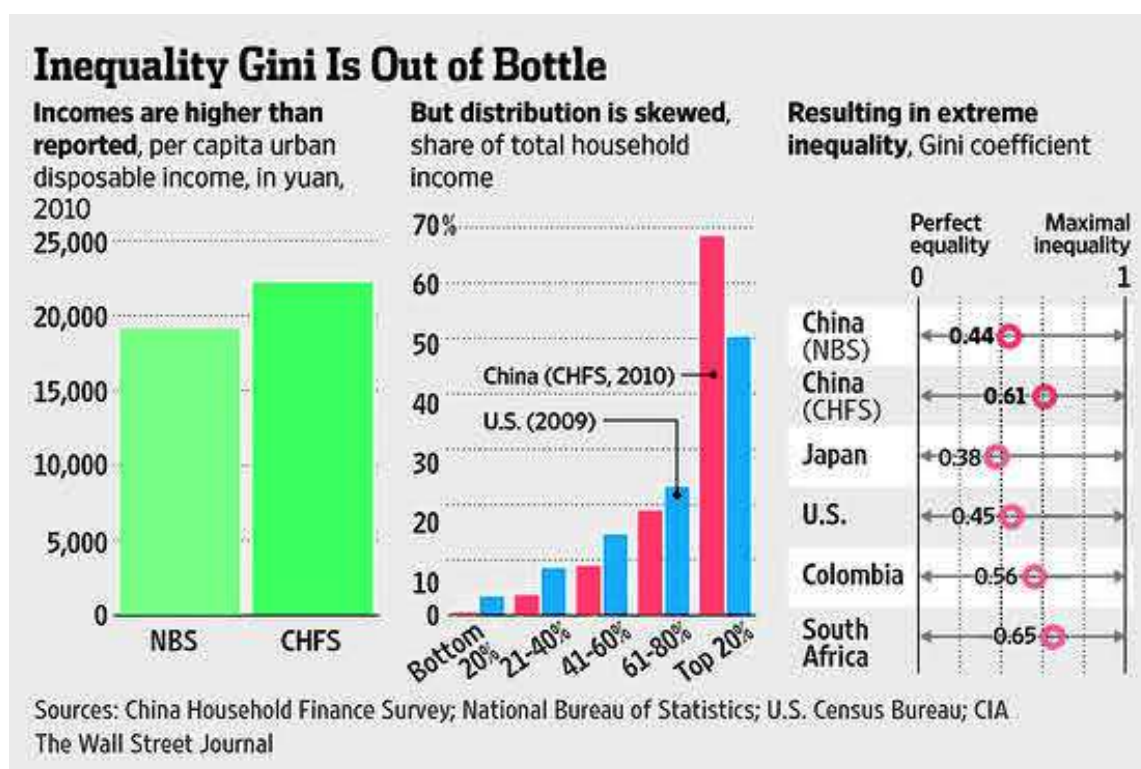


Source : Blog *China Real Time*, the *Wall Street Journal*

²⁴² <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2012/12/10/perception-vs-reality-charting-chinas-family-value/> (consulté le 14 décembre 2012)

Dans son rapport, Gan ajoute que l'écart entre les riches et les pauvres est tel que la Chine compte parmi les sociétés les plus inégales de la planète : « *China's top 20 % command 68.4 % of income, and the bottom 20 % just 0.5 %* » (les 20% des Chinois les plus fortunés détiennent 68,4 % des revenus, et les 20 % des moins fortunés seulement 0,5 %). Le professeur Gan appelle donc le gouvernement chinois à une meilleure redistribution des revenus.

Figure 16 : Inequality Gini is out of bottle



Source : Blog China Real Time, the Wall Street Journal

De plus en plus d'étudiants partis à l'étranger intéressent les recruteurs. Capables de s'adapter et de maîtriser l'anglais voire d'autres langues et dotés d'une ouverture d'esprit non négligeable, ils sont les candidats idéals pour les multinationales et peuvent prétendre à de bons salaires. Selon Nicolas Milonas, co-fondateur de la société Acropolis Associates, il est difficile de trouver de bons cadres dans certains domaines, comme le management, le contrôle de la qualité, les finances, ou encore la logistique. D'après cet expert en ressources humaines, les entreprises peinent également à recruter de jeunes docteurs, en particulier dans les secteurs de l'imagerie médicale et de la chimie, les doctorants chinois préférant souvent poursuivre leurs travaux et « *ainsi repousser l'échéance de la fin des études.* » Il est alors nécessaire « *d'aller les chercher à l'étranger, notamment dans les centres de R&D qui se trouvent à*

Singapour ou aux Etats-Unis et ensuite faire des propositions pour les convaincre de revenir dans leur pays. » En effet, sur les 1,6 millions de Chinois ayant étudié à l'étranger depuis les années 1960, seulement 30 % auraient regagné leur pays d'origine une fois le diplôme en poche. En 2010, le Wall Street Journal se faisait l'écho de cette remarquable fuite des cerveaux et annonçait que 92 % des Chinois ayant réalisé un post-doctorat aux Etats-Unis continuaient à y vivre cinq ans après avoir fini leurs études. La forte croissance des années 2000 et les aides et subventions proposées par l'État ont cependant poussé bon nombre de ces « tortues de mer »²⁴³ à regagner la Chine. En 2008, certains cabinets de recrutement chinois sont même allés jusqu'à organiser des foires à l'emploi en plein cœur de Manhattan afin de « *rechercher les meilleurs analystes financiers d'origine chinoise ayant perdu leur emploi durant la crise financière* » (CCIFC, 2010).

Dans son bulletin de veille universitaire de novembre 2014, le Consulat de France à Shanghai nous éclaire davantage sur le profil de ces « *haigui* », par le biais d'une étude menée par le *Chinese Service Center for Scholarly Exchange (CSCSE)*²⁴⁴. Depuis la période d'ouverture et les réformes, 3,05 millions de Chinois seraient partis à l'étranger, parmi lesquels 1,44 million seraient revenus en Chine. D'après les résultats de l'étude, 72,38 % des Chinois expatriés souhaiteraient regagner leur pays d'origine. 95 % des ces jeunes formés à l'étranger et qui décident de rentrer en Chine ont entre 22 et 34 ans. Ceux-ci étudient principalement l'administration des affaires, l'économie appliquée, l'économie théorique, les langues et lettres étrangères, les arts plastiques, l'informatique, la gestion, les sciences de l'éducation, la sociologie ainsi que le journalisme et la communication. Dans 33 % des cas, les jeunes partent une fois leurs études au lycée terminées, 47 % après le *Benke*, et uniquement près de 6 % après un master. A leur retour, les villes prisées pour 58 % des individus concernés sont sans surprise Pékin, Shanghai, Canton et Shenzhen, et les domaines d'activités varient entre finance, éducation et informatique, si possible au sein de l'administration publique ou dans des entreprises à capitaux étrangers.

Ce bulletin de veille évoque également cette crise de l'emploi touchant les jeunes. D'après un rapport publié par le Centre d'Études de la Jeunesse ne prenant pas en compte les doctorants, 20,7 % des diplômés entre 2008 et 2014 ne seraient pas parvenus à trouver un emploi. Parmi eux, 25,7 % viendraient des campagnes, 29,1 % des bourgs, et 13,2 % des villes. Ces jeunes

²⁴³ En chinois, « *haigui* » pour « *haiwai guiguo liuxuesheng* », est le terme utilisé pour désigner les étudiants de retour de l'étranger. Les étudiants restés en Chine sont qualifiés de « tortues à carapace molle » (*tugui*)

²⁴⁴ http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MTIxMDcwOQ==&mid=201479571&idx=2&sn=1d8927d5ad14460754251bed55e74bc1#rd (article en chinois, cité par le Consulat de France à Shanghai, novembre 2014)

peuvent prétendre à un salaire moyen mensuel estimé à 3 700 yuans (environ 480 euros). Les articles relayés par le consulat s'avèrent peu optimistes quant à l'avenir leur étant réservé, estimant qu'en 2015, près de 7,5 millions d'étudiants diplômés feront leur entrée sur le marché du travail, et seront rejoints par 400 000 étudiants de retour de l'étranger²⁴⁵.

3. La formation continue à la rescousse :

La Chine mise sur le développement de la formation tout au long de la vie avec la volonté d'élaborer une loi qui permettrait de « *créer une société de la connaissance* » (*learning society*) (Campus France, 2014). Cette orientation qui faisait figure de priorité lors du 10^{ème} plan quinquennal de 2001 sur l'éducation en Chine s'avère cependant difficile à mettre en place, et ce malgré le soutien et les annonces officielles du ministère de l'Éducation. La province du Fujian a néanmoins été la première à publier un « Règlement sur la formation tout au long de la vie » en 2005. La formation continue est l'un des huit projets de développement du « Programme de réforme et de développement de l'éducation nationale à moyen et long terme » (2010-2020)²⁴⁶. Les municipalités de Shanghai, Pékin ou Taiyuan (Shanxi) ont aussi développé des règlements locaux mais le cadre national nécessaire demeure inexistant. Dans son 12^{ème} plan quinquennal de 2011, le gouvernement « *met l'accent sur l'accélération du développement de la formation continue et la construction d'une société où toute la population pourrait étudier et se former tout au long de la vie.* » Campus France liste les domaines prioritaires relevés dans un document officiel de février 2012 :

- « *Le développement de la formation continue diplômante et non diplômante, l'enseignement sur la vie sociale, l'alphabétisation et la création d'organismes éducatifs ;*
- *La construction d'un réseau éducatif solide de collectivités urbaines et rurales pour rendre plus visibles les services et les établissements créés en formation continue ;*
- *Le développement d'une pédagogie innovante et d'un système de certifications spécifiques, grâce notamment à la création d'une 'banque de crédits d'études' pour accumuler et convertir les crédits ;*

245 <http://news.sina.com.cn/c/sd/2014-11-30/132031224517.shtml> et http://newspaper.jfdaily.com/xwcb/html/2014-11/25/content_40457.htm (articles en chinois, cités par le Consulat de France à Shanghai, novembre 2014)

²⁴⁶ D'après Campus France, les sept autres missions sont : l'éducation préscolaire, l'éducation gratuite, l'enseignement au lycée, l'enseignement professionnel, l'enseignement supérieur, l'éducation des minorités et l'éducation pour les handicapés

- *La mise en place de mécanismes de garantie du développement scientifique de la formation continue (établir les passerelles entre la formation continue et le bassin de main d'œuvre national ; créer un système de financement pour mutualiser les coûts ; mettre en place des mécanismes de surveillance).* »

Le magazine *Connexions*, publié par la Chambre de Commerce Française en Chine, insiste sur l'importance accordée par les entreprises françaises à la formation d'une élite chinoise de qualité, formée « à la française », et moins onéreuse que la population de cadres expatriés (CCIFC, 2010). Alors qu'un rapport du cabinet McKinsey fait état de la création de 75 000 postes d'encadrement dans des entreprises multinationales d'ici 2020 en Chine, le pays ne peut prétendre aujourd'hui à couvrir ces besoins, *« c'est donc à la fois pour séduire des jeunes talents et pour les aider à développer leurs compétences que la plupart des entreprises françaises ont mis en place une stratégie très complète, déployée en deux volets, interne et externe. »*

La CCIFC développe ces deux domaines et considère que la stratégie interne part du constat simple que le manque de créativité, de prise d'initiatives et de pratique à l'intérieur du système d'enseignement supérieur chinois crée un fossé important en matière de fondamentaux requis par les entreprises européennes à la recherche de « passerelles culturelles » et d'une plus grande adaptabilité de leurs employés. Plus concrètement, la mise en place de stages, pour les élèves ingénieurs par exemple, est un facteur essentiel pour ces organisations exigeantes. Cette stratégie vise à *« développer le professionnalisme des cadres chinois, notamment dans les fonctions managériales, comme chez Carrefour ; de renforcer les compétences en R&D, comme chez Dongfeng Peugeot Citroën Automobile à Wuhan ou bien de mettre en place un Master de Business Administration comme chez Pékin Orange Labs. »* Un groupe tel que Schneider Electric est également largement investi dans cette cause et a créé en 2010 un centre de recherche sur le management des systèmes énergétiques en partenariat avec l'Université de Pékin.

La stratégie externe consiste pour les entreprises étrangères à s'associer avec des établissements chinois afin de développer leur réputation et de *« s'offrir une image d'entreprise responsable »*. Ainsi, le groupe des Écoles Centrales et l'Université de Beihang ont fondé l'École Centrale de Pékin en 2005, ParisTech²⁴⁷ et l'Université Jiaotong de

²⁴⁷ ParisTech est composé de l'école polytechnique, des Mines ParisTech, de l'ENSTA ParisTech et de Télécom ParisTech

Shanghai ont construit l'école d'ingénieur SJTU – ParisTech inaugurée en 2012. Dans le domaine du management, l'Institut Franco-Chinois de l'Université Renmin de Chine est né en 2010 de la coopération de l'Université Paul Valéry – Montpellier III, l'Université Paris Sorbonne – Paris IV, KEDGE Business School et l'Université Renmin²⁴⁸. Pour parvenir à ces résultats, les établissements d'enseignement supérieur peuvent compter sur le soutien de sponsors de renom : Total, EDF, PSA, Alstom, Air France, Alcatel, Bouygues, Vinci, Suez Environnement, Orange, ou Société Générale par exemple, ainsi que sur les apports de tout autant d'entreprises chinoises (CCIFC, 2010).

La formation professionnelle et continue constitue donc un véritable défi dont l'objectif principal est de conserver un bon niveau de croissance et de pouvoir répondre aux interrogations et préoccupations des entreprises : *« comment adapter les compétences professionnelles de leurs employés pour rivaliser au niveau international ? »* Le pays a un fort besoin de main d'œuvre qualifiée pouvant s'expliquer par la transformation rapide de l'économie chinoise et son internationalisation depuis son adhésion à l'OMC ayant engendré des réformes économiques conséquentes sans pour autant parvenir à mener efficacement des réformes éducatives. Ainsi, *« la restructuration des entreprises d'état, puis la migration de la main d'œuvre du secteur primaire vers l'industrie et les services ont entraîné l'urgence pour les employés chinois de s'adapter par leurs propres moyens, et sans recevoir de formation, aux nouveaux besoins. »* La CCIFC fait référence une étude de la Banque Mondiale selon laquelle il serait nécessaire pour 770 millions de Chinois de mettre à jour leurs compétences professionnelles. Comme le démontrent ces chiffres, sans effort de formation, la situation alarmante pourrait perdurer : 30 % des produits fabriqués en Chine ne passeraient pas les tests de qualité à cause de ce manque de compétences et provoqueraient chaque année des pertes estimées à 200 milliards de yuans. En restructurant son système de formation continue et en imposant aux établissements des plans de formation professionnelle et continue depuis l'adoption de la nouvelle loi sur l'éducation de 1995, le gouvernement prouve l'importance qu'il donne à ce dossier. Écoles de commerce, établissements d'études supérieures et professionnels pour adultes, compagnies privées d'éducation et de conseil, centres de formation affiliés à l'État et organisations proches d'associations industrielles se sont emparés

²⁴⁸ On dénombrait en 2014 six instituts franco-chinois implantés à travers la Chine

de ce nouveau marché varié et prometteur, en s'appuyant notamment sur le *e-learning*²⁴⁹ (CCIFC, 2010).

Cependant, contrairement à la France, la législation chinoise ne précise pas l'origine des financements destinés à la formation. D'après Li Hua, avocat associé du cabinet Gide Loyrette Nouel interrogée par le magazine *Connexions* (2010), « *le résultat aujourd'hui, c'est que la plupart des entreprises chinoises ne veulent pas investir pour leurs employés et proposent le strict minimum en termes de formation professionnelle.* » Li Hua ajoute que si les entreprises publiques, dans un souci de tradition, acceptent plus volontiers de financer des programmes pour ses employés, « *le secteur privé aborde la formation uniquement en termes de coûts qu'elle représente.* » Enfin, Li Hua considère que pour passer du fameux « *made in China* » au « *created in China* », l'essentiel du travail doit porter sur la formation et l'enseignement supérieur, avant de conclure : « *on ne peut pas demander à un ouvrier d'usine de devenir créatif du jour au lendemain en suivant une formation, c'est beaucoup plus complexe que cela !* »

Enfin, la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Chinoise évoque la réinsertion professionnelle comme outil d'aide à la sortie du chômage, lié en particulier à la crise économique mondiale de 2008-2009 (2010). Bien que moins affecté que le reste du monde, le pays a vu près de 20 millions de travailleurs licenciés, majoritairement des *mingong*. Le retour de ces individus dans les campagnes fut surnommé « *mingong fanxiang* » (民工返乡) et aurait concerné environ 15 % de la population des travailleurs migrants. Cette situation n'est pas sans rappeler la fin des années 1990 et la restructuration du secteur public ayant laissé quelques 10 millions de travailleurs âgés de 40 à 55 ans, peu éduqués et mal formés à l'issue de la Révolution culturelle, sans emploi. Suite à cette crise plus ancienne, le gouvernement avait pris des mesures et développé un nouveau système de réinsertion professionnelle permettant de favoriser un passage de la main d'œuvre du secteur public au secteur privé. En 1998, l'État adoptait un « Programme National de Réinsertion professionnelle » et l'expérimentait dans un périmètre regroupant « *une trentaine de villes dévastées par les licenciements massifs* ». Les chômeurs enregistrés localement se voient désormais proposer soit une allocation chômage, soit une formation pour la réinsertion professionnelle : « *les deux mesures sont étroitement liées, puisque suivre la formation est la condition pour accéder aux allocations chômage.* » En plus des formations et échanges organisés par les

²⁴⁹ Parmi ces nouveaux acteurs, on peut citer la *China Education Alliance* ou l'*Open University of China*

services sociaux locaux, des entretiens avec de potentiels employeurs sont également proposés. La CCIFC relève néanmoins que pour « *les plus jeunes chômeurs issus du secteur privé, les politiques de réinsertion sont bien plus aléatoires.* » Ceux-ci déplorent généralement le manque d'intérêt de ces formations et les bien maigres allocations perçues. Suite à la crise de 2008-2009, il fut demandé aux provinces chinoises « *d'éduquer la main d'œuvre non-spécialisée afin d'inciter les chômeurs à lancer des petits commerces et des activités entrepreneuriales.* » En 2010, Yi Chengji, porte-parole du ministère des Ressources humaines et de la Sécurité sociale déclarait : « *aujourd'hui, il y a environ 100 millions de travailleurs ruraux sans emploi qu'il faut au plus vite transférer vers des emplois urbains.* » Le gouvernement prend donc très au sérieux la pression du chômage qui vient menacer la stabilité sociale du pays.

Section 4 : Influence occidentale dans l'enseignement du management en Chine

1. Innovation et créativité au service d'une certaine occidentalisation de la formation :

L'Ambassade de France en Chine observe un lien étroit entre le phénomène d'internationalisation de l'enseignement supérieur chinois depuis la fin des années 1990 et « *l'importation de programmes étrangers* » (2011). L'offre de programmes conjoints ou transnationaux diplômants, menés en coopération entre établissements chinois et étrangers, a ainsi très largement augmenté depuis 1995. D'après le rapport, l'internationalisation d'un cursus se définit généralement sous trois formes :

- « *Adoption de produits d'origine occidentale (principalement des manuels anglophones) dans les établissements chinois ;*
- *Mise en place d'enseignements en langues étrangères ou bilingues ;*
- *Intégration d'une dimension internationale dans l'enseignement et l'apprentissage universitaires. »*

D'après Cadieux (2014), l'influence occidentale sur les écoles de gestion chinoise est clairement établie. Le journaliste fait le rapprochement avec différents facteurs déjà largement répandus dans les pays occidentaux : « *étudiant considéré comme un client qui note son enseignant, généralisation des listes des revues scientifiques, faible importance de l'évaluation de l'enseignement...* » S'appuyant principalement sur les travaux du chercheur Tupac Soulas de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, le journaliste Axel Cadieux choisit de détailler trois points précis :

- *L'évaluation de la recherche* : l'agence d'évaluation chinoise en charge de l'allocation des moyens a dressé une liste confidentielle de revues scientifiques de référence. Au sein des universités, les différents départements tentent de se rapprocher au maximum du contenu de cette liste et encouragent ainsi leurs chercheurs à publier dans des revues préalablement définies. Pour d'autres établissements, le rang de la revue de publication correspond à une prime versée à l'auteur : « *chaque revue à un 'prix', une valeur monétaire différente.* » Les revenus des enseignants-chercheurs sont donc très différents selon les cas et les financements publics dépendent de la recherche et des publications qui en découlent ;

- *L'évaluation de l'enseignement* : varie considérablement en fonction des établissements. Si au sein de l'école universitaire de Hong Kong, « *l'évaluation des productions de recherche compte beaucoup plus que la qualité de l'enseignement* », dans l'école de Shanghai étudiée par Tupac Soulas, la « *machine à enseigner* » est en marche. Dans ce cas, le fonctionnement de l'établissement repose en grande partie sur les frais de scolarité, et est donc directement liée à l'image ainsi qu'au niveau de satisfaction des étudiants, considérés comme des clients à part entière. On est alors dans un schéma d'évaluation permanente et « *un professeur peut être changé en une heure par un responsable si les élèves expriment leur mécontentement.* » Enfin, l'exemple de l'université publique de Canton reflète les biais issus du système de notation des professeurs et la très faible influence de celui-ci quant au niveau de promotion. En effet, les élèves ont tendance à donner à leurs professeurs les notes maximales (4,5 ou 5/5) afin de leur témoigner respect et soutien ;
- *Le recrutement des enseignants étrangers* : en plus d'un système de salaire à part fixe contraignant, les établissements universitaires requièrent généralement des professeurs étrangers un véritable engagement pour la Chine en tant que domaine de recherche, ne facilitant pas l'accès des enseignants-chercheurs étrangers à de tels postes.

Professeur à la prestigieuse University of International Business and Economics de Pékin, Liu Shimin s'interroge sur la relation enseignant-étudiant dans l'enseignement du management ainsi que sur la place de l'Occident dans les méthodes de formation (2006). Liu fonde son analyse sur le besoin de développer un apprentissage collaboratif basé sur la créativité et l'esprit d'innovation dans le but de dépasser les convictions profondément enracinées des enseignants reposant sur les rapports de force afin d'aboutir à de nouvelles approches permettant aux jeunes de construire leur propre raisonnement critique. Dans cet article, Liu revient dans un premier temps sur les circonstances historiques ayant permis l'ouverture aux entreprises et investissements étrangers dès la fin des années 1970. Les réformes chinoises ont constitué une opportunité sans précédent pour apprendre de l'Ouest, engendrant de profonds changements dans des domaines tels que les ressources humaines et la gestion en général. Depuis le début des années 1980, la demande en managers capables de s'adapter à de nouvelles pratiques et idées a rendu la « *pratique des affaires dans le style occidental et l'enseignement du management de plus en plus populaire en Chine, où un certain nombre de*

*programmes de management étrangers ont été mis en place dans le pays*²⁵⁰ ». En 2006, cinq ans après l'entrée de la Chine à l'OMC, on recensait plus de 80 universités chinoises offrant des programmes MBA. Cette nouvelle offre de formation souleva cependant un certain nombre d'interrogations concernant « *la 'compétence' et la 'praticabilité des connaissances' des diplômés MBA dans leurs tâches quotidiennes*²⁵¹ ». Liu Shimin dresse une liste intéressante des principaux reproches exprimés par ces détracteurs :

- L'adoption des manuels, des cas et méthodes d'enseignements issus des pays occidentaux, et en particulier des Etats-Unis, ne prend en considération ni la réceptivité des étudiants chinois, ni même l'application de telles connaissances dans le contexte local ;
- Le manque d'enseignants qualifiés, à l'instar des professeurs officiant en MBA et n'ayant aucune expérience professionnelle à partager avec leurs élèves ;
- Le manque de manuels de qualité adaptés aux besoins spécifiques locaux ;
- La déconnexion entre l'offre proposée et les réels besoins des entreprises chinoises désireuses de s'intégrer au marché international.

Liu (2006) détaille les spécificités d'apprentissage propre à la Chine, à commencer par le « par cœur » : « *les étudiants chinois apprennent toujours par cœur durant leurs études primaires et secondaires, en dépit des arguments contre cette méthode d'apprentissage 'forcée'*²⁵² ». Cette technique suit les étudiants jusqu'aux bancs de l'université où les professeurs étrangers sont parfois surpris de découvrir en corrigeant les copies de ces « *silent listeners* » (auditeurs muets) la retranscription exacte des propos tenus durant les cours. D'après Liu, ce comportement peut s'expliquer par l'influence confucéenne sur l'éducation et l'apprentissage, ainsi que les barrières entre groupes sociaux et l'ordre hiérarchique au sein de ces derniers. Pour appuyer ses propos, l'auteur évoque l'importance de certaines valeurs confucéennes encore bien présentes dans la société chinoise actuelle :

- *Le respect de la sagesse et de la connaissance* : l'autorité du corps professoral ne devrait donc pas être contestée ;
- *Le maintien de l'harmonie* : les individus doivent se conformer au sens collectif plutôt que de développer des valeurs et croyances distinctes ;

²⁵⁰ « Western style business and management education increasingly popular in China, when a number of foreign management programmes were set up in the country » (traduction libre)

²⁵¹ « The 'competence' and 'practicability of the knowledge' of the MBA graduates in actual day-to-day work » (traduction libre)

²⁵² « Chinese students still learn by rote memorization throughout primary and secondary education, despite arguments against this 'force-fed' teaching method » (traduction libre)

- *L'importance de la notion de face* : les individus sont invités à se comporter correctement de façon à ne pas entraîner un sentiment de honte sur eux ou leur entourage.

Il est donc important que ces valeurs culturelles soient intégrées aux méthodes occidentales et que les enseignants étrangers en aient pleinement conscience afin d'assurer au mieux le transfert de connaissances. De plus, les professeurs sont invités à adapter leur méthode de formation aux ouvrages occidentaux utilisés, autrement dit il ne suffit plus à l'enseignant de dicter son cours à des jeunes dont l'unique action est d'en prendre note dans une posture passive. Liu ajoute qu'il est parfois difficile pour les étudiants de comprendre les concepts et idées ancrés dans le système de valeurs occidental : « *par exemple, les théories de la motivation comme la théorie des objectifs et son application dans le management par objectif sont étrangères aux étudiants chinois car ces théories mettent l'accent sur les réalisations individuelles et la prise de risques, ce qui est en contradiction avec la valeur chinoise de collectivisme et le 'Zhong Yong' de Confucius*²⁵³ »²⁵⁴. Ce décalage est en partie à l'origine du manque d'enthousiasme et de participation des étudiants en classe. Liu note cependant des efforts menés au sein des programmes de MBA dans lesquels les élèves peuvent désormais travailler sur des cas d'entreprises chinoises, reflétant ainsi davantage les réalités et spécificités locales.

D'après Liu, la pédagogie chinoise est centrée sur l'enseignant, créant ainsi une « *forte dépendance à l'égard des connaissances spécialisées réprimant le sens de l'initiative et de la créativité des apprenants. L'influence d'une telle éducation s'étend à la vie adulte de l'individu et façonne ses valeurs de travail et son comportement*²⁵⁵ ». L'auteur ne s'étonne donc guère que le comportement des Chinois envers l'autorité et le leadership, incompatible avec les changements économiques et l'intense concurrence du marché de l'emploi, soit décrit comme étant « *lacking initiative* » (dépourvu d'initiative), « *dependency on higher authorities*

²⁵³ « For example, motivation theories such as Goal Setting Theory and its application in Management by Objectives are very alien to Chinese students because these theories emphasize individual achievements and risk-taking, which are contradictory to the Chinese value of collectivism and the 'Doctrine of the Mean' » (traduction libre)

²⁵⁴ Le *Zhong Yong*, ou *Voie du Milieu*, est le premier des quatre classiques de la philosophie chinoise déterminant les fondements du confucianisme. Les trois autres livres étant : *La Grande Etude*, *Les Entretiens de Confucius*, et le *Mencius*

²⁵⁵ « Strong dependence on expert knowledge that represses initiative and creativity on the part of learners. The influence of such an education extends to an individual's adult life and shapes his/her work values and behaviour » (traduction libre)

in decision-making » (dépendant de la hiérarchie dans la prise de décision) et « *reluctant to take responsibilities* » (peu disposé à prendre des responsabilités).

L'auteur résume bien le problème de dépendance au savoir importé sur lequel se base les jeunes et estime que, dans nombreuses écoles de commerce chinoises, « *la manière avec laquelle les manuels américains sont aveuglément adoptés, en supposant qu'ils représentent les meilleures pratiques, et la façon dénuée de toute critique dont les enseignants prêchent ces pratiques, sont contradictoires avec un des objectifs fondamentaux de l'enseignement du management, à savoir former des dirigeants créatifs et capables de tenir compte de différents points de vue dans un environnement de changements complexes*²⁵⁶ ».

Liu Shimin va au-delà de la simple critique du modèle éducatif centré sur l'enseignant en proposant d'adopter un système pédagogique axé sur la formulation de problèmes (*problem-posing education*) et permettant la participation active des étudiants dans le processus d'apprentissage. Selon Freire (1972), « *la formulation de problèmes implique une divulgation permanente de la réalité, ... aspire à l'émergence d'une intervention consciente et critique dans la réalité*²⁵⁷ »²⁵⁸ (cité par Liu, 2006). Ce moyen a pour principal intérêt d'impliquer à la fois les étudiants mais également les enseignants dans le dialogue, se retrouvant tous au sein d'un même « *process of becoming*²⁵⁹ » (processus de réalisation).

La situation évolue donc progressivement mais prend du temps, du fait notamment de cet ancrage du système centré sur l'enseignant dans lequel chacun est tenu de respecter son statut : il est attendu du professeur qu'il se montre responsable et informé (*knowledgeable*) à l'égard d'élèves obéissants et respectueux. On comprend ainsi mieux le manque de participation des étudiants chinois dans les salles de classe, souvent rapporté par les professeurs étrangers peu renseignés sur les comportements sociaux chinois. Par exemple, « *les élèves n'interrogent ou ne défient ouvertement la connaissance et l'autorité des professeurs que rarement, en raison d'inquiétudes qui mettraient les professeurs dans une situation embarrassante ou qui pourraient les offenser. Un tel comportement 'irrespectueux'*

²⁵⁶ « The way American textbooks are adopted indiscriminately, assuming they are representations of best practices, and the way teachers preach these practices uncritically, are antithetical to one of the important objectives of management education, namely to develop business and organisational leaders who are creative and capable of applying multiple perspectives in dealing with complex changes » (traduction libre)

²⁵⁷ « Problem-posing education involves a constant unveiling of reality, ... strives for the emergence of consciousness and critical intervention in reality » (traduction libre)

²⁵⁸ Freire P. (1972). *Pedagogy of the Oppressed*, Penguin Harmondsworth

²⁵⁹ "Through dialogue, the teacher-of-the students and the students-of-the teacher cease to exist and a new term emerges: teacher-students with students-teacher. The teacher is no longer merely the-one-who-teaches, but the one who is himself taught in dialogue with the students, who in their turn while being taught also teach. They become jointly responsible for a process in which all grow" (Freire, 1972, p. 53)

*pourrait causer la 'perte de face' de toutes les personnes impliquées et engendrer un écart avec les normes de conduites 'régulières' dans le milieu de l'éducation*²⁶⁰ » (Liu, 2006).

En Chine, dans sa classe de MBA, Liu s'est efforcée d'appliquer ce rapport inédit étudiant-enseignant venu de l'Ouest, adapté au contexte local, et tourné vers l'expérience de chacun. Ce processus d'apprentissage mutuel met en exergue diverses compétences tels que la motivation, la communication et le travail d'équipe, et démontre la volonté de la jeunesse chinoise d'adopter de nouvelles approches basées sur le dialogue. Liu Shimin tient également à mettre en garde contre ce que pourraient ressentir les étudiants une fois le cours terminé, *« ces étudiants enthousiastes en classe mais qui ne parviennent pas à appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail quotidien par crainte d'agir comme un 'éléphant dans un magasin de porcelaine'*²⁶¹ ». Le professeur a donc pour mission d'entretenir le dialogue afin de faire prendre conscience à ses élèves du *« social unconscious that has driven them to conform and comply »* (de l'inconscient social qui les a conduits à devenir conformes). Enfin, Liu encourage le rapprochement entre le monde universitaire et l'entreprise, autrement dit entre les enseignants-chercheurs et les managers, pratique déjà courante dans les établissements occidentaux garantissant l'échange de connaissances.

Dans le contexte de quête des talents par les entreprises étrangères et chinoises, Zaidi et Norman (2013) ont également travaillé sur la perception du transfert de connaissances en management « à l'occidentale » et le niveau de satisfaction de diplômés Chinois issus d'un programme d'Executive MBA d'origine américaine, accrédité AACSB, et visé par le Ministère de l'Education. Les auteurs considèrent que l'offre de formations MBA, nationale ou étrangère, a connu une très forte évolution ces dernières années en Chine, notamment grâce au soutien du gouvernement pour le développement de tels programmes en réponse au besoin de managers qualifiés.

Zaidi et Norman (2013) livrent une analyse détaillée des causes de la *« pénurie de compétences en management » (management skill shortages)* expliquant notamment que *« la population du pays le plus peuplé au monde continue d'augmenter de 0,7 % chaque année, bien plus lentement que sa croissance économique de 9,5 % »*²⁶²²⁶³. Malgré une main-d'œuvre

²⁶⁰ « Students seldom question or openly challenge the knowledge and authority of teachers due to concerns about embarrassing or even offending their teachers. Such 'disrespectful' behaviour is likely to cause the loss of face for everybody involved, and inevitably deviates from the 'proper' norms of conduct in the education environment » (traduction libre)

²⁶¹ « Those students who felt energized in class but who are unable to apply what they had learned in their everyday work for fear of being 'a bull in a china shop' » (traduction libre)

²⁶² « The world's largest population continues to grow by 0,7 % per year, far slower than its economic growth rate of 9,5 % » (traduction libre)

dense composée de plus de 700 millions d'ouvriers en 2008, les auteurs relèvent un manque de qualification prononcé pour faire face aux changements économiques résultant de l'évolution politique du pays datant de la fin des années 1970, en particulier dans le domaine de la gestion. Les réformes économiques ont eu des répercussions directes sur le système éducatif et des fonctionnaires de haut rang se sont vus attribuer la tâche de diriger les écoles de commerce chinoises. Zaidi et Norman citent l'exemple de Zhu Rongji, Premier ministre de la République populaire de Chine de 1998 à 2003, et doyen fondateur de la très prestigieuse *Tsinghua School of Economics and Management*. Zhu a vite compris la nécessité d'encourager les écoles de commerce à être « *courageuses d'apprendre et de présenter les derniers contenus de cours et les méthodes pédagogiques issus des écoles de commerce les plus réputées du monde* »²⁶⁴.²⁶⁵

Les auteurs déclinent l'émergence du modèle de *business school* en Chine depuis le début des années 1990 en trois phases²⁶⁶ :

- 1990 – 1997 : période caractérisée par l'exploration et la mise en place de paramètres relatifs à l'enseignement du management international. En 1990, un décret permit la création de programmes MBA à titre expérimental et l'autorisation de délivrer des diplômes de MBA intervint en 1991. Le *China National MBA Education Supervisory Committee* fut fondé en 1994 et, un peu plus tard, un test similaire au *Graduate Management Admission Test* (GMAT) permettant d'améliorer le niveau de sélectivité des étudiants, le GMK, fut mis en place ;
- 1998 – 2002 : période consacrée à la « *consolidation et à l'amélioration de l'offre* » ;
- 2003 – de nos jours : période basée sur l'évolution des programmes internationaux et nationaux en management afin d'accorder une importance plus grande à la « *qualité* » et non à la « *quantité* », ainsi qu'à l'« *indigénisation* » de l'enseignement du management en Chine.

Zaidi et Norman (2013) encouragent la généralisation du concept de « *team teaching* » (enseignement en équipe) dans les écoles de commerces dans le but d'aider à

²⁶³ Ces chiffres sont issus d'un rapport de la Banque mondiale datant de 2010. En 2014, la croissance chinoise était de l'ordre de 7,4 %

²⁶⁴ « *Courageous to learn and introduce the latest course contents and teaching methods from all renowned business schools in the world* » (traduction libre)

²⁶⁵ Chen X., Yang B. (2010). « *Copying from others or developing locally* », *Journal of Human Resource Management*, 1(2): 128–145 (cité par Zaidi et Norman, 2013)

²⁶⁶ Zaidi et Norman s'inspirent ici des travaux de Bolton et Nie : Bolton D., Nie R. (2010). « *Creating value in transnational higher education: the role of stakeholder management* », *Academy of Management Learning and Education*, 9(4): 701–714

l'implémentation d'un « *environnement d'apprentissage dynamique et interactif, et de proposer des formateurs capables de façonner la pensée dans une discipline donnée*²⁶⁷ »²⁶⁸. Dans l'exemple du programme EMBA américain dispensé en Chine et décrit dans l'article, une « *teaching team* » composée d'un professeur issu de l'établissement américain et d'un autre enseignant de l'école chinoise permettrait à la formation de s'adapter au mieux au contexte économique et culturel local (*China-context specific*). Cette solution vient non seulement apporter un enrichissement dans le transfert des connaissances aux étudiants, mais également aux professeurs. Ainsi, ce modèle « *train-the-trainer* » (formation des formateurs) permet la diffusion de nouvelles compétences au sein du corps professoral chinois et informe les enseignants étrangers de l'état des pratiques managériales chinoises qui pourront ensuite être partagées avec les étudiants, le tout en « *contribuant à l'effort de l'école américaine de développer ses perspectives sur les questions globales et multiculturelles dans l'enseignement et la recherche.* »

Zaidi et Norman (2013) insistent également sur l'importance du développement technologique et des nouvelles possibilités en matière d'éducation rendant désormais possible la formation de « *virtual international students teams* » (équipes d'étudiants internationaux virtuelles), à travers une offre de programmes MBA en ligne par exemple. Les études menées sur le sujet montrent un réel intérêt de la part des étudiants d'évoluer et de travailler avec des groupes divers, issus de cultures différentes, afin de répondre à des problématiques définies, le tout dans un environnement virtuel collaboratif attractif. Ainsi, durant la seconde année du programme, « *des équipes virtuelles ont été formées, constituées d'un mélange d'étudiants du programme EMBA, d'étudiants EMBA de l'école américaine et des programmes partenaires en Pologne et en Autriche*²⁶⁹ ». Supervisée par un professeur, il fut demandé à chaque « équipe virtuelle » de travailler à l'élaboration d'un business plan pour un produit ou service à lancer à l'étranger. A l'issue de la formation, l'ensemble des groupes se réunit sur le campus américain de l'école durant deux semaines afin de présenter leur projet, de visiter des entreprises américaines, de suivre des cours et de participer à la cérémonie de remise des diplômes tout en construisant leur propre réseau international (*international network*) essentiel à la suite de leur carrière.

²⁶⁷ « Dynamic and interactive learning environment, providing instructors with a useful way of modeling thinking within a discipline » (traduction libre)

²⁶⁸ Leavitt M. C. (2006). « Team teaching: benefits and challenges ». *Speaking of Teaching*, the Center for Teaching and Learning, Stanford University, 16(1): 1–3 (cité par Zaidi et Norman)

²⁶⁹ « Virtual teams were formed consisting of a mix of EMBA students from this program together with the American school's local EMBA and its partnered EMBA programs in Poland and Austria » (traduction libre)

Malgré les critiques portées par certains auteurs sur l'utilisation de cas occidentaux dans le contexte de formation en management chinois, Zaidi et Norman (2013) montrent à travers les résultats de leur étude l'importance du *team teaching* (coopération de professeurs chinois et américains). De plus, 89 % des étudiants en MBA interrogés considèrent comme nécessaire l'étude des cas occidentaux et 82 % sont en désaccord avec l'idée selon laquelle l'éducation au management occidental (*Western management education*) n'est pas applicable en Chine du fait de trop grandes disparités dans les milieux d'affaires. L'article révèle également que 78 % des diplômés de ce programme EMBA trouvent les études de cas occidentales utiles, alors que moins de la moitié estiment que les manuels de gestion étrangers sont bénéfiques. Plus de quatre répondants sur cinq reconnaissent l'importance de pouvoir bénéficier du suivi de professeurs étrangers pouvant les guider dans l'utilisation de techniques d'analyse occidentales. La possibilité d'échanger avec des camarades étrangers, même simplement virtuellement, est perçue là encore comme un gros point fort de la formation. À l'issue de ce programme, les diplômés soulignent la qualité d'enseignement des professeurs américains mais reprochent aux enseignants chinois un certain manque d'expertise en « *international business, Western business, and modern management skills*²⁷⁰ » (commerce international, affaires occidentales, et méthodes de gestion modernes).

Enfin, Zaidi et Norman (2013) concluent en reprenant les différents avantages de ce type de programme commun (ou *joint programme*) détaillés précédemment et insistent sur le délicat et nécessaire équilibre à trouver entre « *westernization* » et « *localization* » dans l'approche de *team teaching*.

2. La remise en cause de Pékin des valeurs occidentales dans les universités :

Malgré une ouverture de l'enseignement vers l'international précisée précédemment, fin janvier 2015, la presse étrangère s'est pourtant fait l'écho de propos graves tenus par le ministre de l'Education nationale Yuan Guiren pour qui « *les établissements d'éducation supérieure de Chine doivent clairement poser des limites politiques, juridiques et morales*²⁷¹. » Dans des directives publiées dans un « Avis sur la propagande et la doctrine » à destination des responsables d'université, Courrier International relève la volonté des autorités, comme si celles-ci se sentaient menacées, de « *renforcer la veille idéologique [...]*

²⁷⁰ « *Local Chinese professors outperformed American faculty in one area : expertise in Chinese business* » (Zaidi et Norman, 2013)

²⁷¹ <http://www.courrierinternational.com/revue-de-presse/2015/02/02/les-valeurs-occidentales-bannies-des-universites> (consulté le 3 février 2015)

et la gestion de l'usage des manuels occidentaux, et de n'autoriser en aucun cas les supports d'enseignement diffusant les valeurs occidentales à entrer dans nos classes. Ne pas autoriser l'apparition de calomnies contre les dirigeants du parti, de discours discréditant le socialisme ni la propagation de discours anticonstitutionnels et illégaux. Ne pas autoriser que des enseignants fassent part de leurs désapprobations en cours, en transmettant leurs humeurs mauvaises aux étudiants. »

Pour le quotidien britannique *The Guardian*, « les universités chinoises sont dirigées par le Parti communiste qui contrôle rigoureusement les débats sur l'histoire et d'autres sujets qu'il perçoit comme une potentielle menace à son emprise sur le pays²⁷² »²⁷³. *The Guardian* estime que Xi Jinping, au pouvoir depuis 2013, assure un contrôle strict du milieu universitaire, « with several outspoken professors sacked or jailed » (avec plusieurs professeurs véhéments licenciés ou emprisonnés), à l'instar de Xia Yeliang, professeur d'économie à l'université de Pékin durant 13 années et licencié en 2013 pour avoir régulièrement appelé à un changement politique en Chine²⁷⁴.

Une province chinoise a même été jusqu'à annoncer son intention d'installer des caméras dans les salles de classe, comme cela avait déjà été fait durant les cours du militant ouïghour et professeur d'économie Ilham Tohti, devenu tristement célèbre après avoir été condamné en septembre 2014 à la prison à vie pour « séparatisme ». Paradoxalement, le journal ajoute que beaucoup d'enfants de dirigeants politiques et économiques chinois préfèrent aujourd'hui partir étudier dans des institutions étrangères, à l'image de la fille du président Xi, étudiante à Harvard depuis 2010.

Li Jing, correspondant au *South China Morning Post*, revient en septembre 2014 sur la volonté de trois des plus prestigieuses universités du pays de « renforcer le contrôle idéologique sur les étudiants et enseignants²⁷⁵. » Les comités du Parti des universités de Pékin, de Fudan à Shanghai et de Sun Yat-Sen de Guangzhou mènent conjointement une réflexion sur le thème : « *How to carry out ideological work at universities under new historical conditions* » (comment mener à bien un travail idéologique dans les universités sous de nouvelles circonstances historiques), avec en ligne de mire la place et le contrôle

²⁷² « China's universities are run by the ruling Communist party, which tightly controls discussions of history and other topics it construes as a potential threat to its grip on power » (traduction libre)

²⁷³ <http://www.theguardian.com/world/2015/jan/30/china-says-no-room-for-western-values-in-university-education> (consulté le 3 février 2015)

²⁷⁴ Xia Yeliang est également signataire de la Charte 08, manifeste en faveur d'une réforme politique et d'un mouvement démocratique chinois, dont l'auteur principal est le prix Nobel de la paix Liu Xiaobo, emprisonné depuis 2009

²⁷⁵ <http://www.scmp.com/news/china/article/1582944/three-prestigious-mainland-universities-vow-strengthen-ideological> (consulté le 30 octobre 2014)

d'Internet dans le débat d'idées. Dans le *Qiushi*²⁷⁶, bimensuel publié par le Comité central du Parti communiste, les universités s'accordent sur le fait que « *ces dernières années, certaines personnes avec des motifs cachés ont attisé les braises sur Internet... en s'en prenant directement au Parti communiste chinois et au système socialiste*²⁷⁷ », créant ainsi un impact négatif sur l'opinion publique. C'est donc un véritable combat que se livrent ces établissements avec comme objectif commun « *d'être fermes et sans équivoque, et de lutter de façon rapide et efficace contre les discours et les actions qui affectent les principes du Parti et du pays*²⁷⁸ ». L'université de Fudan s'engage par ailleurs à être davantage attentive aux professeurs âgés de moins de 45 ans, plus à même d'avoir des positions divergentes quant à la situation de la Chine, et à revoir son système d'évaluation des enseignants. Dans le même temps, l'Académie chinoise des sciences sociales est visée par des membres du Parti dénonçant une « *infiltration* » de l'institution par des « *forces étrangères* ».

En 2004, Limin Bai s'interrogeait déjà sur la nécessité de la présence du Parti dans les établissements privés d'enseignement supérieur, bien que ces derniers reposent sur des financements propres, contrairement aux établissements publics, principalement financés par le gouvernement : « *cependant, politiquement et idéologiquement, le contrôle du Parti sur l'éducation dans les deux secteurs est absolu* ». D'après l'auteur, la nature capitaliste du système de financement ainsi que la structure administrative du secteur privé viennent créer une « *tension qui menace le contrôle du Parti sur l'éducation* ».

Bai (2004) rappelle que « *le contrôle absolu du Parti sur l'éducation est garanti par la Constitution et la loi. Le Parti a autorité sur les principes et les orientations politiques, la prise de décision sur les enjeux majeurs, et sur la nomination des fonctionnaires importants des organisations gouvernementales* ». En outre, le Parti fixe les mêmes objectifs aux institutions privées et publiques en matière de travaux politiques et idéologiques, le tout dans le respect de l'orientation socialiste. Selon Bai, la réforme de l'éducation supérieure vient davantage appuyer l'idée du paradoxe chinois, porté « *entre une économie pour partie capitaliste et un système politique resté inchangé* ».

²⁷⁶ *Qiushi* (求是) signifie littéralement "rechercher la vérité". Il est publié depuis juillet 1988

²⁷⁷ « In recent years, some people with ulterior motives have added fuel to the flames on the Internet... ultimately targeting the Chinese Communist Party and the socialist system » (traduction libre)

²⁷⁸ « Take a firm and be unequivocal, and fight against speech and actions that touch upon the party's and country's principles and bottom lines in a timely, efficient and resolute manner » (traduction libre)

Conclusion du chapitre IV :

Nous venons de voir que les statuts et la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur chinois ont largement évolué depuis le milieu des années 1990 et que les décisions politiques ont permis une démocratisation rapide de l'enseignement supérieur à l'aube des années 2000 (Zhang, 2008). L'autonomie des établissements demeure néanmoins toute relative, le Parti communiste continuant d'influer directement sur la gouvernance et le fonctionnement des universités.

Nous avons aussi abordé la question du financement des établissements qui a également beaucoup évolué et qui doit être modernisé en faisant appel aux acteurs privés, en développant par exemple des programmes de formation de cadres afin de générer davantage de revenus. Cette orientation soulève des questionnements évidents d'ordre éthique parmi les membres du corps professoral.

Nous avons ensuite décrit les différents niveaux de formation proposés par les établissements supérieurs publics et privés en prenant soin d'insister sur le *Gaokao*, examen d'entrée à l'université tant redouté par les lycéens.

Depuis 2003, nous assistons à une internationalisation de l'enseignement supérieur à travers des programmes de mobilité permettant chaque année à de plus en plus de jeunes de partir étudier à l'étranger.

Parallèlement, le système chinois a vu son offre de formation s'occidentaliser à travers l'importation de programmes étrangers, en particulier dans les enseignements relatifs au management. Cette incursion étrangère suscite à la fois de l'intérêt pour l'innovation et la créativité au sein des établissements, mais également de la méfiance de la part de Pékin.

En outre, nous avons relevé certaines failles d'un système éducatif fragile et inégalitaire, notamment dans la qualité de l'enseignement offert entre les zones côtières et les campagnes des provinces de l'intérieur. Leur diplôme en poche, il devient désormais de plus en plus difficile pour les jeunes de trouver un premier emploi correspondant à leurs attentes.

Dans le chapitre suivant (chapitre 5), nous nous intéressons au rapport qu'entretient la jeunesse chinoise à l'éthique.

Chapitre V :

La génération « post-80 » chinoise et son rapport à l'éthique

D'après le sociologue français Olivier Galland (2003), « *les jeunes générations sont l'avenir de la société et c'est pour cela que leurs attitudes présentent un intérêt particulier* ». L'auteur s'interroge : « *se situent-elles dans la continuité des valeurs des autres générations ou un décrochage se manifeste-t-il dans certains domaines, qui serait annonciateur d'une 'rupture générationnelle' ?* »

Ce chapitre 5 vise d'abord à décrire la « *Me generation* » (Wang et Juslin, 2011) et a expliqué le choix de la jeunesse chinoise, fruit de la politique de l'enfant unique de Deng Xiaoping, comme terrain de notre travail de recherche (section 1). Nous cherchons ici à lever le voile sur l'environnement et les conditions de vie dans lesquels évoluent ces jeunes, et tâchons de répondre à l'interrogation de Galland concernant la possibilité d'une « *rupture générationnelle* ».

Dans un deuxième temps, ce chapitre a pour objectif d'expliquer comment l'éthique et la responsabilité sociétale de l'organisation sont intégrées à l'enseignement chinois et plus précisément aux cours de management (section 2). Nous cherchons ainsi à vérifier si la mondialisation entraîne une obligation d'alignement de l'enseignement supérieur sur la RSO.

Section 1 : La « *Me generation* » : portrait contrasté de la jeunesse chinoise

1. Le choix des jeunes comme terrain de recherche :

Selon Galland (2003), l'individualisme, conception par ailleurs souvent reprochée aux jeunes chinois, demeure une tendance séculaire de la société. À l'instar de Durkheim, le sociologue se demande : « *comment maintenir la cohésion dans une société où la liberté individuelle prend de plus en plus d'importance ?* »

Bien que Galland concentre son travail sur le contexte français, nous pouvons considérer que la jeunesse, qu'elle soit française ou chinoise, évolue dans une société aujourd'hui mondialisée et que des tendances se recoupent à mesure que les frontières s'affaissent. Ainsi l'auteur estime que la jeunesse est partagée entre « *libéralisme privé et ordre social* » et explique que « *la progression indéniable du libéralisme des mœurs – c'est-à-dire de cette idée que chaque individu peut choisir librement sa manière de vivre indépendamment des conventions morales ou religieuses – ne signifie pas que les jeunes considèrent que la permissivité doit régner dans tous les domaines de la vie sociale* ». Le sociologue insiste donc sur le paradoxe d'une jeunesse partagée entre désir de respect et de tolérance vis-à-vis de ses choix privés et nécessité d'encadrement et d'autorité.

Dans leur étude des représentations sociales de la consommation chez les étudiants, Gonzalez et Urbain (2007) justifient le choix de la jeunesse comme groupe social du fait du « *moment du cycle de vie dans lequel se situent les étudiants* ». Ils se trouvent dans une des étapes-clés du processus de socialisation économique : apprentissage / construction de l'expérience, autonomie / dépendance. Pour les auteurs, le but de cette étude est d'étudier les représentations sociales et leur impact sur les valeurs de consommateur et les comportements du consommateur afin d'améliorer et de proposer les programmes éducatifs liés à la consommation à destination des publics jeunes et adultes.

Une enquête menée par la Fondation pour l'innovation politique, en partenariat avec l'institut Kairos Future (2008), propose une comparaison internationale dans le but de chercher à « *savoir comment les jeunes se conforment à l'injonction sociale de devenir soi-même* ». Cette enquête a été réalisée auprès de plus de 22 000 personnes et à travers 17 pays (Europe, Asie, Etats-Unis). Dans sa préface, François de Singly s'intéresse aux notions d'indépendance et d'autonomie chez les jeunes de 16 à 29 ans interrogés pour les besoins de l'étude : « *on ne*

considère ci-dessous que les qualités d'obéissance et d'indépendance (le terme 'autonomie' n'étant pas proposé), et on construit un indicateur qui est le rapport entre la valeur 'indépendance' et la valeur 'obéissance' ». On constate dans le tableau ci-dessous une variation importante des résultats entre la France (seul pays où le rapport est négatif) et la Chine, l'indépendance comme qualité à développer chez l'enfant dominant largement en Chine.

Tableau 20 : Les qualités à développer chez l'enfant

	Indépendance	Obéissance	Rapport indépendance / obéissance
France	46 %	55 %	0,84
Espagne	52 %	50 %	1,04
Etats-Unis	72 %	65 %	1,11
Grande Bretagne	66 %	54 %	1,22
Allemagne	64 %	38 %	1,68
Suède	65 %	36 %	1,81
Danemark	70 %	38 %	1,89
Japon	57 %	19 %	3,00
Chine	84 %	23 %	3,65

Lecture : le rapport entre indépendance et obéissance est inférieur à 1 si l'obéissance prime, et supérieur à 1 si l'indépendance domine. Les pourcentages correspondent aux réponses des jeunes de 16-29 ans qui considèrent comme très importante (réponses 6-7 sur une échelle de 1 à 7) l'indépendance et l'obéissance dans une liste de qualités qui doivent être encouragées chez les enfants.

Source : Fondation pour l'innovation politique – Kairos Future (2008)

D'après François de Singly, « au moment de la jeunesse, le processus d'individualisation consiste à pouvoir prendre seul des décisions qui concernent sa vie ». Bien que l'indépendance soit encouragée en Chine, la famille demeure malgré tout plus qu'appréciée et constitue même une valeur sociale (la famille comme fondement de la société) : « l'individualisme est compatible avec les liens sociaux, à condition que ceux-ci ne soient pas trop inégaux entre les générations ».

Tableau 21 : Les jeunes et la famille

	La famille, facteur de l'identité individuelle	La famille, fondement de la société	Satisfaction à l'égard de la famille
Danemark	66 %	34 %	72 %
Suède	62 %	33 %	70 %
Espagne	69 %	44 %	69 %
Chine	73 %	76 %	68 %
États-Unis	75 %	62 %	66 %
France	60 %	35 %	61 %
Allemagne	70 %	54 %	60 %
Japon	50 %	34 %	36 %

Lecture : réponses 6-7 sur une échelle de 1 à 7

Source : Fondation pour l'innovation politique – Kairos Future (2008)

Alors que 56 % des Chinois interrogés se déclarent optimistes quant à l'idée d'obtenir un bon travail dans l'avenir, les Français se montrent beaucoup plus incertains et réservés. Cette différence reposerait sur la « *maîtrise de leur existence future* ». Ainsi, à titre de comparaison, 22 % des Français déclarent le moins « *avoir une liberté complète et le contrôle de leur propre avenir* », contre 45 % côté chinois. En outre, nous apprenons à travers cette enquête que « *la solidarité avec les générations plus âgées semble liée, chez les jeunes, à leur perception de l'avenir* ». 11 % des jeunes Français, au moral relativement faible, se disent prêts à payer les impôts nécessaires pour verser les retraites des générations plus âgées contre 63 % des Chinois. Par ailleurs, les différences entre les deux pays sont également frappantes dans « *l'importance de l'esprit d'entreprise comme valeur à développer chez l'enfant* » : 21 % chez les Français et 89 % chez les Chinois.

Tableau 22 : La couleur de l'avenir

	Mon avenir est prometteur	Je suis certain que j'aurai un bon travail dans l'avenir
Danemark	60 %	60 %
États-Unis	54 %	60 %
Suède	49 %	43 %
Chine	43 %	56 %
Allemagne	36 %	34 %
Espagne	32 %	36 %
France	26 %	27 %
Japon	5 %	9 %

Lecture : réponses 6-7 sur une échelle de 1 à 7

Source : Fondation pour l'innovation politique – Kairos Future (2008)

Les différences France-Chine sont le reflet des notions d'individualisme négatif (vision pessimiste de l'avenir) et d'individualisme positif (vision optimiste de l'avenir) évoquées par François de Singly. D'après le sociologue, l'individualisme positif naît de différents facteurs en fonction des sociétés : aux Etats-Unis, il s'agit d'un individualisme « *moral* », basé principalement sur la famille et la religion, en Europe du Nord l'individualisme est décrit comme « *social-démocrate* », avec des politiques sociales mises en place pour les individus. En Chine, il est question d'individualisme « *libéral-étatique* », autrement dit « *les individus sont contraints par le parti communiste de suivre la règle absolue du marché, de la valeur personnelle des individus indexée sur leur enrichissement sur le marché* ». De Singly illustre cette modalité par l'injonction paradoxale suivante : « *Sois libre de réussir !* » Il considère ce paradoxe comme un révélateur d'un « *renversement historique de l'individualisme* » et explique que « *l'individualisme occidental insiste sur la valeur d'autonomie de chaque personne, cette autonomie ouvrant le droit de choisir ses représentants politiques. Il peut, éventuellement, se transformer en esprit d'entreprise. En Chine, le mouvement s'inverse : l'impératif initial est l'esprit d'entreprise, et c'est parce que celui-ci requiert un individu indépendant et autonome – à l'exception de la sphère politique – que le processus d'individualisation est valorisé* ». A l'inverse, malgré leurs différences, les jeunesses française et japonaise, en quête de reconnaissance, « *partagent une vision commune d'un avenir sans avenir* ».

2. Une certaine idée de la jeunesse chinoise :

Nous faisons le choix de nous intéresser plus particulièrement à la génération « *post-80* » (*Balinghou*), et « *post-90* » (*Jiulinghou*) surnommée également « *Me generation* » (Wang et Juslin, 2011). Cette génération, considérée comme individualiste et arrogante par les aînés, fait également preuve de capacités entrepreneuriales essentielles à l'adaptation de l'économie du pays. Portée par les réformes sociales de Deng Xiaoping entérinées en 1978 (Egri et Ralson, 2004) et baignée dans la société de consommation chinoise, elle est connectée aux réseaux sociaux, ouverte sur le monde, et voit ses valeurs fondamentales altérées.

Wang et Juslin (2011) décrivent une « *second-generation rich*²⁷⁹ » mal perçue et soulevant l'indignation auprès de la population car étalant sa richesse sans retenue et sans pudeur. Accusés de vivre dans « *l'hyperconsommation, le culte voué au luxe, et l'extrême*

²⁷⁹ Plus connue sous le nom de *Fuerdai* (富二代) en Chine, ou “riches de seconde génération”, ces jeunes font régulièrement la une des médias chinois qui relatent leurs excès

irresponsabilité », les médias chinois prennent plaisir à décrire les courses de ces jeunes, en pleine ville, au volant de puissants bolides et menant parfois des issues tragiques. Pour les deux auteurs, « *la Me generation chinoise est incontestablement un produit de la période de transition, ayant grandi dans des conditions particulières*²⁸⁰ ». Selon eux, la transition chinoise vers l'économie socialiste de marché a engendré de profonds changements sociétaux et les jeunes ont été les principaux bénéficiaires de ce boom économique : « *contrairement à l'ancienne génération, ils n'ont pas l'expérience des temps difficiles et pour eux, la vie matérielle se caractérise par l'abondance et le consumérisme*²⁸¹ ».

De plus, il s'agit de la première génération depuis l'instauration de la politique chinoise de l'enfant unique en 1979, faisant de ces jeunes de véritables « petits empereurs » au sein des familles, en particulier dans les zones urbaines (Wang et Juslin, 2011)²⁸². Suite à la politique d'ouverture, cette jeunesse s'est forgée dans une société bien plus tournée vers le monde et ses rapports commerciaux qu'auparavant, et est devenue de fait exposée au changement en faisant face à une abondance de l'information ainsi qu'à des valeurs pluralistes : « *ainsi les valeurs de la jeunesse consistent non seulement en des valeurs traditionnelles qui affichent un dynamisme confucéen élevé et une forte orientation long terme, mais également des systèmes de valeurs diversifiés*²⁸³ ».

Lu Jie s'est également intéressé à la « *Me-generation* » chinoise et à son rapport à la politique. Il relève l'importance des mêmes facteurs d'individualisme, voire d'égoïsme, et de consumérisme que dans les études citées précédemment (2012). Citant un article du correspondant Simon Elegant publié dans le *Time* en 2007, il considère que la jeunesse chinoise, bercée par une prospérité économique sans précédent, s'est éprise des nouvelles technologies et des réseaux sociaux au détriment du développement d'une conscience et d'un comportement politiques pourtant nécessaire au destin du pays²⁸⁴. Elegant constate que ces jeunes ont une connaissance limitée de certains épisodes majeurs de l'histoire de Chine, comme la Révolution culturelle (1966-1976), le mur de la démocratie (1978-1979) ou encore les manifestations plus récentes de la place Tian'anmen de 1989.

²⁸⁰ « China's Me generation is undeniably a product of the transition period, growing up under special circumstances » (traduction libre)

²⁸¹ « They do not have the experience of hard times like the older generation, and material life for them is characterized by affluence and consumerism » (traduction libre)

²⁸² Wang et Juslin précisent que l'enfant unique est souvent choyé par ses six parents et grands-parents

²⁸³ « Thus the values of youth consist of not only traditional values, which display high Confucian dynamism and strong long-term orientation, but also diversified value systems » (traduction libre)

²⁸⁴ Elegant S. (2007). « China's Me Generation », *Time*, Vol. 170, N. 19

Malgré un climat économique favorable, les jeunes ont du faire face à une série d'événements marquants ces dernières années relevés par Lu Jie (2012), à l'instar du tremblement de terre du Sichuan de 2008, du passage mouvementé de la flamme olympique dans certaines capitales européennes²⁸⁵, ou encore des nombreux conflits territoriaux opposant la Chine et ses voisins japonais, vietnamiens ou encore philippins. Ces événements ont créé parmi la population chinoise et les jeunes en particulier un sentiment nationaliste très fort, perceptible sur les réseaux sociaux et entraînant l'émergence de « *liberal public opinion leaders* » (leaders d'opinion libéraux). Outre l'aspect politique, la crise économique de 2008 a également eu des répercussions à travers le pays, notamment sur l'emploi.

Chan et Prendergast considèrent la notion de matérialisme comme très importante chez les jeunes Chinois (2008)²⁸⁶. Ils reprennent la définition de Richins et Dawson selon laquelle le matérialisme correspond au degré « *auquel une personne croit que l'acquisition et la possession d'objets sont importants pour atteindre le bonheur et constituent un indicateur de succès dans la vie*²⁸⁷ ». ²⁸⁸ Dans leur étude, les auteurs se sont penchés sur la question de la comparaison sociale et de l'influence de la publicité sur l'imitation de célébrités. Ils sont ainsi parvenus à déterminer une tendance vers des valeurs matérialistes qu'ils considèrent comme négatives, en particulier parce qu'elles agissent à l'encontre des relations interpersonnelles et ont un effet néfaste sur les notions de bonheur et de bien-être : « *il a été découvert que des niveaux élevés de valeurs matérialistes créent une tension entre l'orientation individuelle, en faveur de valeurs matérialistes, et une orientation collective, en faveur de valeurs familiales et religieuses*²⁸⁹ ». ²⁹⁰ Face à l'augmentation des revenus des ménages et au développement des grandes marques de luxe à travers l'ensemble des villes chinoises, les jeunes se dotent d'un désir de consommation et d'assimilation aux vedettes qu'ils côtoient chaque jour par le biais de leurs écrans de télévision ou de téléphone portable : « *les données empiriques montrent qu'il existe une corrélation positive entre le fait d'être exposé à la télévision et le*

²⁸⁵ Certains athlètes porteurs de la flamme ont notamment été pris à partie par des manifestants pro-Tibet et des associations de défense des droits de l'Homme le 7 avril 2008 à Paris

²⁸⁶ Il est important de noter que cette étude se base sur le contexte de Hong-Kong, différent à bien des égards de celui de la Chine continentale

²⁸⁷ « To which a person believes that the acquisition and possession of material objects are important to achieve happiness in life or are an indicator of his or her success in life » (traduction libre)

²⁸⁸ Richins M. L., Dawson D. (1992). « A consumer values orientation for materialism and its measurement : scale development and validation », *Journal of Consumer Research*, December 19, pp. 303-316 (cité par Chan et Prendergast, 2008)

²⁸⁹ « High levels of materialistic values have been found to create tension between the individual orientation towards materialistic values and a collective orientation towards family and religious values » (traduction libre)

²⁹⁰ Burroughs J. E., Rindfleish A. (2002). « Materialism and well-being : a conflicting values perspective », *Journal of Consumer Research*, December 29, pp. 348-370 (cité par Chan et Prendergast, 2008)

*matérialisme chez les enfants et les adolescents des sociétés occidentales et asiatiques, y compris en Chine, à Hong Kong, et en Corée du Sud*²⁹¹ ».

Chan et Prendergast (2008) sont néanmoins conscients des disparités persistantes entre les sociétés occidentales et chinoise, ils évoquent Confucius et l'influence de ce dernier sur la culture du pays : « *strong habits of thrift, filial piety, group orientation, good manners, social face and an emphasis on academic achievement* » (fortes habitudes d'épargne, piété filiale, appartenance au groupe, bonnes manières, face et accent sur la réussite sociale). En outre, la possession de biens dans la société chinoise permet de renforcer sa position dans la hiérarchie sociale en maintenant la notion de « face » (*social face*) et le collectivisme, en tant que valeur culturelle forte répandue à travers le pays, encourage ces possessions matérielles afin de permettre à l'individu d'identifier ses pairs (*associates*) pour établir avec eux des relations sociales sur le long-terme.

Zhang a étudié le rapport des jeunes chinois à la religion (2002). D'après lui, les réformes ayant abouti à l'ouverture ont créé dans la population une soif d'argent, de confort et de luxe, et ont eu un effet néfaste sur une partie de la jeunesse dans les années 1990 : « *beaucoup oublient le sens de la vie et son but ultime. Cela conduit à une perte de l'orientation et à un manque d'espoir chez certains jeunes*²⁹² ». Néanmoins, l'ouverture a également permis d'étendre le débat sur la place de la religion et de l'éthique dans la société : « *les gens ont découvert qu'en l'absence de toute croyance religieuse, ou en Confucius et en Lei Feng*²⁹³, *la société manquait véritablement de valeurs éthiques. Une telle société ne pouvait être qu'une société sans avenir*²⁹⁴ ». Zhang considère que la jeunesse des années 1990 a su adopter un comportement plus pragmatique et raisonnable que celle des années 1960 et 1970, la personnalité des jeunes de cette génération est également jugée plus joyeuse, courageuse, pourvue d'une réelle envie de s'instruire, en quête de liberté et de valeurs démocratiques, et dont le développement passe par la créativité, « *en d'autres termes, la manifestation de leur sens des valeurs concernant la foi, la connaissance, la spiritualité, le travail, la modernisation, le mariage, le consumérisme, et d'autres aspects de la vie, montre que chacun*

²⁹¹ « Empirical data show that television exposure is positively correlated with materialism among children and adolescents in Western societies and in Asian societies including those of China, Hong Kong and South Korea » (traduction libre)

²⁹² « Many forgot about the meaning of life and life's ultimate purpose. This led to a loss of a sense of direction, and loss of hope among some young people » (traduction libre)

²⁹³ « Héros » de la propagande maoïste

²⁹⁴ « People discovered that in the absence of any religious faith or any faith in Confucius, and in Lei Feng, society was totally lacking in ethical values. Such a society could only be a society without future » (traduction libre)

*dispose d'une personnalité particulière, reflet des tendances dans le développement de la société*²⁹⁵ ».

Ainsi, nous pouvons désormais soutenir que la **proposition 3** est **acceptée** :

Pr. 3 : La Chine est marquée par une rupture générationnelle issue de la politique de l'enfant unique et de l'ouverture économique.

²⁹⁵ « In other words, the manifestation of their sense of values regarding faith, knowledge, spirituality, work, modernization, marriage, consumerism, and other areas of life, all have a special personality, and reflect trends in society's development » (traduction libre)

Section 2 : Le rapport à l'éthique et à la RSO dans l'enseignement chinois

1. L'école chinoise au service de l'éthique :

Outre sa citoyenneté et ses compétences académiques, le dossier spécial Chine de l'UNESCO sur les données mondiales de l'éducation (2011) détaille les critères d'employabilité des personnels enseignants avec comme objectifs fixés par l'Etat de « *mener des activités éducatives dans le but de promouvoir parmi les apprenants le patriotisme, le collectivisme et le socialisme ainsi que les idéaux, l'éthique, la discipline, la légalité, la sécurité nationale, et l'unité ethnique*²⁹⁶ »²⁹⁷. On retrouve parmi ces conditions la dimension éthique : « *pour demander un certificat de qualification en enseignement, il faut être solide idéologiquement et politiquement ; il s'agit d'une condition de base pour les enseignants déterminée par la nature socialiste de l'éducation dans le pays*²⁹⁸ ».

Bien que notre travail porte principalement sur les étudiants de l'enseignement supérieur, il est intéressant de constater que des chercheurs se sont penchés sur la question du rôle de l'enseignant en éducation civique dès le collège, à l'instar de Regnault et Qin dans leur approche compréhensive en éducation comparée sur la France et la Chine (2014). Les ministères de l'Éducation Nationale français et chinois attachent une importance particulière à « *la formation du citoyen au collège* » et « *le collège est devenu un lieu où l'élève commence à apprendre systématiquement les droits et les devoirs, la civilité, l'égalité, la loi, la solidarité, la paix, la protection de l'environnement et le sens des responsabilités à travers un enseignement disciplinaire* ». Si un professeur d'éducation civique est assigné à cette mission en France, c'est le professeur d'éducation idéologique et morale qui en a la charge en Chine. Les auteurs rappellent le caractère récent de ce type d'enseignement dans l'Empire du Milieu alors que la France, « *pays d'Europe dans lequel la démocratie moderne est née depuis la révolution française, a une longue histoire de la formation du citoyen au sein de l'école et de la société* ».

²⁹⁶ « Conduct education for promoting among learners patriotism, collectivism and socialism as well as ideals, ethics, discipline, legality, national defence, and ethnic unity » (traduction libre)

²⁹⁷ Issu de la loi sur l'éducation de la République populaire de Chine du 18 mars 1995. Le système éducatif montre aussi sa volonté de servir « *the construction of socialist modernization, be combined with production and labour, and satisfy the needs of training constructors and successors with all round development morality, intelligence and physique for the socialist cause* » (UNESCO, 2011)

²⁹⁸ « to apply for a teacher's certificate, one has to be sound ideologically and politically ; this is a basic requirement for teachers determined by the socialist nature of education in the country » (traduction libre)

Malgré l'objectif commun de diffusion des valeurs morales universelles « *centrée sur l'apprenant* » et de la mise en place d'un « *climat démocratique* » dans les programmes français et chinois, Regnault et Qin cherchent ici à cerner les différences dans les contenus enseignés et les finalités éducatives (2014). La formation des professeurs est également très différente entre les deux pays. Les professeurs français ont le plus souvent suivi des études à la faculté d'histoire et enseignent à l'issue du Capes à la fois l'histoire-géographie et l'éducation civique, alors que leurs homologues chinois ont suivi une formation propre à l'éducation idéologique et politique à l'université normale. Durant ces années à l'université normale, il leur a été demandé de suivre des études d'une filière spécialisée²⁹⁹ et de sciences de l'éducation³⁰⁰ et, une fois leur diplôme obtenu, ils n'enseignent que l'éducation idéologique et morale au collège.

Regnault et Qin notent aussi une influence importante de la culture sur la pratique et la manière d'enseigner (2014). Ainsi en France, « *l'égalité, la liberté et la fraternité sont des valeurs transmises en société, les enseignants pensent qu'ils ne doivent pas faire de différence entre leurs élèves au sein de l'école* », « *l'individualisme et l'humanisme constituent deux principes fondamentaux qui mènent l'individu vers l'autonomie* » et la liberté d'expression occupe une place primordiale. La situation est différente en Chine où l'empereur des Han, dynastie fondatrice du modèle pédagogique antique, imposa le culte de Confucius au détriment des autres courants de pensées. Plus tard, « *les pensées pédagogiques confucéennes deviennent les pensées dominantes et le courant principal de la pédagogie en Chine* » avec pour mots d'ordre : « *Moraliser* », « *Mémoriser* », « *Inculquer aux élèves des connaissances* » en matière d'éducation éthique et morale. Au cours de plusieurs de leurs entretiens, Regnault et Qin sont confrontés à une certaine résistance de la part d'enseignants chinois qui attachent beaucoup d'importance à l'éthique et la morale traditionnelles et ne voient donc pas l'intérêt d'adopter de nouvelles théories pédagogiques venues de l'étranger, se contentant parfaitement des programmes nationaux officiels. Néanmoins, la majorité estime que « *la culture économique et informatique mondiale* » influence largement les élèves et les pratiques pédagogiques.

Dans leur observation de cours en France et en Chine, Regnault et Qin constatent que le nombre d'échanges initiés par les jeunes chinois est largement inférieur à ceux initiés par les

²⁹⁹ Parmi les sciences politiques, les relations internationales, la politique mondiale, l'économie, l'histoire de la Chine, l'histoire du monde, l'éthique, le code civil ou le code pénal par exemple

³⁰⁰ Parmi la didactique, la psychologie et les sciences de l'éducation par exemple

collégiens français (2014) : « *les jeunes chinois ont l'habitude d'attendre que l'enseignant leur donne la parole, les élèves français s'expriment plus librement que les élèves chinois, posent davantage de questions spontanées* ». Malgré tout, « *une fois que les élèves chinois prennent la parole, leurs réponses sont plus structurées, plus longues, plus complexes par rapport aux réponses des élèves français qui n'ont pas forcément de lien direct avec le sujet abordé* ». Les deux auteurs apportent certaines explications relatives aux facteurs favorables et défavorables à l'enseignement de cette discipline dans le tableau ci-dessous.

Tableau 23 : Facteurs favorables et défavorables à l'enseignement de l'éducation civique en France et en Chine³⁰¹

Facteurs favorables	Facteurs défavorables
L'organisation de l'espace institutionnel permet l'échange et le travail collectif entre les enseignants (Chine)	Il n'y a pas d'espace spécifique pour le travail collectif entre les enseignants (France)
L'enseignant est le seul responsable de l'EIM et n'enseigne que cette discipline (Chine)	L'enseignant d'HGEC, certains enseignants refusent de le faire ou consacre plus de temps pour HG (France)
Le chef d'établissement peut intervenir sur la pédagogie de l'enseignant et s'intéresse à l'enseignement de la discipline (Chine)	Le chef d'établissement ne joue qu'un rôle administratif, n'intervient pas sur la pédagogie (France)

Source : Regnault et Qin (2014)

Malgré les très nombreuses répercussions positives rendues possibles par l'ouverture économique chinoise entérinée dans le courant des années 1990, des impacts négatifs se sont également répandus sur le plan social, à l'instar du phénomène de corruption dénoncé par Au, Chan et Tse (2006). En qualifiant désormais la corruption de « *pratique sociale* », les auteurs estiment qu'il faudra du temps pour corriger ce comportement et que le rôle des enseignants, en management principalement, est essentiel. Ils cherchent ainsi à déterminer le niveau éthique des professeurs d'universités ayant la lourde charge de « *bâtir le futur de la nation* » et se posent la question suivante : « *How ethical are business educators ?* »

D'après Au, Chan et Tse, le mécanisme décisionnel éthique dépend des facteurs associés à l'individu d'une part, et aux facteurs formant et définissant l'environnement dans lequel les décisions sont prises d'autre part (2006). Dans leur revue de littérature, les auteurs évoquent les différents travaux menés sur l'importance des caractéristiques de l'individu venant influencer ses convictions éthiques, à savoir son sexe, sa religion, sa nationalité, son âge et

³⁰¹ EIM (éducation idéologique et morale) ; HGEC (histoire, géographie et éducation civique) ; HG (histoire, géographie)

son emploi. Cependant, « *il semble y avoir des résultats mitigés et un manque général de corrélations significatives dans de nombreuses études*³⁰² ».

Les résultats de leur étude ne montrent pas d'écart significatif entre les professeurs interrogés, hormis sur trois caractéristiques. En effet, les chercheurs constatent que les femmes ont tendance à adopter un comportement plus éthique que celui des hommes. Les enseignants plus âgés tendent également à être plus éthiques, sans doute pour avoir fait face à davantage de « *life situations involving ethical issues* » (situations impliquant des questions éthiques). Les auteurs estiment que le revenu familial joue un rôle et considèrent que les personnes disposant de revenus plus faibles sont plus à même d'adopter des comportements non éthiques. Enfin, Au, Chan et Tse n'observent pas de différences entre les membres et les non-membres du Parti communiste. Il n'y a pas non plus d'écart entre les répondants se réclamant d'une religion et ceux ne se réclamant d'aucune religion.

Pour les écoles de commerce, l'obtention d'accréditations reconnues sur le plan international est aujourd'hui devenue fondamentale. Les lignes directrices d'AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) mettent en avant la dimension éthique et stipulent « *d'assurer une compréhension des perspectives des entreprises, en incluant nécessairement l'éthique, la mondialisation, l'environnement des affaires et la diversité démographique*³⁰³ »³⁰⁴. Des chercheurs de l'université de Tampa prônent la mise en place de codes de conduite académiques au sein des universités et écoles afin de préserver la réputation de l'établissement et de pallier les comportements inappropriés des élèves, tels la triche lors des examens ou le plagiat par exemple (Hilliard, Crudele, Matulich, McMurrian, 2009). Parmi les cinq institutions asiatiques étudiées, les principaux aspects émanant des codes de conduite sont l'honnêteté, l'intégrité académique et le plagiat³⁰⁵. Les auteurs comparent le contenu de ces chartes avec les autres régions du monde et évoquent les sanctions associées aux fautes commises. Ces codes ont pour ambition de sensibiliser les jeunes aux questions éthiques dès les études supérieures : « *les établissements d'enseignement supérieur qui attachent une importance particulière à l'éthique et aux valeurs dans leur mission forment des diplômés*

³⁰² « There seems to be mixed results and a general lack of significant correlations in many studies » (traduction libre)

³⁰³ « Provide an understanding of business perspectives that must include related ethics, globalization, the business environment, and demographic diversity » (traduction libre)

³⁰⁴ Premeaux S. (2005). « Undergraduate student perceptions regarding cheating : Tier 1 vers tier 2 AACSB accredited business schools », *Journal of Business Ethics*, 62, p. 407-418 (cité par Hilliard, Crudele, Matulich, McMurrian, 2009)

³⁰⁵ Il faut néanmoins préciser qu'aucune université de Chine continentale ne se trouve parmi les cinq institutions (quatre à Hong Kong, une à Singapour)

*très appréciés et recherchés par les organisations*³⁰⁶ »³⁰⁷.

2. L'intégration de l'éthique aux cours de management :

Si l'enseignement de principes éthiques est déjà bien établi au sein des *business schools* occidentales et notamment françaises, à l'instar des thématiques égalité / discrimination / diversité développées par Isabelle Barth et Christophe Falcoz (2009), nous nous interrogeons ici sur la situation de la Chine.

De Bettignies et Tan s'intéressent à l'enseignement de l'éthique dispensé aux « *responsible leaders* » (managers responsables) de demain dans les *business schools* chinoises et à l'intégration de la philosophie traditionnelle dans cette discipline comme solutions possibles aux problèmes auxquels le pays est confronté : « *environment, intellectual property, safety and labor treatment, corruption and human rights* » (environnement, propriété intellectuelle, sécurité et conditions de travail, corruption et droits de l'homme) (2007).

Les auteurs s'interrogent d'abord sur l'hypothèse des valeurs chinoises traditionnelles, en particulier confucéennes, comme facteurs de changement. Ils rappellent le rapport ancien du pays au *leadership*, à commencer par le fameux premier traité de stratégie militaire rédigé au monde, l'Art de la Guerre³⁰⁸, célèbre œuvre de Sun Tzu (Sunzi, 孙子) datant de plus de 2 500 ans. L'ouvrage met en exergue les cinq qualités dont doit disposer tout bon « *commander* » (*leader*), à savoir la sagesse, l'intégrité, l'humanité, le courage et la discipline. Comme détaillé précédemment dans notre étude, Confucius demeure néanmoins le plus influent des philosophes sur les sociétés modernes chinoise et même asiatiques, à l'image de Hong Kong, de Singapour, de la Corée du Sud, du Japon, et de Taiwan. Nous ne revenons pas ici sur les nombreuses caractéristiques de sa doctrine, ainsi que sur les développements de son défenseur Mencius, que De Bettignies et Tan détaillent également à travers leur recherche : « *Confucius met en avant la vertu, la bienveillance, la générosité et l'exemple du leader comme étant celui qui tient ses promesses*³⁰⁹ » (2007).

³⁰⁶ « Institutions of higher education that live the ethics and values contained in their mission statements produce graduates who are highly valued and sought by ethical organizations » (traduction libre)

³⁰⁷ Procario-Foley E., Bean D. (2002), « Institutions of higher education : cornerstones in building ethical organizations », *Teaching Business Ethics*, 6, pp. 101-116 (cité par Hilliard, Crudele, Matulich, McMurrian, 2009)

³⁰⁸ *Sun Zi Bing Fa* (孙子兵法), qui signifie littéralement « Stratégie militaire de maître Sun »

³⁰⁹ « Confucius emphasized virtue as the goal, benevolence, human-heartedness, and the role model of the leader being one who walked the talk » (traduction libre)

La morale confucéenne demeure donc très présente dans la société actuelle. Confucius croit que l'homme est « *perfectible à travers l'effort continu et la formation continue ; l'éducation morale développera sa vertu et lui sera favorable ; et l'harmonie sociale peut être accessible par la culture de l'individu et à une direction vertueuse*³¹⁰ »³¹¹. Il respecte l'éducation, ses enseignants et érudits « *who are traditionally the prominent class in statut (but not financially)* » (qui constituent traditionnellement la classe de premier rang au niveau du statut, mais pas financièrement). Les résultats scolaires et les diplômes sont grandement valorisés et l'école est considérée comme le lieu privilégié où se forment les relations d'amitié qui dureront pour la vie et serviront par la suite à alimenter le *guanxi* (réseau de relations interpersonnelles).

De Bettignies et Tan s'interrogent sur la pertinence des valeurs confucéennes vis-à-vis de l'éducation des leaders et managers (2007). Confucius préconise l'altruisme plutôt que l'intérêt personnel : l'individu « *helps others to achieve what he wishes to achieve for himself* » (aider les autres à réaliser ce qu'il veut réaliser lui-même). Il est aussi attendu du leader qu'il prenne soin des personnes sous ses ordres, qu'il les encourage à adopter un comportement moral et qu'il soit généreux. Selon ses propres termes : « *L'homme de bien aide à s'accomplir ce que les autres ont de bon, non ce qu'ils ont de mauvais. L'homme de peu fait tout le contraire* » (12:16), et « [...] *La vertu de l'homme de bien est puissante comme le vent, celle de l'homme de peu faible comme l'herbe qui, sous le vent, plie et se couche* » (12:19)³¹². Le sens de la hiérarchie est essentiel dans la doctrine confucianiste. L'art de gouverner réside dans la place que chaque individu occupe dans la société : « *Que le souverain agisse en souverain, le ministre en ministre, le père en père et le fils en fils* » (12:11). La persévérance ainsi que le travail acharné sont également des qualités fondamentales et nécessaires pour que le *leader* puisse obtenir la confiance d'autrui.

De Bettignies et Tan sont conscients de la remise en cause de certains auteurs quant à l'apport des valeurs confucéennes sur l'éducation des décideurs. Le confucianisme peut être perçu telle une « *philosophie conservatrice empêchant le changement* » dans une société sensée être « *rigide, hiérarchisée et verticale* » (2007). De plus, selon les détracteurs, l'accent porté sur l'apprentissage au détriment de la pensée limiterait l'innovation et la créativité. Dans le milieu

³¹⁰ « Perfectible through continuous effort and continuous education ; moral education will develop his inner virtue and will be conducive ; and social harmony can be attained through the cultivation of the individual and of a virtuous government » (traduction libre)

³¹¹ Deverge M. (1983). « Understanding Confucianism », *Euro-Asia Business Review*, Vol. 2, No 3, p. 50-53 (Cité par De Bettignies et Tan, 2007)

³¹² Cheng A. (1981). *Entretiens de Confucius*, Éditions du Seuil

des affaires, ces valeurs favoriseraient l'autoritarisme et la centralisation. Cependant, au début des années 2000 sont apparus de nouveaux modèles de *leadership* davantage tournés vers l'humilité et le partage du pouvoir et centrés sur la réussite de l'organisation et non sur celle de l'individu³¹³. Certaines valeurs confucéennes prennent alors toute leur place dans l'enseignement de nouvelles formes de *leadership* : « *la culture de soi, l'idée de soi au centre des relations ; une préoccupation majeure pour la stabilité de la famille, l'importance d'une autorité morale en politique ; l'harmonie communautaire dans la société ; l'épargne systématique dans l'économie ; et la croyance en l'unité de l'humanité et au ciel*³¹⁴ ». D'après Tu Weiming, ces dimensions confucéennes sont propices à un « *less individualistic, less self-interested, and less adversarial mode of interaction*³¹⁵ » (mode d'interaction moins individualiste, moins intéressé et moins antagoniste). Tu Weiming voit dans le confucianisme un modèle culturel différent bénéfique pour les pays d'Asie de l'Est : « *ni capitalisme individualiste, ni socialisme collectiviste, mais un humanisme qui a toléré l'économie de marché sans porter atteinte à l'autorité du gouvernement central et qui a rejeté sans l'abandonner le principe d'égalité*³¹⁶ ».

La piété filiale prônée par Confucius pourrait être à l'origine d'actes contraires à l'éthique répandus en Chine (dissimulation, népotisme, corruption, etc.). De Bettignies et Tan reviennent longuement sur la notion de *guanxi*, très présente dans le milieu des affaires, et déjà largement abordée dans la première de notre travail de thèse. Malgré les effets bénéfiques résultant du *guanxi*, comme le gain de temps permis par l'utilisation de son réseau de relations pour obtenir des informations menant à de nouvelles opportunités (« *reduce search and transaction costs* »), des aspects négatifs sont à déplorer : « *for instance, gift-giving frequently can be associated to illegal payments and corruption* » (par exemple, le fait d'offrir des cadeaux peut être assimilé à des paiements illégaux et à de la corruption). Les auteurs évoquent le cas d'une province chinoise dans laquelle les industriels, de part leurs relations, parviennent à influencer les régulations relatives à l'environnement, favorisant ainsi la pollution et la répercussion des dommages sur l'ensemble de la communauté. Il est aussi

³¹³ De Bettignies et Tan (2007) citent le « *servant leadership* » et le « *level 5 leaders* »

³¹⁴ « *Self-cultivation, the idea of the self as center of relationships ; an overriding concern for family stability, the importance of moral leadership in politics ; communal harmony in society ; systematic savings in the economy ; and the belief in the unity of humanity and Heaven* » (traduction libre)

³¹⁵ Tu W. M. (1991). « *Core values in economic culture : the Confucian hypothesis* », Pacific Basin Economic Council, 24th International General Meeting, May 6 (cité par De Bettignies et Tan, 2007)

³¹⁶ « *Neither individualist capitalism nor collectivist socialism, but a humanism that has accepted market economy without undermining the leadership of central government and rejected class struggle without abandoning the principle of equality* » (traduction libre)

avancé que le *guanxi* influe sur les conditions de travail et sur la sécurité en particulier, les règles élémentaires n'étant pas toujours respectées quand les dirigeants n'ont rien à craindre des autorités locales. Ainsi, en échange de pots-de-vins, « *les fonctionnaires corrompus accordent des licences aux hommes d'affaires malgré que les normes de sécurité ne soient pas réunies, protègent les hommes d'affaires d'un contrôle et de l'application des règles de sécurité, approuvent que des bâtiments construits de façon dangereuse soient mis en vente ou louer au public, couvrent les accidents, et/ou sous-évaluent le nombre de victimes lors de tragédies*³¹⁷ ». Il faut cependant noter les efforts très importants orchestrés par le président Xi Jinping dans la lutte contre la corruption au cours de l'année 2014. De Bettignies et Tan considèrent que l'apprentissage des *business ethics* permettrait aux futurs leaders une prise de conscience et amènerait à davantage de responsabilité de la part des managers, employés et étudiants.

Après avoir dressé état des lieux du contexte chinois, De Bettignies et Tan se posent les questions suivantes : « *Est-ce que les écoles de commerce peuvent développer le sens des responsabilités et enseigner la RSO dans la Chine d'aujourd'hui ? Peuvent-elles enseigner l'éthique ? Si c'est le cas, quelle éthique doivent-elles enseigner ? Y a-t-il une sensibilité à cela ? Comment ces écoles peuvent se positionner et renforcer la dimension de 'spiritualité', en particulier dans un pays où la transcendance ne fait pas partie de l'héritage culturel ?*³¹⁸ » (2007). Les études relatives à la perception des *business ethics* en Chine laissent présager d'importantes marges de manœuvre allant dans le sens d'une amélioration de la situation due en partie à une prise de conscience des *leaders*. Cependant, d'autres publications montrent une facette moins optimiste, à l'instar des travaux de Wright témoignant du peu d'attention portée au problème de corruption par les professionnels chinois interrogés : « *environ 40 % des répondants estiment que la corruption ne ferait que peu de dégâts à la réputation internationale de la Chine, laissant apparaître une raison de s'inquiéter*³¹⁹ » (2003)³²⁰.

³¹⁷ « The corrupt officials grant opening licenses to the businessmen despite that safety standards have not been met, protect the businessmen from being subject to supervision and enforcement of safety rules, approve unsafe buildings constructed to be put on sale or lease to the public, cover up accidents, and/or under-report the number of casualties in tragedies » (traduction libre)

³¹⁸ « Can business schools enhance the sense of responsibility and teach corporate social responsibility in today's China ? Can they teach ethics ? If so, which ethics should they teach ? Is there receptivity for that ? How should business schools position and enhance the 'spirituality' dimension, especially in a country where transcendence is not part of the cultural heritage ? » (traduction libre)

³¹⁹ « About 40 % of the respondents felt that corruption and bribery would do little damage to China's international reputation, underlining a cause of concern » (traduction libre)

³²⁰ Wright P., Szeto W. F., Lee S.K. (2003). « Ethical perceptions in China : the reality of business ethics in an international context », *Management Decision*, Vol. 41, No 2, p. 180-189 (cité par De Bettignies et Tan, 2007)

Les auteurs rappellent que les disciplines liées aux *business ethics* (RSO, citoyenneté d'entreprise, développement durable) sont relativement récentes en Europe ainsi qu'en Amérique du Nord. Le statut de la Chine comme nouvelle puissance économique mondiale fait du pays un joueur de taille dans l'implémentation de la dimension éthique dans les relations économiques internationales. La recherche en *business ethics* en Chine n'a commencé qu'à partir des années 1990 et n'a cessé de prendre de l'importance depuis. Néanmoins, certains chercheurs remettent en cause l'apprentissage même de la discipline, estimant que les « *valeurs sont déterminées très tôt dans la vie et sont le résultat de la culture, de la famille, de l'influence religieuse, et par conséquent, les programmes éthiques ont peu de chance de représenter des outils efficaces de changement d'attitude ou de comportement*³²¹ » (De Bettignies et Tan, 2007). D'autres considèrent que de tels cours n'ont pas vocation à changer les valeurs des jeunes mais simplement à les faire réfléchir, à leur faire prendre conscience, et à leur apporter des compétences pour identifier les questions éthiques.

En se basant sur les travaux de McDonald et Donleavy (1995), De Bettignies et Tan citent d'autres faits, plus ou moins acceptables, fréquemment reprochés à l'enseignement des *business ethics* et reportés dans l'encadré ci-dessous.

*(i) There are already too many courses in MBA programs and pragmatic difficulties exist in introducing ethics into current business school programs; (ii) business ethics courses are seen as created largely for the sake of appearances and as a palliative response to business scandals or environmental issues; (iii) the field of ethics is unscientific, lacks an analytical foundation and, hence, does not carry much credibility as a domain of study; (iv) business ethics courses are merely equipping students with the necessary tools and terminology but without any real increase in the level of personal ethical development, and could be seen to be training people in how to rationalize their actions according to ethical principles; (v) students are unable or unwilling to transfer what they learn in ethics courses into their work environment, for fear of jeopardizing their careers or loyalty to company traditions, norms and culture; (vi) business ethics involves a level of abstraction that prohibits effective learning; and (vii) the teaching of ethics involves indoctrination, i.e. the teacher imposing his own value system on his students, and it is difficult to avoid indoctrination*³²².

³²¹ « Values are determined early in life as a result of cultural, family and religious influence, and therefore, ethics programs have little chance to be effective instruments of attitudinal or behavioral change » (traduction libre)

³²² McDonald G., Donleavy G. (1995). « Objections to the teaching of business ethics », *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No 10, p. 839-853 (cité par De Bettignies et Tan, 2007)

Des études sur l'impact des *business ethics* auprès des jeunes chinois montrent malgré tout la prise de conscience résultant d'un tel enseignement. Ainsi Wu parvient à démontrer que les étudiants ayant suivi un cours de *business ethics* « ont montré des améliorations dans l'équilibre éthique de leurs valeurs individuelles, leur identification des enjeux éthiques et leur performance en tant que décideurs dans les scénarios testés³²³ » (2003)³²⁴. Woodbine mesure également l'effet bénéfique de l'enseignement éthique sur la « capacité de raisonnement moral » d'étudiants chinois en comptabilité (2005)³²⁵.

De Bettignies et Tan évoquent des initiatives récentes allant dans le sens de l'enseignement de l'éthique, comme le cas de trois académies basées à Pudong, Jinggangshan et Yan'an (*China Executive Leadership Academies*), destinées à former les cadres du Parti communiste, le personnel militaire et les cadres de grandes entreprises au leadership et intégrant à leur programme une formation en « *ethical leadership* » (leadership éthique). Dans le centre de Pudong à Shanghai, le message est clair : faire en sorte de « *foster and sustain strong, ethical and effective leadership for coordinated development of economy and society* » (encourager et maintenir un leadership solide, éthique et efficace pour un développement coordonné de l'économie et de la société). Autre signe fort de l'engagement du gouvernement pour le changement, des programmes relatifs à la propriété intellectuelle (méfaits du piratage) et à la lutte anti-corruption ont été mis en place dans les écoles primaires et dans les collèges de Chine afin de sensibiliser dès le plus jeune âge.

De Bettignies et Tan qualifient l'enseignement de l'éthique en Chine, et des *business ethics* en particulier, de « *défi intimidant / décourageant* » (*daunting challenge*). Ils recommandent vivement l'usage d'études de cas tirés de faits réels émanant du contexte chinois et de la réalité quotidienne des managers : « *à partir des exemples concrets des expériences quotidiennes chinoises, il est possible d'imaginer les conséquences probables – pas simplement sur la société d'aujourd'hui, mais également sur les générations futures*³²⁶ ». De plus, le recours à des faits survenus dans les pays occidentaux est également intéressant pour prouver que des situations similaires existent ou ont existé ailleurs qu'en Chine. Les auteurs

³²³ « Showed significant improvements in the ethical weighting of their individual values, their recognition of ethical issues and their performance as ethical decision-makers in the scenarios tested » (traduction libre)

³²⁴ Wu C.F. (2003). « A study of the adjustment of ethical recognition and ethical decision-making of managers-to-be across the Taiwan strait before and after receiving a business ethics education », *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No 4, p. 291-307 (cité par De Bettignies et Tan, 2007)

³²⁵ Woodbine G. (2005). « Business ethics course proves efficacious in the People's Republic of China », *Hersda Annual Conference*, Sydney, July 3-6 (cité par De Bettignies et Tan, 2007)

³²⁶ « On those real examples from the Chinese daily experiences, one can build illustrations of the consequences they have – not only on today's society and its dynamics, but also on the generations to come » (traduction libre)

préconisent l'intégration à ces programmes de formation de valeurs contemporaines essentielles, à faire passer via le dialogue, et de valeurs traditionnelles chinoises.

Paul Whitla (2011) cherche à comprendre de quelle manière l'éthique est intégrée dans l'enseignement du management international en Chine en s'intéressant au cas d'un cours d'*international business* dispensé dans une classe de niveau licence (*undergraduate*) à Hong Kong. Selon Whitla, « *l'étude du commerce international fait désormais partie intégrante de l'éducation contemporaine à la gestion en Chine, son importance comme fondement central à tout programme est renforcée*³²⁷ ». Whitla souligne la volonté d'une majorité d'étudiants de la zone de faire carrière au sein d'une entreprise multinationale ainsi que l'adaptation des universités proposant désormais un large choix de cours de niveaux licence et master relatifs à l'*international business*, tels que « *international management, global business and global marketing, international trade and international economics* » (le management international, le commerce international et le marketing international, et l'économie).

Avec le développement de l'offre de programmes en *international business* à travers le monde depuis le début des années 2000 est né l'idée qu'une formation à l'éthique était complémentaire et essentielle à la réussite de tout bon futur manager quotidiennement confronté à des individus issus de différentes cultures, de différentes religions, de différents systèmes politiques et aux valeurs distinctes. En faisant référence à des études récentes, Whitla estime que la compréhension des « *enjeux éthiques constitue une condition essentielle pour les multinationales lorsqu'elles embauchent des diplômés en commerce international, tout comme la compréhension culturelle, perçue comme plus importante encore que les connaissances techniques et fonctionnelles liées au commerce international*³²⁸ » (2011). En effet, le futur décideur doit accepter et comprendre que ce qui est toléré car perçu comme « *juste* »³²⁹ dans un pays donné, autrement dit dans un contexte local particulier, n'est manifestement pas considéré de la même façon dans une culture différente. Il est donc essentiel pour le manager de savoir adapter son comportement en fonction du type d'organisation pour laquelle il travaille, « *domestic firm* » (entreprise nationale) ou « *multinational* », cette dernière étant tenue responsable « *d'aucune norme unique et ce qui*

³²⁷ « The study of international business has become an integral component of contemporary business education and within the Greater China region, its importance as a central foundation of any curriculum is magnified » (traduction libre)

³²⁸ « Ethical issues is a key requirement that recruiting multinationals have of international business graduates, on a par with cultural understanding and viewed as more important than international business technical and functional knowledge » (traduction libre)

³²⁹ Dans l'article, Whitla évoque les termes « *fair* », « *right* » ou « *ethical* »

*est considéré comme parfaitement acceptable dans une zone géographique où l'entreprise mène ses activités peut être perçu comme un comportement contraire à l'éthique dans une autre zone*³³⁰ ».

Bien entendu, toute personne faisant ou ayant souhaité faire des affaires en Chine ou avec la Chine est pertinemment consciente des progrès à réaliser sur le plan éthique dans le pays. Paul Whitla cite un certain nombre de facteurs préoccupants à l'instar de « *la place du guanxi, des écarts importants de salaires, d'une pratique incertaine du droit dans certaines zones, de l'attitude officielle face à la corruption, des préoccupations vis-à-vis de l'environnement et de la propriété intellectuelle*³³¹ » (2011).

Une étude de cas est menée au sein d'une université hongkongaise dans laquelle il est attendu des étudiants de sortir en ayant acquis une « *strong ethical foundation* » (base éthique solide). Whitla cite deux des objectifs d'apprentissage clairement établis dans le cadre du processus d'accréditation AACSB de l'établissement (2011) :

- « *Business program learning goal 4 : 'Students are able to analyze problems from an international and cross-cultural perspective'* (4^{ème} objectif pédagogique du programme business : les étudiants sont en mesure d'analyser les problèmes dans une perspective internationale et interculturelle) ;
- *Business program learning goal 7 : 'Students are able to demonstrate effective consideration of ethical issues in business situations'* (7^{ème} objectif pédagogique du programme business : les étudiants sont en mesure de faire preuve d'une prise en compte efficace des enjeux éthiques dans des situations professionnelles) ».

Whitla propose un plan d'élaboration de cours basé sur un « *constructive alignment model* » (proposition d'alignement constructiviste) inspiré des travaux de Biggs (n.d.)³³². D'après Biggs, « *the constructive aspect refers to the idea that students construct meaning through relevant learning activities* » (l'aspect constructif renvoie à l'idée que les élèves construisent du sens à travers des activités pédagogiques pertinentes) et l'« *alignment aspect refers to what*

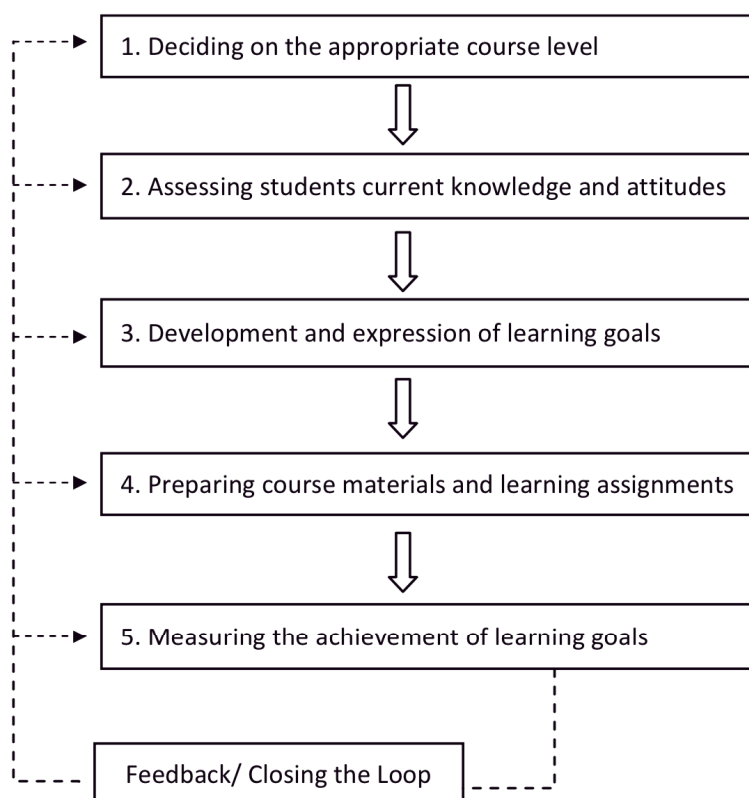
³³⁰ « To no single standard and what is considered perfectly acceptable in one geographic area where the firm does business may be viewed as highly unethical behavior in another » (traduction libre)

³³¹ « Role of guanxi, wide wage differentials, an uncertain rule of law in some areas, official and public attitudes to corruption, environmental concerns and intellectual property protection » (traduction libre)

³³² Biggs J.B. (n.d.), "Aligning teaching for constructing learning", Available http://www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full_record§ion=generic&id=477 (référence citée par Whitla, 2011)

the teacher does, which is to set up a learning environment that supports the learning activities appropriate to achieving the desired learning outcomes » (l'aspect d'alignement renvoie à ce que l'enseignant entreprend, autrement dit à la mise en place d'un environnement d'apprentissage favorisant les activités pédagogiques dans le but d'atteindre les résultats d'apprentissage souhaités).

Figure 17 : Proposition de modèle d'élaboration de cours



Source : Paul Whitla (2011)

Whitla considère que la plupart des cours dits « traditionnels » se concentrent principalement sur les étapes 3, 4 et 5 du schéma ci-dessus. Or dans son modèle, l'auteur insiste sur l'importance des phases intervenant en amont permettant de définir les objectifs d'apprentissage (1 : *Deciding on the appropriate course level* (décider du niveau de cours approprié), 2 : *Assessing students current knowledge and attitudes* (évaluer les connaissances et les comportements des élèves)), ainsi qu'à l'issue du cours afin de mesurer et d'évaluer les résultats dans le but d'améliorer (*Feedback / Closing the loop*).

Paul Whitla détaille chacune des étapes de son modèle essentielles à l'intégration de l'éthique dans les programmes d'*international business* (2011) :

- Etape 1. *Deciding on the appropriate course level level* (décider du niveau de cours approprié) : avant la mise en place de tout enseignement, il est nécessaire de se poser les questions suivantes : « *when ethics should be taught and where ethics should be placed in the curriculum* » (quand l'éthique doit être enseignée et où elle doit de placer dans le programme). Ces interrogations sont la source de nombreux débats au sein de la communauté scientifique, certains estimant que l'étudiant doit commencer au plus tôt l'approche de l'éthique afin de montrer l'importance de cette dimension dans les cours d'*international business*. D'autres estiment qu'il est préférable pour l'élève d'acquérir dans un premier temps les bases du management avant d'intégrer les dimensions d'éthique et de responsabilité sociétale. D'autres discussions portent sur la forme de l'enseignement : faut-il privilégier « *une approche séparée et indépendante dans un cours d'éthique du commerce international, un cours général dédié à l'éthique qui intégrerait des notions de commerce international, ou un cours général de commerce international qui intégrerait une dimension éthique*³³³ » ? Chacune des deux approches, « *discrete* » (se concentrant exclusivement sur les questions d'ordre éthique) ou « *pervasive* » (appelée parfois « *integrative* », les questions éthiques sont intégrées à des matières plus générales) comportent leur lot d'avantages et d'inconvénients. D'après Whitla, « *les cours dédiés à l'éthique ont montré des améliorations dans le raisonnement éthique des étudiants et les cours sur une thématique précise intégrant de l'éthique ont montré ces mêmes avancées. L'utilisation de l'approche généralisée, dans laquelle l'éthique est intégrée à une matière donnée, en comptabilité ou en ingénierie par exemple, a montré une amélioration des comportements éthiques au niveau de la matière mais des indications moins précises concernant la capacité d'amélioration des comportements éthiques plus larges en milieu professionnel*³³⁴ » (2011). Cependant, la principale interrogation concernant la Chine n'est pas de savoir comment la dimension éthique

³³³ « A separate stand-alone IB (international business) ethics course, a general ethics course which integrates aspects of IB, or a general IB course which integrates ethical dimensions » (traduction libre)

³³⁴ « Generic ethics courses have been found to lead to improvements in students' ethical reasoning and subject-specific ethics courses have similarly shown such improvements. Use of the pervasive approach, where ethics has been embedded into subject-specific courses, for example accounting and engineering, have been found to enhance ethical attitudes at the subject level with less clear evidence for the ability to improve broader business ethical attitudes » (traduction libre)

devrait être enseignée mais si tout bonnement elle a lieu d'être enseignée. Whitla rapporte ainsi les propos de Wu (2003)³³⁵ selon lesquels moins d'une université chinoise sur trente propose de tels cours de *business ethics*³³⁶. Whitla préconise une approche « distincte » (*discrete*) de l'enseignement de la dimension éthique en Chine continentale. Cependant, dans le cas de l'établissement hongkongais étudié, Whitla propose une approche dite *pervasive*, c'est-à-dire l'intégration de la dimension éthique à travers différentes matières liées à l'*international business (ethics in accounting, ethics in marketing, etc.)*, et préconise un rapport à cette dimension dès le début du cursus en gestion et en particulier dès le cours introductif en *international business*. Cela est évidemment lié au statut politique et économique particulier à Hong Kong ;

- Etape 2. *Assessing students' current knowledge and attitudes* (évaluer les connaissances et les comportements des élèves) : Whitla préconise une évaluation des attitudes éthiques de l'étudiant avant le cours afin de pouvoir comprendre et construire un programme adapté. Des entretiens individuels ou en groupe permettront par exemple de mieux saisir les profils. L'auteur évoque également plusieurs outils quantitatifs, à l'image du *Defining Issues Test* (DIT) développé par J.R. Rest en 1986 ou encore du *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility* (PRESOR) élaboré par Singhapakdi en 1996. Whitla rapporte qu'un certain nombre d'études interculturelles placent les étudiants et managers chinois dans une position de faible perception quant à l'importance des principes éthiques en gestion : « *ces résultats laissent penser que le 'point de départ' de la compréhension de l'éthique en Chine est relativement inférieur et que des cours doivent être développés dans ce sens*³³⁷ » ;
- Etape 3. *Development and expression of learning goals* (développement et manifestation des objectifs pédagogiques) : Élément central du « *constructive alignment model* » de Whitla, la mise en place d'activités d'enseignement doit être en adéquation avec les objectifs d'apprentissage. Whitla estime cependant que la littérature ne permet pas de dresser de lignes directrices précises quant aux besoins de la Chine en matière d'éducation aux principes éthiques en lien avec le management. L'auteur met malgré tout l'accent sur la nécessité d'intégrer la dimension éthique de l'étudiant à trois

³³⁵ Wu, C. F. (2003). "A study of the adjustment of ethical recognition and ethical decision-making of managers-to-be across the Taiwan strait before and after receiving a business ethics education", *Journal of Business Ethics*, 45 (4), p. 291–307 (cité par Whitla, 2011)

³³⁶ L'auteur explique que la situation est bien différente à Taiwan et à Hong Kong où la plupart des écoles de gestion offrent des cours de *business ethics*

³³⁷ « These findings may suggest that in Greater China there is a relatively lower 'starting point' of current ethical understanding and courses need to be developed with this in mind » (traduction libre)

niveaux d'apprentissage : « *awareness, understanding and competency* » (sensibilisation, compréhension et compétence). Whitla recommande une certaine flexibilité et adaptation au contexte culturel afin de « *not to try and enforce, impose or indoctrinate students in the value system of the teacher* » (ne pas essayer de forcer, d'imposer ou d'endoctriner les étudiants dans le système de valeurs de l'enseignant). En effet, de nombreuses études ont montré que les « *'valeurs asiatiques' diffèrent sensiblement des normes éthiques occidentales et, par conséquent, les objectifs pédagogiques portant sur la capacité d'appliquer des modèles conceptuels culturellement non pertinents sont susceptibles d'être contre-productifs*³³⁸ ». Il est donc fondamental de la part de l'enseignant de favoriser en priorité la simple prise de conscience (*awareness*) et de ne pas présenter tel ou tel raisonnement éthique comme étant supérieur pour laisser la liberté à l'étudiant de pouvoir tirer ses propres conclusions. Dans le cas de l'université hongkongaise étudiée par Whitla, un des objectifs d'apprentissage du cours d'*international business* devient ainsi : « *Objectif du cours numéro 3 : les étudiants peuvent expliquer et donner des exemples des principaux problèmes éthiques auxquels sont confrontées les organisations internationales, et peuvent résumer les étapes entreprises par les multinationales pour faire face à ces situations*³³⁹ » ;

- Etape 4 : *Preparing course materials and learning assignments* (préparer le contenu du cours et les devoirs) : En cherchant les outils essentiels au bon apprentissage de l'élève, celui-ci évoluera et apprendra dans les meilleures conditions. Il est ainsi recommandé au professeur de développer des méthodes originales permettant de sensibiliser son public : « *il est généralement admis que les approches de 'contrôle par des pairs' ou d'autocontrôle' utilisées dans les présentations d'étudiants, les études de cas, le jeu de rôle, les échanges et le travail d'équipe, ou toute autre forme de collaboration et d'apprentissage par l'action sont plus adaptées aux étudiants afin qu'ils construisent et développent leur propre sens*³⁴⁰ ». Whitla rappelle que les méthodes d'apprentissage entre la Chine et l'Occident diffèrent et que la question de

³³⁸ « 'Asian values' differ significantly from established western ethical standards and therefore learning goals which focus on the ability to apply culturally irrelevant conceptual models of ethics are likely to be counterproductive » (traduction libre)

³³⁹ « Course learning goal 3 : Students can explain and provide examples of the major ethical issues facing the international business and can summarize the steps MNC's take to deal with these issues » (traduction libre)

³⁴⁰ « It is generally agreed that 'peer-controlled' or 'self-controlled' approaches that utilize student presentations, case studies, role-play, discussions and teamwork or other collaborative and action-learning forms of material are more suited to students constructing their own meaning » (traduction libre)

l'éthique est plus facilement abordable à travers des études de cas suivies de temps de discussions et de débats. Cependant, il est important de noter les limites de cet exercice : *« permettre le débat libre dans la salle de classe en Asie peut être compliqué et les étudiants peuvent davantage préférer bénéficier d'échanges en plus petits groupes, qui peuvent déboucher sur des résultats, et qui seront ensuite partagés sur la base du groupe avec le reste de la classe³⁴¹ »*. En plus des études de cas officielles, l'enseignant a tout intérêt à s'inspirer de situations mêlant éthique et management exposées régulièrement, voire quotidiennement, dans les médias afin de susciter le débat en classe³⁴² : *« l'avantage d'utiliser des cas récents inclut la possibilité d'intégrer plus d'éléments multimédias dans l'analyse, une meilleure connaissance des étudiants sur ces sujets, et le sentiment d'urgence qui peut avoir lieu dans la salle de classe lorsque les jeunes prennent conscience qu'ils ont affaire à des décisions issues de la vie réelle, et non à des principes académiques dépassés³⁴³ »*. Cependant, ces cas traitant la plupart du temps de l'attitude de groupes internationaux exerçant une activité sur le territoire chinois ne sont pas pour autant adaptés et significatifs de l'avenir réservé aux étudiants qui travailleront pour la majorité au sein d'entreprises chinoises de taille plus modeste à la sortie de l'université. Il faudrait donc identifier les problèmes d'ordre éthique auxquels sont confrontés ces entreprises : *« même dans le cas de petites entreprises chinoises intégrées à l'environnement concurrentiel international, il est également possible d'identifier des enjeux éthiques auxquels celles-ci sont confrontées ; la pression des coûts et des marges limitées auxquelles font face ces entreprises entraînent des dilemmes éthiques³⁴⁴ »*. Whitla propose également d'inverser la perspective des cas étudiés. Par exemple, dans la situation d'Apple et des nombreux problèmes rencontrés ces dernières années (vague de suicides, etc.), il serait intéressant de pouvoir adopter un autre point de vue en se plaçant du côté du sous-traitant taiwanais Foxconn. Whitla insiste sur l'importance de veiller à ne jamais offenser les étudiants lors des

³⁴¹ « Engendering open discussion within the Asian classroom can be difficult and students may prefer and benefit more from small group inter-student discussion which can generate results which can then be shared on a group basis with the rest of the class » (traduction libre)

³⁴² Whitla cite des cas concernant les entreprises Google, Apple et Rio Tinto par exemple (2011)

³⁴³ « The advantage of utilizing more recent cases include the ability to incorporate more multimedia elements into the analysis, students' general familiarity with the topics, and the sense of urgency that can be created in the classroom as students realize that they are dealing with real-life business decisions as opposed to dusty academic principles » (traduction libre)

³⁴⁴ « Even in the case of smaller Greater China firms drawn into the global competitive environment it should still be possible to identify ethical issues impacting these firms ; the stringent cost pressures and tight operating margins that these firms operate under inevitably leads to ethical dilemmas arising » (traduction libre)

discussions en classe. Dans le contexte chinois, il est primordial de ne pas tomber dans la caricature en insistant sur les faits trop souvent reprochés aux organisations locales, pratiques que l'on retrouve par ailleurs dans de nombreux autres pays : « *les entreprises sont en permanence accusées d'être corrompues, de posséder des ateliers clandestins, de polluer, d'ignorer les droits de propriété intellectuelle, d'abuser du droit du travail*³⁴⁵ ». L'auteur explique que « *le fait de se placer du point de vue de la Chine permet aussi de prendre en compte les facteurs culturels et historiques propres au pays, en matière de propriété intellectuelle par exemple, et l'impact sur le processus de prise de décision relatif à l'éthique*³⁴⁶ ». Dans le cas de l'établissement hongkongais étudié, en plus des cours et des cas, des associations locales sont invitées à venir témoigner en classe, à l'instar de la *Independent Commission Against Corruption* (ICAC) ou de *Junior Achievement Hong Kong* ;

- Etape 5 : *Measuring the achievement of learning goals* (mesurer la réalisation des objectifs pédagogiques) : Cette phase vise à s'assurer que les objectifs d'apprentissage ont bel et bien été intégrés par l'étudiant. Ceci est par exemple vérifiable par une série de tests, d'essais, d'analyses de cas ou de présentations. D'après Biggs (1999)³⁴⁷, ces outils d'évaluation « *should tell students what activities are required of them and tell us how well the objectives have been met* » (devraient présenter aux étudiants les activités nécessaires et nous dire dans quelle mesure les objectifs ont été atteints). En Chine, les méthodes d'évaluation reposent principalement sur les capacités de l'élève à mémoriser par cœur au détriment de la réflexion et de l'analyse : « *les étudiants en sont venus à attendre qu'une telle approche soit appliquée à chacun des cours et ils voient désormais tout écart à cette méthode comme suspect ou potentiellement injuste*³⁴⁸ » (Whitla, 2011). Demander aux étudiants de réaliser une nouvelle fois l'enquête éthique requise avant le cours (PRESOR, etc.) constitue également une méthode intéressante d'évaluation des acquis et permet ainsi de comparer les scores et d'obtenir une « *general picture of the extent to which ethical values have changed as a result of course delivery* » (vision générale de la mesure dans laquelle les valeurs

³⁴⁵ « Firms are constantly accused of being a corrupt, sweatshop-owning, environment-polluting, copyright-ignoring, labor rights-abusing collection of operators » (traduction libre)

³⁴⁶ « Viewing the cases from the perspective of the Greater China protagonist also helps consider the cultural or historical factors particular to Greater China, with regard to copyright protection for example, that impact the ethical decision-making process » (traduction libre)

³⁴⁷ Biggs J.B. (1999). « What the student does : teaching for enhanced learning », *Higher Education Research and Development*, 18(1), p. 57-75 (cité par Whitla, 2011)

³⁴⁸ « Students have come to expect such an approach within most of their courses and may consider anything which deviates from this standard to be suspect and potentially unfair » (traduction libre)

éthiques ont évolué à la suite du cours). Dans le cas de l'université hongkongaise, il est demandé aux élèves de travailler en dehors du temps de classe sur le cas d'une entreprise multinationale chinoise ou étrangère rencontrant des problèmes éthiques majeurs. Il est attendu qu'ils établissent une revue de presse de la situation, étudient la réglementation en vigueur selon le contexte politique, et analysent les codes de conduite de l'organisation concernée.

Enfin, Whitla évoque la nécessité du « *feedback / closing the loop* » qui permet à l'établissement concerné d'implémenter un mécanisme de contrôle et d'amélioration de la qualité de l'enseignement dispensé (2011). Ce processus est aujourd'hui primordial pour les écoles de commerce qui souhaitent obtenir des fonds et les accréditations internationales : « *terminer cette phase de façon efficace ne permet pas simplement d'améliorer le programme, cela aide aussi les nouveaux étudiants et professeurs à comprendre la structure et l'évolution du cours*³⁴⁹ »³⁵⁰ (cf. annexes III et IV).

Depuis peu, de nouvelles initiatives voient le jour en Chine dans le domaine de la formation à l'éthique et à la RSO. Parmi celles-ci, fin avril 2015, l'agence conseil Rothlin Ltd., l'UIBE de Pékin (*University of International Business and Economics*) et le *China Trade Institute* (CTI) lançaient un MOOC (Massive Open Online Course) en « *Responsible Entrepreneurship* » (entrepreneuriat responsable) avec comme objectif d'enseigner la meilleure façon de créer son entreprise tout en se montrant responsable. Au menu de ces 16 sessions de cours de vingt minutes, la rédaction du *business plan* en concentrant la stratégie sur les facteurs clés suivants : « *sustainability, financial transparency, accountability, anti-corruption and social responsibility*³⁵¹ » (soutenabilité, transparence financière, responsabilité sociale et pratiques anti-corruption). Dans la seconde partie de la formation, les entrepreneurs étudient les différents principes éthiques afin d'intégrer au mieux la soutenabilité à leur modèle, le tout avec l'appui de chefs d'entreprises reconnus en Chine continentale et à Hong Kong (cf. annexe V).

Dans leur étude menée auprès de 115 étudiants chinois issus d'un modèle de formation

³⁴⁹ « Effectively completing this stage not only allows for improving the curriculum but also helps new students and faculty understand the structure and evolution of the course » (traduction libre)

³⁵⁰ Soundarajan N. (2004) « Program assessment and program improvement : closing the loop », *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29 (5), p. 597-6 (cité par Whitla, 2011)

³⁵¹ Termes issus d'un échange de courriels avec le Professeur Rothlin (avril 2015)

américain d'Executive MBA importé en Chine³⁵², Zaidi et Norman constatent la pertinence et la préférence de ces cadres pour certaines disciplines (2013). En effet, si les cours de *marketing management*, *business strategy*, ou *strategic marketing* paraissent très appréciés, il n'en est pas de même pour les *business ethics and leadership* (voir tableau ci-dessous). Concernant les *business ethics*, il est important de noter que l'approche est relativement récente dans la formation en management en Chine et que son acceptation par les managers chinois est comparable au niveau d'acceptation des managers américains³⁵³.

Tableau 24 : Pertinence des cours proposés dans un programme EMBA en Chine selon les participants

Item	SD	D	N	A	SA	Mean
Marketing management	0%	3%	10%	38%	43%	4.3
Business strategy	0%	2%	6%	30%	51%	4.3
Strategic marketing	0%	2%	10%	38%	37%	4.3
Organizational behavior	2%	5%	10%	50%	30%	4.0
Financial management	0%	3%	22%	47%	24%	4.0
Marketing accounting	2%	3%	22%	46%	23%	3.9
Financial accounting	0%	3%	27%	47%	20%	3.9
Advanced financial management	2%	3%	24%	35%	23%	3.8
Operations management	1%	8%	23%	41%	21%	3.8
International human resource management	1%	5%	22%	40%	20%	3.8
International environment of business	0%	5%	22%	47%	14%	3.8
Statistics and decision making	0%	4%	27%	52%	13%	3.8
Business, government, macroeconomics	1%	6%	24%	43%	13%	3.7
Business ethics and leadership	1%	9%	20%	42%	16%	3.7
Information technology management	0%	4%	30%	47%	7%	3.6
Average rating of relevance (0.23 standard deviation)						3.9
Note: Item scale was 1 = Strongly disagree, 3 = Neither agree nor disagree, and 5 = Strongly agree						

Source : Zaidi et Norman (2013)

Nous avons vu que dans un contexte d'internationalisation de l'enseignement supérieur, les accréditations prennent une place fondamentale, à l'instar d'AACSB, et que celles-ci prennent en compte dans leur évaluation la place de l'éthique dans la formation. Si une majorité d'institutions chinoises ont recours à des manuels étrangers et multiplient les partenariats avec des établissements internationaux, les échanges de professeurs et les projets de recherche en commun, certaines suivent sans rechigner les décisions émanant du courant traditionaliste du Parti visant à remettre en cause les valeurs occidentales au sein des universités. De plus, nous

³⁵² La plupart travaillent pour des entreprises publiques chinoises, des firmes multinationales, ou sont entrepreneurs

³⁵³ Shaffer W. E., Fukukawa K., Lee G. M. (2007). « Values and perceived importance of ethics and social responsibility : the U.S. vs. China », *Journal of Business Ethics*, 70(3), p. 265-284 (cité par Zaidi et Norman, 2013)

avons mesuré l'importance des valeurs traditionnelles, et plus particulièrement confucéennes dans la société actuelle. Nous avons également évoqué les travaux de chercheurs recommandant l'utilisation de cas spécifiques aux particularités locales dans la formation à la RSO pour aller au-delà des études disponibles dans les manuels internationaux dans lesquels n'apparaissent que des cas occidentaux, loin des préoccupations et spécificités chinoises. Au vue de nouvelles initiatives, il nous apparaît donc un intérêt grandissant, bien qu'encore faible, de la part du système éducatif chinois pour les questions de RSO ces dernières années.

Ainsi, la **proposition 4** est donc **acceptée** :

Pr. 4 : La mondialisation entraine une prise en compte de la RSO dans l'enseignement supérieur.

Conclusion du chapitre V :

Ce chapitre 5 nous a permis d'approfondir notre connaissance de la jeunesse chinoise, surnommée « *Me generation* » (Wang et Juslin, 2011) et de faire le constat d'une « rupture générationnelle ». En effet, ces jeunes nés dans les années 1980 et 1990, dans un contexte strict de contrôle des naissances, sont parfois considérés par leurs aînés comme de « petits empereurs » individualistes, égoïstes et arrogants. Épris d'un sentiment nationaliste fort, d'une soif d'argent, de confort et de luxe, ils sont qualifiés de consuméristes et de matérialistes et seraient dépourvus d'une conscience et d'un comportement politiques (Lu, 2012).

Cependant, nous avons vu que cette jeunesse attachait une importance forte à la famille et se montraient plus optimistes en termes d'avenir et d'emploi que les jeunes Français. La jeunesse chinoise fait également preuve de capacités entrepreneuriales qui participent à l'adaptation de l'économie du pays. En outre, les jeunes sont connectés aux réseaux sociaux, davantage ouverts sur le monde et exposés au changement.

Concernant la question de la diffusion de l'éthique dans l'enseignement, nous avons constaté une certaine résistance de la part d'enseignants refusant d'adopter les théories venues de l'étranger (Regnault et Qin, 2014). Il est donc fondamental de considérer ce courant traditionnaliste persistant au sein de la communauté enseignante chinoise, et de réfléchir au développement d'un enseignement éthique basé sur la pensée confucéenne. De Bettignies et Tan (2007) recommandent par exemple l'usage d'études de cas tirés de faits issus de la réalité du contexte chinois.

Il faut néanmoins noter que dans le contexte d'internationalisation de l'enseignement supérieur, l'obtention d'accréditations, à l'instar d'AACSB, est devenue essentielle, et que les lignes directrices de la plupart de ses normes accordent de l'importance à la dimension éthique. Whitla (2011) préconise pour la Chine la mise en place de cours dédiés (approche distincte). Nous avons dans ce chapitre largement détaillé sa proposition de modèle d'élaboration de cours. En outre, nous avons vu que la Chine prenait des initiatives pour développer l'enseignement des *business ethics* et de la RSO, à travers la création de MOOC notamment.

Dans le chapitre suivant, nous définissons les cadres théoriques mobilisés dans notre travail de recherche.

Chapitre VI :

Cadres théoriques mobilisés

L'objectif de ce chapitre est de définir les cadres théoriques mobilisés. Ainsi, nous aborderons dans un premier temps le cadre des représentations sociales, les quatre fonctions essentielles et la théorie du noyau central (Abric, 1976). Nous verrons que l'analyse de ces représentations nécessite une méthodologie appropriée et nous discuterons des liens entre représentations sociales, attitudes et comportements, ainsi que de la relation représentations sociales – valeurs (section 1).

Etant donné que les valeurs, au sens de « valeurs universelles » de Schwartz (2006), sont des éléments constitutifs des représentations sociales, nous faisons le choix de mobiliser cet autre grand cadre théorique afin d'obtenir l'image la plus précise possible de la jeunesse chinoise et de sa perception de la RSO (section 2). Nous détaillerons là aussi les différents outils permettant de mesurer ces valeurs universelles et évoquerons la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles

Enfin, nous nous intéresserons aux résultats des travaux réalisés relatifs aux valeurs des jeunes Chinois et tâcherons de mesurer le poids de la culture et des dimensions culturelles (Hofstede, 1988) sur ces valeurs (section 3).

Section 1 : Les représentations sociales

1. Définitions et utilisations de la théorie des représentations sociales :

Définir les représentations sociales constitue en soi une tâche peu aisée à laquelle Paul Moliner fait allusion en écrivant que : « *quiconque s'est intéressé aux représentations sociales (...) aura sans doute été frappé de la diversité et de l'homogénéité des corpus recueillis. Chaque individu nous apporte une histoire différente, avec des mots différents et une logique différente. Dans le même temps, toutes ces histoires se ressemblent, tous ces mots se rejoignent, toutes ces logiques se retrouvent* » (1996).

Serge Moscovici est considéré comme le fondateur de la théorie « française » des représentations sociales qu'il élabore en 1961, lançant ainsi un nouveau champ d'étude en psychologie sociale et devenant une référence dans de nombreuses autres sciences sociales, en se basant sur l'idée que « *les représentations sont des guides pour l'action* » (Abric, 1994). Moscovici défend le principe selon lequel une définition précise aurait risqué de figer le concept (Billiez et Millet, 2001), mais définit néanmoins les représentations sociales (RS) comme des éléments de la conscience sociale extérieure aux individus et s'imposant à eux, autrement dit un ensemble de phénomènes complexes comprenant des aspects conscients et inconscients, rationnels et irrationnels (1986). La représentation sociale est un des modes privilégié d'accès à la réalité car « *toute réalité est représentée socialement, c'est-à-dire qu'elle est filtrée par des grilles de lecture dépendantes des caractéristiques des individus et de leurs groupes d'appartenance (histoires, valeurs, normes...)* » (Roussiau et Renard, 2003).

D'après Ben Alaya et Campos, « *la définition n'est pas clairement circonscrite. Autrement dit, le terme n'a pas de référence sémantique sociale, qui puisse être consensuelle* » (2007). Willem Doise souligne également la complexité de la notion de RS, au carrefour d'une série de concepts sociologiques et psychologiques. D'après lui, « *une RS consiste toujours à ancrer nos connaissances dans un monde de valeurs sociales hiérarchisées résultant de positions asymétriques occupées par des groupes et individus dans un champ social* » (1990). L'étude, « *même quand elle est appuyée par la technique d'analyse de données les plus modernes, ne peut devenir une étude des RS que dans la mesure où elle relie des réalités symboliques à la réalité complexe et changeante des rapports sociaux* » (Doise et Palmonari, 1986).

Rouquette estime que l'étude des représentations sociales constituent « *une façon de voir localement et momentanément partagée au sein d'une culture qui permet de s'assurer l'appropriation cognitive d'un aspect du monde et de guider l'action à son propos* » (1997)³⁵⁴.

Selon Abric (1994), les représentations sociales sont en relation avec les pratiques sociales d'un groupe en se rapportant à l'objet de représentation, « *autrement dit, un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux. C'est donc la relation sujet-objet qui détermine l'objet lui-même. Une représentation est toujours représentation de quelque chose pour quelqu'un* ». Il définit une représentation sociale non pas comme étant simplement dotée d'une composante cognitive, mais comme un système sociocognitif (composante cognitive et composante sociale). La coexistence des deux logiques sociale et cognitive explique les contradictions et illogismes apparents, mais en réalité, il s'agit bien pour Abric d'un « *ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné* » (2003).

Au-delà du système sociocognitif, Abric perçoit la représentation tel un système contextualisé (1994). Une des principales composantes de la représentation est sa signification, doublement déterminée par « *des effets de contexte* » : contexte discursif d'une part, c'est-à-dire la nature des conditions de production du discours, et contexte social d'autre part, autrement dit le contexte idéologique ainsi que la place occupée dans le système social par l'individu ou le groupe concerné.

La représentation est à la fois « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1987). C'est cette « vision du monde » des individus et des groupes qui intéresse et permet de comprendre la constitution des interactions sociales. A travers cette même vision, l'individu et le groupe vont pouvoir donner un sens à leurs conduites, comprendre la réalité en s'y adaptant et en s'y trouvant une place dans leur propre système de références.

L'auteur base sa réflexion sur la question suivante : « *si l'on constate et l'on admet que les représentations déterminent les comportements, qu'en est-il de leur rôle dans l'élaboration*

³⁵⁴ Rouquette M.-L. (1997). Article « Représentations sociales » dans le *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, Paris, Larousse (cité par Sylvain DELOUVÉE dans son cours mis en ligne par le service universitaire d'enseignement à distance de l'Université de Rennes 2 le 18/01/2012, intitulé « La Théorie des représentations sociales », et visionné le 16/01/2014)

des pratiques sociales effectives, c'est-à-dire dans les systèmes complexes d'actions socialement investis et soumis à des enjeux socialement et historiquement déterminés ? » (1994).

En outre, d'après Abric, les représentations sociales répondent à quatre fonctions essentielles (1994) :

- Fonctions de savoir : *« elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité »* ;
- Fonctions identitaires : *« elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes »* ;
- Fonctions d'orientations : *« elles guident les comportements et les pratiques »* ;
- Fonctions justificatrices : *« elles permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements. »*

Billiez et Millet (2001) définissent les RS tels des savoirs qui jouent un rôle dans le maintien des rapports sociaux ; en même temps qu'elles sont façonnées par eux, elles véhiculent directement ou indirectement un savoir sur ces rapports. Les auteurs s'appuient également sur les travaux de Jodelet pour qui une représentation correspond à *« une manière d'interpréter et de penser notre réalité quotidienne »*, étant constituée par toutes sortes d'expériences et d'informations reçues et transmises par la tradition, l'éducation et la communication sociale. Jodelet constate que toute représentation est définie par un contenu se rapportant à un objet : elle est représentation de quelque chose et de quelqu'un, c'est-à-dire d'un individu, d'une famille, d'un groupe, d'une classe, etc. Selon lui, une représentation sociale est toujours celle d'un groupe social (1989).

A l'instar de Billiez et Millet qui ont utilisé les représentations sociales dans le cadre de leurs travaux de recherche sur la sociolinguistique et l'étude de l'orthographe, la théorie des RS, longtemps négligée par la communauté scientifique, est depuis une vingtaine d'années enfin reconnue et constitue désormais une référence incontournable en psychologie sociale mais également dans un bon nombre de sciences sociales (Abric, 1994).

De nombreuses autres recherches autour de la notion de représentations sociales et de l'analyse des pratiques sociales ont ainsi été menées ces dernières années. Nous pouvons par exemple citer les travaux de Fortin-Pellerin sur l'étude de l'*empowerment* et le cas du mouvement des femmes (2006), de Valax sur l'innovation sociale et managériale à Cuba (2009), de Moliner et Courtot sur l'appartenance politique (2004), de Louche sur le

management des surveillants-chefs (2000), de Dany et Apostolidis sur l'enjeu de prévention relatif à la drogue et au cannabis (2002), de Clémence et Doise sur les Droits de l'Homme et sur l'étendue et les limites de l'universalité (1995), d'Emiliani sur la vie quotidienne et le bien-être chez les adolescents italiens (2007), de Lo Monaco et Guimelli sur la consommation et le niveau de connaissance du vin (2008), de Roland-Lévy sur la crise sociale et économique (2010), de Ben Alaya et Campos sur la mondialisation (2007), d'Abric (1996) et Moliner (2009) sur les problèmes liés au racisme et à l'exclusion sociale, etc.

2. La théorie du noyau central :

Dans le cadre de l'analyse d'une représentation, il est nécessaire de s'intéresser à la fois au contenu ainsi qu'à la structure de cet ensemble d'éléments organisé, structuré. Afin d'explicitier cette organisation interne, Abric parle de « noyau central » (1976). Selon l'auteur, *« l'organisation d'une représentation présente une modalité particulière, spécifique : non seulement les éléments de la représentation sont hiérarchisés, mais par ailleurs toute représentation est organisée autour d'un noyau central, constitué d'un ou de quelques éléments qui donnent à la représentation sa signification »* (1994).

Abric vient en réalité poursuivre la réflexion et les travaux déjà portés par d'autres chercheurs avant lui. Dès 1927, Heider faisait état de l'existence de « noyaux unitaires » pour évoquer *« les centres de la texture causale du monde »*³⁵⁵. A travers ses travaux d'analyse de l'impression, Asch met aussi en avant l'idée d'une organisation centralisée (1946)³⁵⁶. En 1963, Chombart de Lauwe étudiait la représentation de la femme dans la société, organisée autour d'un « noyau statique » constitué par des stéréotypes à forte valeur affective³⁵⁷. En 1961, Moscovici développe le « modèle figuratif », ou « noyau figuratif », c'est-à-dire le *« fondement stable autour duquel va se construire l'ensemble de la représentation »* (Abric, 1994).

Abric s'inspire donc des travaux de Moscovici pour développer l'idée selon laquelle *« toute représentation est organisée autour d'un noyau central »* déterminant à la fois la signification et l'organisation de la représentation (1994). Le noyau central – ou noyau structurant –

³⁵⁵ Heider F. (1927). *Ding und Medium, Symposium*, p. 109-158 (cité par Abric, 1994)

³⁵⁶ Asch S. E. (1946). « Forming Impressions of Personality », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, p. 258-290 (cité par Abric, 1994)

³⁵⁷ Chombart de Lauwe P.-H. et al. (1963). *La Femme dans la société. Son image dans différents milieux sociaux*, Paris, CNRS (cité par Abric, 1994)

constitue donc l'élément fondamental de la représentation et assure deux fonctions essentielles :

- *une fonction génératrice : « il est l'élément par lequel se crée, ou se transforme, la signification des autres éléments constitutifs de la représentation. Il est ce par quoi ces éléments prennent un sens, une valeur » ;*
- *une fonction organisatrice : « c'est le noyau central qui détermine la nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la représentation. Il est en ce sens la l'élément unificateur et stabilisateur de la représentation. »*

Le noyau central a d'abord une dimension qualitative, il assure la pérennité de la représentation et présente une forte résistance au changement. Il est déterminé *« d'une part par la nature de l'objet représenté, d'autre part par la relation que le sujet – ou le groupe – entretient avec cet objet, enfin par les systèmes de valeurs et de normes sociales qui constituent l'environnement idéologique du moment et du groupe »* (Abric, 1994). C'est parce que le système de valeurs joue un rôle fondamental dans la définition de la RS que nous nous intéressons aux valeurs de Schwartz dans la partie suivante de notre travail. En fonction de l'objet et de la finalité de la représentation, le noyau central pourra avoir soit une « dimension fonctionnelle », il sera alors constitué des éléments les plus importants pour la réalisation d'une tâche par exemple, soit une « dimension normative », c'est-à-dire qu'une norme, un stéréotype ou une attitude très marquée chez l'individu seront au centre de la représentation.

Dans des contextes mouvants et évolutifs, c'est autour et grâce à une ou quelques cognitions stables, souvent peu nombreuses et constitutives du noyau central, que prennent leurs significations et s'organisent les autres éléments de la RS (Ben Alaya et Campos, 2007). Abric qualifie ces éléments de « périphériques » car ils sont en relation directe avec lui, *« c'est-à-dire que leur présence, leur pondération, leur valeur et leur fonction sont déterminées par le noyau. Ils constituent l'essentiel du contenu de la représentation, sa partie la plus accessible, mais aussi la plus vivante et la plus concrète. Ils comprennent des informations retenues, sélectionnées et interprétées, des jugements formulés à propos de l'objet et de son environnement, des stéréotypes et des croyances »* (1994).

Les éléments périphériques sont hiérarchisés en fonction de leur proximité avec les éléments centraux, ils ont un rôle d'interface entre le noyau central et la situation concrète, et répondent à trois fonctions essentielles (Abric, 1994) :

- *fonction concrétisation* : directement dépendants du contexte, ils résultent de l'ancrage de la représentation dans la réalité et permettent son habillage en des termes concrets, immédiatement compréhensibles et transmissibles ;
- *fonction régulation* : ils jouent un rôle majeur dans l'adaptation de la représentation aux évolutions du contexte ;
- *fonction défense* : le système périphérique agit tel le système de défense de la représentation permettant la résistance du noyau central au changement, et donc ainsi tout bouleversement complet³⁵⁸. La transformation d'une représentation passera le plus souvent d'abord par la transformation de ses éléments périphériques.

Flament voit en ces éléments périphériques des schèmes organisés par le noyau central, « *assurant de façon instantanée le fonctionnement de la représentation comme grille de décryptage d'une situation* » (1989)³⁵⁹. Le système périphérique opérationnalise les éléments centraux, prescrit les conduites et les prises de position, permet l'adaptation aux fluctuations individuelles et du contexte, et protège du changement le noyau central jusqu'à un certain point (Flament, 1981). Dans l'étude d'une représentation sociale, au-delà du simple contenu, c'est l'organisation de ses éléments qui importe.

Selon Abric, les représentations sociales sont donc à la fois stables et mouvantes, souples et rigides : « *stables et rigides parce que déterminées par un noyau central profondément ancré dans le système de valeurs partagé par les membres du groupe, mouvantes et souple parce que nourries des expériences individuelles, elles intègrent les données du vécu et de la situation spécifique, et l'évolution des relations et des pratiques sociales dans lesquelles s'insèrent les individus ou les groupes* » (1994).

A partir de l'ouvrage d'Abric (1994), Roussiau et Renard dressent un tableau synthétisant la portée du système central et du système périphérique que nous choisissons de reproduire ici (2003).

³⁵⁸ Flament qualifie ce système périphérique de « pare-chocs »

³⁵⁹ Flament C. (1989). « Structure et dynamique des représentations sociales », in D. Jodelet (éd.), *Les Représentations sociales*, Paris, PUF, p. 204-219 (cité par Abric, 1994)

Tableau 25 : Caractéristiques du système central et du système périphérique d'une représentation sociale

Système central	Système périphérique
- Lié à la mémoire collective et à l'histoire du groupe	- Permet l'intégration des expériences et histoires individuelles
- Consensuel (définit l'homogénéité du groupe)	- Supporte l'hétérogénéité du groupe
- Stable - Cohérent - Rigide	- Souple - Supporte des contradictions
- Résiste au changement	- Évolutif
- Peu sensible au contexte immédiat	- Sensible au contexte immédiat
Fonctions : - Génère la signification de la représentation - Détermine son organisation	Fonctions : - Permet l'adaptation à la réalité concrète - Permet la différenciation du contenu - Protège le système central

Source : Roussiau et Renard (2003), p. 35

3. Méthodologie :

Comme le précise Abric, le chercheur travaillant sur les représentations sociales ne doit pas simplement s'intéresser au contenu en lui-même (informations et attitudes pour Moscovici), mais bien à l'organisation plus globale de ce contenu reposant sur une hiérarchie déterminée par le noyau central, autrement dit à sa structure interne (le champ de la représentation pour Moscovici) (1994). Abric évoque une « *approche multiméthodologique* » organisée en trois temps successifs :

1. le repérage du contenu de la représentation ;
2. l'étude des relations entre les éléments, de leur importance relative et de leur hiérarchie ;
3. la détermination et le contrôle du noyau central.

En outre, Abric distingue deux grands types de méthodes de recueil du contenu d'une représentation :

- Les méthodes *interrogatives* : « consistent à recueillir une expression des individus concernant l'objet donné », à travers l'utilisation de l'entretien semi-directif, du questionnaire, des planches inductrices, des dessins et supports graphiques, de l'approche monographique ;

- Les méthodes *associatives* : reposant sur « *une expression verbale que l'on s'efforce de rendre plus spontanée, moins contrôlée et donc par hypothèse plus authentique* », à travers l'utilisation de l'association, de la carte associative.

Nous ne reviendrons pas ici sur chacun des outils développés dans l'ouvrage d'Abric. Dans le cadre de notre travail de thèse, nous faisons le choix d'adopter des outils issus des deux méthodes afin d'avoir une idée précise de ce que sont les représentations sociales de la RSO chez les étudiants chinois.

a. L'association libre :

Ainsi, parmi les méthodes associatives, nous choisissons d'utiliser l'*association libre*. Selon Abric (1994), l'association libre est largement utilisée dans les recherches. Elle consiste, « *à partir d'un mot inducteur (ou d'une série de mots), à demander au sujet de produire tous les mots, expressions ou adjectifs qui lui viennent alors à l'esprit. Le caractère spontané – donc moins contrôlé – et la dimension projective de cette production devraient donc permettre d'accéder, beaucoup plus facilement et rapidement que dans un entretien, aux éléments qui constituent l'univers sémantique du terme ou de l'objet étudié* ». Pour De Rosa, ces associations libres permettent d'accéder directement aux noyaux figuratifs de la représentation, alors que le questionnaire issu des méthodes interrogatives permettrait de relever les éléments périphériques des représentations sociales (1988)³⁶⁰. Abric est néanmoins plus nuancé et cite Le Bouedec pour qui « *si les associations véhiculent une signification, celle-ci n'est évidemment pas le tout de la signification, elle n'en constitue qu'une forme : la signification associative* » (1984)³⁶¹.

Vergès propose une démarche intéressante permettant de traiter le matériel recueilli : il s'agit de la « *technique d'évocation hiérarchisée* » (1992). Il met en avant le principe de « *saillance* » (les termes qui viennent les premiers à l'esprit) et indique que les recherches se sont développées dans deux directions : « *ces éléments saillants deviennent soit des prototypes de la représentation, soit des éléments organisateurs de la représentation* » (1994).

³⁶⁰ De Rosa A. S. (1988), « Sur l'usage des associations libres pour l'étude des représentations sociales de la maladie mentale », *Connexions*, 51, vol. 1, p. 27-50 (cité par Abric, 1994)

³⁶¹ Le Bouedec G. (1984). « Contribution à la méthodologie d'étude des représentations sociales », *Cahiers de psychologie cognitive*, Vol. 4, n. 3, p. 245-272

Ben Alaya et Campos (2007), dans leur étude des RS de la mondialisation, ont utilisé cette technique en commençant par poser à l'individu interrogé une question d'évocation à partir d'un thème inducteur (désignant pour chaque pays la mondialisation). A partir de ce terme, les sujets devaient produire cinq mots ou expressions avant d'ordonner leurs réponses selon leur importance pour eux, conformément aux propositions d'Abric (2003), privilégiant ainsi le critère du rang d'importance à celui du rang d'apparition initialement utilisé par Vergès.

En effet, pour Abric, cette technique permet d'abord de « *repérer et d'analyser le système catégoriel utilisé par les sujets qui permet de cerner le contenu lui-même de la représentation* », puis de « *dégager les éléments organisateurs de ce contenu* » (1994). Abric recommande l'utilisation de trois indicateurs :

- la fréquence de l'item dans la population ;
- son rang d'apparition dans l'association, c'est-à-dire le rang moyen calculé sur l'ensemble de la population ;
- l'importance de l'item pour les sujets, obtenue en demandant au sujet de classer les termes évoqués par ordre d'importance.

La congruence des critères de fréquence et de rang va permettre d'obtenir des informations utiles sur la centralité de l'élément et sur la probabilité d'appartenance des éléments aux différentes zones (périphérique ou centrale) du champ des représentations. Vergès (1992) propose également de se servir de la fréquence des mots pour créer un ensemble de catégories et constater du rôle organisateur de la représentation. D'après Abric (1994), « *l'analyse au niveau lexical, complétée par l'analyse des catégories thématiques, donne des informations importantes sur la nature du contenu de la représentation* ».

Cette méthode d'analyse du contenu hiérarchisé, croisant fréquence d'occurrence et rang moyen d'importance, permet d'obtenir une indication sur la structure de la représentation, de distinguer et de répartir les éléments en quatre catégories (Abric, 2003) :

1. *Les éléments ayant une forte probabilité d'être centraux* : à la fois fréquents et ayant un rang important ;
2. *Les éléments périphériques les plus importants, correspondant à la zone de la « première périphérie »* : fréquents mais dont le rang est peu important ;

3. *Les éléments probablement « contrastés »* : constitutifs d'une représentation propre à un sous-groupe, c'est-à-dire peu fréquents mais dont le rang est important ;
4. *Les éléments de la « deuxième périphérie »* : à la fois peu fréquents et dont le rang est peu important.

b. L'entretien :

Pour compléter la méthode des associations libres, nous choisissons de mener un entretien semi-directif avec chacun des étudiants interrogés. Cet entretien, qualifié d'« *approfondi* » ou « *guidé* » par Abric, constitue pour l'auteur « *une méthode indispensable à toute étude sur les représentations* », malgré certaines critiques et certains doutes émis par une partie de la communauté scientifique quant à la fiabilité et à la validité de ses résultats, notamment dans les méthodes d'analyse de contenu, « *largement tributaires d'interprétations que même les méthodes les plus récentes ne parviennent à détacher de la subjectivité et des biais de lecture des analystes* » (1994). Si l'entretien permet néanmoins d'avoir accès, dans une certaine mesure, au contenu d'une représentation ainsi qu'aux attitudes développées par l'individu, il est plus rare de pouvoir déceler par ce biais l'organisation et la structure interne de la RS.

Des Rochers et Turcotte (2012) ont choisi l'entretien pour travailler sur le thème des « Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise ». Après avoir mené une comparaison parmi des études similaires (entretiens en profondeur destinés à déterminer les représentations, attitudes, ou comportements stratégiques), ils ont jugé qu'un échantillon de 15 à 25 sujets était acceptable. Lors d'entretiens semi-directifs, ils ont ainsi interrogé dix-huit dirigeants de PME au Québec en s'appuyant sur 14 questions ouvertes et sur des questions à chaînages cognitifs. Des Rochers et Turcotte ont pu constater de nettes convergences dans les représentations de la RSO, ce malgré l'hétérogénéité des PME visées. En effet, les notions de respect, d'honnêteté et de responsabilité sont omniprésentes dans le discours des dirigeants de PME : « *la responsabilité est généralement comprise comme le comportement d'un 'citoyen', responsable de ses actes envers la société, rappelant les préceptes de l'école de la Business Ethics* ». Des Rochers et Turcotte prônent cependant un besoin de sensibilisation autour de la RSO et du développement durable.

4. Liens entre représentations sociales, attitudes et comportements :

Dans leurs travaux tant sociolinguistiques que didactiques, Billiez et Millet ont cherché à mettre en évidence les liens entre représentations, attitudes et comportements (2001). Les auteurs se sont penchés sur la distinction entre les « dire » et les « faire » mais conçoivent qu'il n'est guère *« aisé de distinguer et de séparer les représentations sociales des attitudes. Les deux notions présentent, en effet, des points de similitude, notamment celui de préexister aux comportements »*. RS et attitudes présentent donc des ressemblances : elles sont sélectives, spécifiques et intégratives dans leurs rapports aux comportements, bien que l'attitude joue davantage un rôle de direction et de coordination vis-à-vis du comportement. L'attitude est perçue telle *« une sorte d'instance anticipatrice des comportements, une prédisposition à répondre de manière consistante à l'égard d'un objet donné [...] ». L'attitude pourrait donc représenter un élément charnière et dynamique entre les représentations sociales et le comportement, régulant en quelques sortes leur rapport »*.

En s'intéressant aux représentations sociales de la consommation chez les étudiants, Gonzalez et Urbain (2007) affirment que les représentations sociales de l'économie viennent guider les attitudes, la conduite et les comportements du consommateur. Les auteurs s'appuient notamment sur les travaux de Meier et Kirchler (1998) pour qui les RS de l'euro agissent tels des déterminants des attitudes des individus à l'égard de la monnaie. Dans leur étude des Autrichiens, Meier et Kirchler constatent d'importantes divergences entre cinq groupes définis à partir de leur attitude vis-à-vis de l'euro : les opposants farouches, les opposants modérés, les neutres, les partisans modérés et les partisans fervents. Alors que les uns, les opposants, déplorent l'instabilité monétaire, la diminution de l'autonomie nationale, un taux de chômage plus élevé et une répartition injuste des coûts et bénéfices entre pays membres de la communauté européenne, les autres, c'est-à-dire les partisans de la monnaie unique, insistent sur l'importance d'une facilitation du commerce et du tourisme, la transparence des prix européens, et les avantages économiques et politiques au sein des pays et de l'Union Européenne.

Gonzalez et Urbain (2007) se reposent également sur les travaux de Michel-Guillou concernant les liens entre RS, pratiques et comportements dans l'engagement pro-environnemental en agriculture (2006). L'auteur considère que *« ce lien entre pratiques et représentations est dépendant du contexte au sein duquel les individus évoluent dans la mesure où la société influence leurs modes de pensée. Maintes orientations théoriques et*

études empiriques [...] démontrent que pratiques et représentations sociales s'influencent mutuellement. La nature de leurs liens est déterminée par les caractéristiques de la situation, c'est-à-dire selon la part d'autonomie de l'acteur et la charge affective de la situation. Les représentations sociales déterminent les comportements lorsque la charge affective est forte ou lorsque l'individu dispose d'une certaine autonomie. Dans le cas contraire, lorsque l'individu se retrouve dans une situation à forte contrainte matérielle ou sociale, pratiques et représentations entrent en interaction ».

Le lien entre attitudes et représentations sociales est aussi étudié par Bergamaschi pour qui ces éléments « *constituent des variables étroitement corrélées, en sorte que c'est au sein de ces dernières (les RS) que les évaluations que l'individu exprime à l'égard des phénomènes sociaux – ses attitudes – prennent forme* » (2011). L'auteur évoque les travaux de Rosenberg et Hovland pour qui une attitude correspond à l'évaluation d'un objet suivant trois dimensions : « *affective (les sentiments favorables ou défavorables suscités par le stimulus), cognitive (les perceptions et les croyances), conative (la disposition à l'action, orientée vers le futur ou le passé)* »³⁶². En outre, les attitudes sont définies comme l'évolution psychologique d'un objet selon un certain degré de faveur ou de défaveur³⁶³. Afin de mener à bien son étude, Bergamaschi a mené une enquête comparative auprès de lycéens français et italiens sur les questions de la diversité et de l'immigration en général. Il a étudié les représentations de ces jeunes en leur demandant les premiers mots qui leur venaient à l'esprit à partir du terme inducteur « immigré »³⁶⁴. D'après lui, « *les représentations sociales sur l'immigration trouvent leurs racines dans les discours nationaux à propos de ce phénomène tandis que l'analyse des attitudes révèle que leur contenu s'insère dans leur espace sémantique* ». D'après Moscovici et Vignaux³⁶⁵, l'attitude occuperait « *une position intermédiaire entre les opinions verbales, réglémentant les échanges quotidiens et les représentations. L'attitude posséderait alors la capacité d'adapter ces dernières au réel* ».

Panissal et Brossais examinent les concepts de psychologie d'« attitude et comportement » et estiment qu'une certaine difficulté terminologique vient entraver la compréhension de ces

³⁶² Rosenberg J. M., Hovland I. C., in Martin Fishbein, Icek Ajzen (1975). *Belief, Attitude, intention and behavior. An introduction to theory and reserach*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company (citée par Bergamaschi, 2011)

³⁶³ Eagly H. A., Chaiken S. (1993). *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth Tex, Harcourt Brace Jovanich (citée par Bergamaschi, 2011)

³⁶⁴ Question posée : « *Peux-tu me dire ce qui te vient immédiatement à l'esprit lorsque tu entends le mot 'immigré' ?* »

³⁶⁵ Moscovici S., Vignaux G. (1994). « Le concept de thémata », in Christian Guimelli (dir.), *Structures et transformations des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé (citée par Bergamaschi, 2011)

concepts, à l'instar des moments où le professeur demande à ses élèves de changer d'« attitude », alors que le terme adéquat est bien le « comportement » (2012). Les auteurs assimilent l'attitude à un « *état d'esprit de l'individu envers une valeur* », c'est-à-dire dotée d'un caractère inobservable³⁶⁶. L'attitude s'applique à des objets divers, puisqu'elle est, selon Oskamp (1977), une « *disposition à réagir de façon favorable ou défavorable à un objet particulier ou classe d'objets*³⁶⁷ ».

Dans le champ de la psychologie sociale, de nombreux débats ont émergé sur la relation attitude-comportement : certains concluent à une relation très faible, d'autres à une relation modérée, ou encore d'autres qui considèrent que les attitudes peuvent entraîner des comportements (Panissal et Brossais, 2012). Allport fait partie de cette dernière catégorie et définit par exemple l'attitude comme un « *état mental et neurophysiologique, constitué par l'expérience qui exerce une influence dynamique sur l'individu, le préparant à réagir d'une manière particulière à un certain nombre d'objets et de situations*³⁶⁸ ». Stoetzel, écrivent Panissal et Brossais, voit en l'attitude une « *variable inférée, non directement observable : à la source de comportements individuels, l'observateur aperçoit une représentation du monde, des valeurs, qui disposent chacun à réagir aux événements d'une manière déterminée, et constituent des attitudes*³⁶⁹ ». En outre, pour ces auteurs, l'attitude permet de « *prédire les comportements réels et potentiels d'un individu devant une stimulation sociale, elle est un concept indispensable dans l'explication du comportement, défini comme ensemble de réactions objectivement observables* ».

La force de l'attitude a une influence importante sur le comportement. Autrement dit, plus celle-ci sera forte, plus « *l'individu sera amené à produire un comportement consubstantiel avec cette attitude*³⁷⁰ ». Cependant, le comportement n'est pas nécessairement congruent avec l'attitude. Panissal et Brossais citent le cas d'un individu consommateur d'alcool qui juge pourtant cette consommation dangereuse pour la santé mais ne se considère pas pour autant comme étant alcoolique (2012). Les auteurs parlent de « *multifactorialité de l'attitude* » car il

³⁶⁶ Thomas W. I., Znaniecki F. (1919). *The Polish Peasant in Europe and America. Volume 3 : Life record of an immigrant*, Boston, Mass., Badger (citée par Panissal et Brossais, 2012)

³⁶⁷ Oskamp S. (1977). *Attitudes and opinions*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc. (citée par Panissal et Brossais, 2012)

³⁶⁸ Allport G. (1935). In C.M. Murchison (Ed.), *A Handbook of Social Psychology* (p. 798-844). Worcester, MA : Clark University Press (citée par Panissal et Brossais, 2012)

³⁶⁹ Stoetzel J. (1963). *La psychologie sociale*, Paris : Flammarion (citée par Panissal et Brossais, 2012)

³⁷⁰ Michelik F. (2008). La relation attitude-comportement : un état des lieux. *Ethique et économique*. 6 (1), <http://hdl.handle.net/1866/3417> (citée par Panissal et Brossais, 2012)

est difficile, voire quasi impossible, de déterminer un comportement à partir d'une seule attitude.

Comme mentionné précédemment, parmi les quatre fonctions essentielles attribuées aux représentations sociales par Abric, les fonctions d'orientations « *guident les comportements et les pratiques* », autrement dit la représentation sociale est prescriptive et elle vient définir ce qui est « *licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné* » (1994). Ces fonctions d'orientation des conduites sont porteuses de sens, elles créent du lien et occupent donc une fonction sociale en aidant les gens à communiquer, à se diriger dans leur environnement et à agir. En outre, elles engendrent des attitudes, des opinions et des comportements (Rouquette et Rateau, 1998). D'après Jodelet, c'est le caractère autonome et créatif des représentations sociales qui induit les attitudes et comportements que nous avons lors de nos interactions avec l'objet (1989). Parmi les autres fonctions définies par Abric, les fonctions justificatrices « *permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements* », c'est-à-dire en aval de l'action (1994).

De plus, en étudiant les éléments périphériques de la représentation, Abric affirme que ces derniers sont « *prescripteurs des comportements* » du sujet (1994). Ils donnent à l'individu des indications sur ce qu'il est normal de faire ou de dire dans une situation donnée et « *permettent ainsi de guider l'action ou les réactions des sujets de manière instantanée* », sans pour autant faire appel aux significations centrales.

5. Liens entre représentations sociales et valeurs :

D'après Morchain (2009), Durkheim avait fait le rapprochement dès 1898 entre les systèmes de représentations, les normes et les valeurs des groupes sociaux. Morchain indique que c'est « *d'abord au niveau du contenu des représentations que l'on peut voir les valeurs à l'œuvre. Elles contribuent à la distorsion³⁷¹, la supplémentation³⁷² ou la défalcation³⁷³ de l'objet de représentation* ». De plus, la nature du noyau central d'Abric structurant les représentations et développé plus haut dépendrait en partie des normes et valeurs du système social. En outre, Morchain considère que les valeurs « *jouent aussi un rôle sur les processus d'objectivation et d'ancrage* ». Les valeurs sont donc orientatrices des processus et des contenus représentationnels.

³⁷¹ Tous les attributs de l'objet représenté sont présents, mais accentués ou minorés de façon spécifique

³⁷² L'objet représenté se voit relevé d'attributs et connotations ne lui appartenant pas en propre

³⁷³ Il s'agit de la suppression d'attributs lui appartenant

Willem Doise (1982) propose quatre niveaux d'analyse de référence en psychologie sociale :

- *Le niveau intrapsychique ou intra-individuel ;*
- *Le niveau interindividuel ou groupal ;*
- *Le niveau positionnel (des appartenances et statuts sociaux) ;*
- *Le niveau représentationnel ou idéologique (à l'échelle sociétale).*

Il estime que valeurs et représentations se situent dans ce même dernier niveau d'analyse, à savoir le niveau représentationnel ou idéologique qui englobe « *le système de croyances, de représentations, de valeurs que développe toute société, sachant qu'à l'intérieur de ces sociétés les contenus vont être différents en fonction des groupes sociaux*³⁷⁴ ».

³⁷⁴ http://www.psychologie-sociale.com/index.php?option=com_content&task=view&id=106&Itemid=49
(consulté le 3 septembre 2014)

Section 2 : Les valeurs

1. Définition des valeurs :

Dans son ouvrage consacré à la psychologie sociale des valeurs, Morchain tente une approche des valeurs sous différentes dimensions : étymologique, philosophique, et psychologique (2009).

Tout d'abord, d'un point de vue étymologique, le terme « valeur » vient du latin *valere*, signifiant à la fois « être en bonne santé » et « être fort, puissant » (Morchain, 2009). C'est en 1694 qu'apparaît le terme « valeur » dans le *Dictionnaire de l'Académie*. L'auteur nous dit qu'il signifie soit la qualité (comme la générosité par exemple), soit la personne qui en est dotée (une personne de « valeur », une personne généreuse) : « *il passera du langage courant au langage technique, et finira par être associé aux choses, en économie (1705), en musique (1740), en peinture (1792), et en mathématiques en 1845* ». Mais la psychologie sociale retient d'abord la définition apportée par Weber et Durkheim à la fin du XIX^{ème} siècle, et pour qui l'utilité des valeurs peut expliquer l'organisation et le changement, au niveau de la société et au niveau des individus. Ainsi, dans des disciplines aussi variées que la sociologie, la psychologie, ou encore l'anthropologie, les valeurs sont utilisées pour « *caractériser les individus ou les sociétés, pour suivre le changement au cours du temps, et pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements* » (Schwartz, 2006). On parle alors d'« axiologie » ou de « philosophie des valeurs ».

Ensuite, d'un point de vue philosophique, « *les valeurs sont considérées comme centrales dans l'action humaine* » (Morchain, 2009). Elles sont « *d'abord ce qui vaut socialement, ce sur quoi on s'entend* » (Blanquart, 1992)³⁷⁵. Château considère qu'une valeur, « *c'est plus qu'une motivation, c'est un appel entendu et accepté (...) une ligne que l'on se donne, un devoir, une consigne morale. Qui parle de valeur parle de conscience morale et sociale, de rites et de cérémonies* » (1985)³⁷⁶. Morchain constate la place centrale de la notion du « devoir » dans les définitions, les valeurs proviennent d'un consensus et régulent les rapports sociaux, elles renvoient également à la notion de conflit, pouvant être discutées ou rejetées au sein des groupes. Ainsi, selon Morchain, « *les valeurs s'inscrivent dans un processus de comparaison sociale : les personnes comparent leurs perceptions, sensations, croyances à*

³⁷⁵ Blanquart P. (1992). « Valeurs et travail social aujourd'hui », *Forum*, 2, juin (cité par Morchain, 2009)

³⁷⁶ Château J. (1985). *L'Humanisation. Ou les premiers pas des valeurs humaines*, Bruxelles, Mardaga (cité par Morchain, 2009)

celles des autres personnes », créant un clivage net entre les groupes. En outre, « *les valeurs renvoient à la morale et à l'éthique* ».

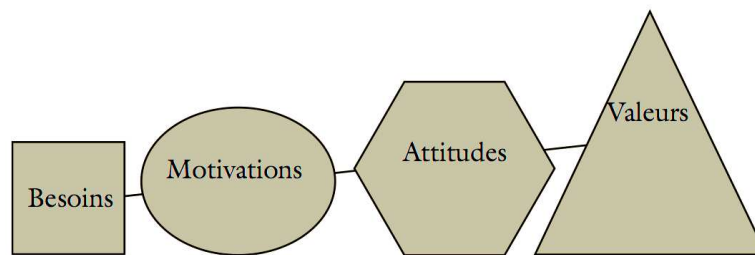
Enfin, du point de vue de la psychologie, et plus spécifiquement de la psychologie sociale, la notion de *valeur(s)* a plusieurs sens. Si l'on se réfère à la méthodologie, la valeur peut d'abord être définie comme la « *modalité d'une variable* » (Morchain, 2009). La valeur influe également sur le renforcement des conduites, elle joue un rôle dans l'apprentissage : « *la valeur conditionne les conduites dans le sens où l'individu va rechercher ce qui est agréable et éviter ce qui est désagréable* ». Les valeurs sont en partie affectives et en partie cognitives, exprimant ainsi « *une relation entre les sentiments d'une personne et certaines catégories cognitives* » (Jones et Gerard, 1967)³⁷⁷. Les termes de valeurs et motivations sont très proches, « *les valeurs sont une des motivations qui poussent les individus à effectuer les actes qu'ils pensent devoir être réalisés* ». D'après Morchain (2009), valeurs et normes sont également étroitement liées : « *les valeurs ont une fonction normative, puisqu'elles prescrivent une orientation générale des conduites* »³⁷⁸. Les valeurs sont souvent associées aux attitudes. En psychologie sociale, l'attitude est définie « *comme une orientation générale d'un sujet envers un objet donné* ». Néanmoins, l'attitude est plus malléable et instable, à l'inverse de la valeur qui est conçue comme une disposition stable. Pour d'autres auteurs, les valeurs permettent de guider, de coordonner et de justifier les choix des sujets.

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question du fondement motivationnel des valeurs, à l'instar d'Epicure et de Maslow pour qui « *les besoins biologiques sont à la base des conduites humaines* » (Morchain, 2009). Comme le représente le schéma ci-dessous, Newcomb, Turner et Converse décrivent un *continuum* allant des besoins (niveau biologique) aux valeurs (niveau abstrait), en passant par les motivations et les attitudes (1970).

377 Jones E., Gerard H. (1967). *Foundations of Social Psychology*, New York, John Wiley & Sons (cite par Morchain, 2009)

378 Selon Rokeach, les valeurs sont davantage perçues comme personnelles, alors que les normes sont perçues comme extérieures à la personne (Morchain, 2009)

Figure 18 : Continuum besoins-valeurs



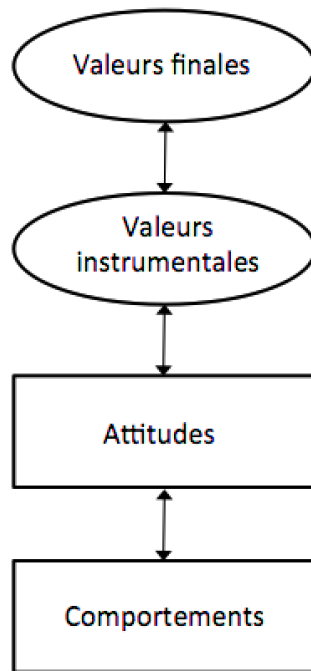
Source : Morchain (2009)

Dans son ouvrage *The Nature of Human Values* (1973), le psychologue américain Milton Rokeach définit une valeur tel « *un type de croyance, centrale dans un système de croyances individuel. Elle porte sur la manière dont on devrait se comporter, ou sur les finalités de l'existence qu'il est bien d'atteindre* » (Morchain, 2009). En outre, Rokeach estime qu'une valeur est « *une croyance persistante qu'une manière spécifique de se conduire ou qu'un but final à atteindre dans la vie est personnellement et socialement préférable à une forme opposée ou inversée de conduite ou de but final dans l'existence. Un système de valeurs est une organisation durable de croyances quant à l'importance relative de formes de conduites ou de but finaux* » (1973). Selon l'auteur, la valeur comme croyance peut être appréhendée à deux niveaux : individuel et social. La valeur vient influencer chaque aspect de la vie de l'homme : « *attitudes, decisions, moral judgments, evaluations, and social action. Intrinsic qualities of values determine our outer behavior* » (les attitudes, les décisions, les jugements moraux, les évaluations, et l'action sociale. Les qualités intrinsèques des valeurs déterminent notre comportement) (Suar et Khuntia, 2010).

Rokeach explicite son approche des valeurs en en retenant 36. « *The value concept... is able to unify the apparently diverse interests of all the sciences concerned with human behavior* » (la notion de valeur... permet d'unir les différents intérêts de toutes les sciences concernées par le comportement humain) (1973). L'auteur reprend et adapte la distinction entre valeurs terminales (18) et valeurs instrumentales (18) et son modèle est l'un des plus utilisés en sciences sociales. Les *valeurs terminales* sont les buts ou finalités qui se réfèrent aux valeurs personnelles (individus) ou aux valeurs sociales (société dans son ensemble), elles sont qualifiées par des substantifs (i.e. une vie confortable, un monde en paix, le bonheur, la sagesse). Les *valeurs instrumentales* sont des modes de comportement de deux ordres, avec des valeurs morales et des valeurs de compétence des individus, elles sont qualifiées par des

adjectifs (i.e. ambitieux, courageux, gai, honnête, large d'esprit). Selon Morchain, ces valeurs instrumentales permettent d'atteindre les valeurs terminales, « *qui peuvent être auto-justifiantes, ne nécessitant pas d'autre justification d'elles-mêmes* » (2009). Morchain cite l'exemple d'un farouche opposant à l'avortement pour qui le fait que « la VIE est sacrée » justifiera sa position et n'aura ainsi guère besoin de se justifier davantage.

Figure 19 : Structure verticale des valeurs d'après Rokeach



Source : Morchain (2009)

Dans un souci de discernement des valeurs des individus, Rokeach a conçu l'« Inventaire des valeurs » (ou *Rokeach Value Survey*). L'outil est composé de 36 valeurs instrumentales (le courage, l'honnêteté, la politesse, etc.) et terminales (le plaisir, le respect de soi, la sagesse, etc.). Il est demandé au participant de classer les valeurs selon l'importance qu'elles ont pour lui en tant que principes qui guident sa vie.

Tableau 26 : Rokeach Value Survey

Valeurs terminales	Valeurs instrumentales
Une vie confortable (une vie prospère et aisée) Une vie passionnante (une vie stimulante et active) Le sentiment d'avoir réussi (jouer un rôle important) Un monde en paix (un monde sans guerre ni conflit) Un monde de beauté (beauté de la nature et des arts) L'égalité (fraternité, chances égales pour tous) La sécurité familiale (prendre soin de ceux qui nous sont chers) La liberté (indépendance et liberté de choix) Le bonheur (contentement et satisfaction) L'harmonie intérieure (libre de conflits intérieurs, en paix avec soi-même) L'amour adulte (intimité sexuelle et spirituelle) La sécurité nationale (protection contre les agressions) Le plaisir (une vie agréable et calme) Le salut (une vie éternelle, sauvée pour l'éternité) Le respect de soi (estime et considération de soi) La reconnaissance sociale (respect, admiration) L'amitié véritable (des compagnons proches) La sagesse (maturité)	Ambitieux (travaillant dur et volontaire) Large d'esprit (l'esprit ouvert) Compétent (capable, efficace) Joyeux (enjoué, gai) Propre (ordonné, soigné) Courageux (sachant faire partager ses convictions) Indulgent (voulant pardonner) Serviable (au service du bien-être des autres) Honnête (sincère, vrai) Imaginatif (créatif et audacieux) Indépendant (autosuffisant et autonome) Intellectuel (intelligent, réfléchi) Logique (cohérent et rationnel) Aimant (affectueux et tendre) Obéissant (dévoué et respectueux) Poli (courtois et bien élevé) Responsable (fiable, digne de confiance) Auto-discipliné (posé, contrôlé)

Source : D'après la traduction de Wach et Hammer (2003)³⁷⁹

2. Les valeurs universelles de Schwartz :

Nous faisons le choix de nous intéresser aux valeurs et plus particulièrement au modèle proposé par Shalom Schwartz dont le travail s'inspire directement de celui de Rokeach. D'après Schwartz, « *les valeurs sont un concept central des sciences sociales depuis leur origine* » (2006).

Face aux nombreuses définitions des valeurs apparues à partir de la seconde moitié du 20^{ème} siècle et mentionnées en partie précédemment³⁸⁰, aboutissant à une absence de consensus concernant non seulement la conception, le contenu et la structure des relations des valeurs de base, mais aussi des méthodes empiriques permettant de les mesurer, Schwartz propose de

³⁷⁹ Wach M., Hammer B. (2003). *La structure des valeurs est-elle universelle ?*, Paris, L'Harmattan (cité par Morchain, 2009)

³⁸⁰ Schwartz cite par exemple les travaux de Boudon, Inglehart, Kohn, Parsons, et Rokeach (2006)

combler une partie de ce *gap* en présentant une théorie des valeurs de base « *que les individus reconnaissent comme telles dans toutes les cultures* » (2006).

Il identifie dix valeurs de base qui se différencient en termes de motivations et décrit la dynamique des oppositions et des compatibilités entre elles. Autrement dit, si des valeurs de base comme la bienveillance et le pouvoir s'opposent, d'autres comme la conformité et la sécurité vont de pair. Selon l'auteur, si une structure similaire est observée dans des groupes issus de cultures différentes, alors on peut penser qu'une « *organisation universelle des motivations humaines* » existe, les groupes se distinguant les uns des autres par l'importance relative attribuée aux différentes valeurs. On parle alors de « *hiérarchies* » ou « *priorités* » de valeurs. Afin de valider son hypothèse, Schwartz a recueilli des données dans plus de soixante-dix pays.

a. La nature des valeurs :

La théorie des valeurs de Schwartz vient expliciter une certaine conception des valeurs en leur attribuant six caractéristiques principales (2006) :

- **Les valeurs sont des croyances** associées aux affects. Une fois « *activées* », les valeurs se combinent aux sentiments. « *Les personnes pour qui l'indépendance est une valeur importante sont en état d'alerte si leur indépendance est menacée, désespérées quand elles ne parviennent pas à la préserver, et heureuses quand elles peuvent l'exercer* » ;
- **Les valeurs ont trait à des objectifs désirables** qui motivent l'action. « *Les personnes pour qui l'ordre social, la justice et la bienfaisance sont des valeurs importantes sont motivées pour poursuivre ces objectifs* » ;
- **Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques.** « *L'obéissance et l'honnêteté, par exemple, sont des valeurs qui peuvent être pertinentes au travail ou à l'école, dans la pratique d'un sport, dans les affaires, en politique, au sein de la famille, avec les amis ou les étrangers* » ;
- **Les valeurs servent d'étalon ou de critères.** Elles permettent de déterminer la sélection ou l'évaluation des actions. « *On décide de ce qui est bon ou mauvais, justifié ou illégitime, de ce qui vaut la peine d'être fait ou de ce qui doit être évité en fonction des conséquences possibles pour les valeurs que l'on affectionne* » ;

- **Les valeurs sont classées par ordre d'importance** les unes par rapport aux autres. Elles peuvent être classées par ordre de priorité et cette hiérarchie est caractéristique de la personne. « *Accorde-t-elle plus d'importance à la réussite ou à la justice ?* » C'est aussi parce que les valeurs sont hiérarchisées qu'elles se distinguent des normes et des attitudes ;
- **L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.** Selon Schwartz, toute attitude ou tout comportement implique forcément plus d'une valeur. « *Par exemple, aller à la messe peut exprimer et promouvoir des valeurs comme la tradition, la conformité et la sécurité, au détriment des valeurs d'hédonisme ou de stimulation.* » Ainsi, les attitudes et les comportements de l'individu sont guidés par l'arbitrage entre valeurs pertinentes et rivales.

Schwartz a recueilli des données dans plus de soixante-dix pays et a pu constater qu'il est fort probable que les valeurs soient universelles puisqu'elles trouvent leur source dans au moins une des trois nécessités de l'existence humaine auxquelles elles répondent, à savoir : « *satisfaire les besoins biologiques des individus, permettre l'interaction sociale, et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes* » (2006).

b. Les dix valeurs de base de Schwartz :

Nous avons construit ici un tableau à partir de l'article publié dans la *Revue française de sociologie* en 2006. Schwartz y définit chacune des dix valeurs de base par l'objectif global qu'elle exprime, précise de quelle(s) nécessité(s) universelle(s) elle découle, recense les valeurs qui s'y réfèrent, et fait figurer la liste des items issus du premier questionnaire utilisé pour mesurer les valeurs (le *Schwartz Value Survey*) dont certains ont des significations multiples et correspondent à plusieurs valeurs de base (ils apparaîtront alors en italique dans le tableau suivant).

Tableau 27 : Les dix valeurs de base de Schwartz

Valeur de base	Objectif	Découle de(s) nécessité(s) universelle(s) suivante(s)	Items permettant d'approcher cette valeur (issus du SVS)
Autonomie	Indépendance de la pensée et de l'action – choisir, créer, explorer	Besoins vitaux de contrôle et de maîtrise, exigences d'interactions nécessaires à l'autonomie et à l'indépendance	Créativité, liberté, choisissant ses propres buts, curieux, indépendant, <i>amour-propre, intelligent, droit à une vie privée</i>
Stimulation	Enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie	Besoin vital de variété et de stimulation	Une vie variée, une vie passionnante, intrépide
Hédonisme	Plaisir ou gratification sensuelle personnelle	Besoins vitaux de l'être humain et du plaisir associé à leur satisfaction	Plaisir, aimant la vie, se faire plaisir
Réussite	Succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues	Être performant au regard des normes culturelles dominantes et obtenir ainsi l'approbation sociale	Ambitieux, ayant du succès, capable, ayant de l'influence, <i>intelligent, amour-propre, reconnaissance sociale</i>
Pouvoir	Statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes	Degré de différenciation des statuts sociaux, dimension domination/soumission dans les relations interpersonnelles, aspirations individuelles au contrôle et à la domination	Autorité, richesse, pouvoir social, <i>préservant mon image publique, reconnaissance sociale</i>
Sécurité	Sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même	Nécessités fondamentales du groupe (intérêts collectifs) et de l'individu (intérêts individuels)	Ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, propre, réciprocité des services rendus, <i>en bonne santé, modéré, sentiment d'appartenance</i>
Conformité	Modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales	Nécessité pour l'individu d'inhiber les désirs qui pourraient contrarier ou entraver le bon fonctionnement des interactions et du groupe	Obéissant, auto-discipliné, politesse, honorant ses parents et les anciens, <i>loyal, responsable</i>

Tradition	Respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache	Ces coutumes et traditions deviennent l'expression de la solidarité du groupe, expriment sa valeur singulière et contribuent à sa survie	Respect de la tradition, humble, religieux, acceptant ma part dans la vie, <i>modéré, vie spirituelle</i>
Bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact (endogroupe)	Nécessité pour le groupe de fonctionner de manière harmonieuse et du besoin d'affiliation de l'individu en tant qu'organisme biologique	Secourable, honnête, indulgent, responsable, loyal, amitié vraie, amour adulte, <i>sentiment d'appartenance, un sens dans la vie, une vie spirituelle</i>
Universalisme	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature	Besoin de survie des individus et des groupes (autre que celui des proches). Prise de conscience du caractère limité des ressources naturelles	Large d'esprit, justice sociale, égalité, un monde en paix, un monde de beauté, unité avec la nature, sagesse, protégeant l'environnement, <i>harmonie intérieure, une vie spirituelle</i>

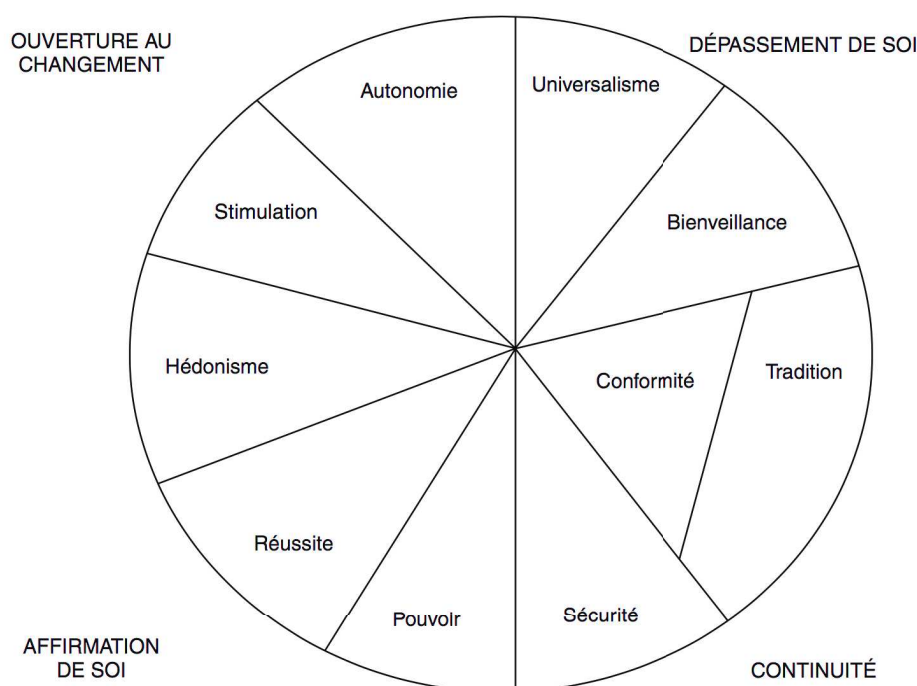
Source : D'après Schwartz (2006)

c. La structure des relations entre les valeurs :

Les valeurs entretiennent entre elles des relations de compatibilité et d'antagonisme décrites par Schwartz : « *cette structure provient du fait que lorsque l'on agit selon une valeur, quelle qu'elle soit, cela a des conséquences qui entrent en conflit avec certaines valeurs et son compatibles avec d'autres* » (2006). L'auteur prend pour exemple la quête de réussite (succès personnel) qui entre le plus souvent en conflit avec les valeurs de bienveillance (actions visant à améliorer le bien-être de ceux qui auraient besoin de notre aide). Cependant, les valeurs de réussite et de pouvoir sont relativement proches et donc généralement compatibles.

La structure circulaire ci-dessous présente l'ensemble des relations d'antagonisme et de compatibilité entre valeurs (Schwartz, 2006). La tradition et la conformité apparaissent dans la même région car elles partagent le même grand type d'objectif motivationnel : « *la conformité est située vers le centre de la figure, et la tradition plus vers la périphérie. Ceci signifie que les valeurs de tradition sont plus fortement opposées aux valeurs qui leur sont antagonistes.* »

Figure 20 : Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base



Source : Schwartz (2006)

Selon Morchain (2009), ce *circumplex* de Schwartz, appelé de la sorte du fait de l'organisation plus ou moins circulaire et du *continuum* formé par les valeurs en termes de motivations, permet de montrer que des valeurs contiguës ont une signification proche, et des valeurs opposées ont une signification opposée. Par exemple, si *universalisme* et *bienveillance* présentent des similarités ; à l'opposé, *réussite*³⁸¹ et *pouvoir* sont proches. Mais *universalisme* et *bienveillance* ont une signification opposée à *accomplissement* et *pouvoir*. Schwartz est ainsi parvenu à démontrer que pour 95 % des échantillons observés issus de 60 pays à travers le monde, cette signification est indépendante des cultures et du sexe des sujets. Schwartz évoque un « *consensus pan-culturel dans la hiérarchie des valeurs* », venant sans doute de ce qui est commun à la nature humaine et de l'adaptation de ces valeurs garantissant le maintien des sociétés (2006). Pour Parsons, « *la fonction sociale de base des valeurs est d'inspirer et de maintenir sous contrôle les comportements des membres du groupe*³⁸² ».

³⁸¹ Morchain parle non pas de « réussite » mais d'« accomplissement » (2009)

³⁸² Parsons T. (1951). *The Social System*, Glencoe (III), Free Press

Comme présenté plus haut dans le modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base, deux dimensions structurent l'organisation conceptuelle des relations d'antagonisme et de compatibilité entre les valeurs (Schwartz, 2006) :

- une dimension oppose *conservatisme*³⁸³ (« *conservation* ») et *ouverture au changement* (« *openness to change* »). Schwartz souhaite ainsi rendre compte du « *conflit entre les valeurs qui mettent en avant l'indépendance de la pensée, de l'action et des sensations ainsi que la disposition au changement (autonomie, stimulation), et celles qui mettent l'accent sur l'ordre, l'autolimitation, la préservation du passé et la résistance au changement (sécurité, conformité, tradition)* » ;
- l'autre dimension oppose *transcendance de soi*³⁸⁴ (« *self-transcendence* »), autrement dit le fait de dépasser ses propres intérêts et de faire passer les intérêts des autres avant les siens, et *affirmation de soi* (« *self-enhancement* »), autrement dit l'idée de poursuivre ses propres intérêts sans tenir compte de ceux des autres, y compris si c'est à leur détriment. Cette seconde dimension permet à l'auteur de rendre compte « *du conflit qui oppose les valeurs qui mettent en avant le bien-être et l'intérêt des autres (universalisme, bienveillance) aux valeurs qui mettent au premier plan la poursuite d'intérêts individuels, la réussite personnelle et la domination (pouvoir, réussite). L'hédonisme relève à la fois de l'ouverture au changement et de l'affirmation de soi* ».

d. L'influence des valeurs sur le comportement :

Schwartz (2006) se pose la question suivante : « *la hiérarchie des valeurs des individus influence-t-elle leur comportement de manière systématique et prévisible ?* » L'influence des valeurs sur le comportement est bel et bien observable dans la mesure où celles-ci sont « *activées* ». L'activation a lieu quand l'individu pense à la valeur de façon consciente ou inconsciente. Plus cette valeur est accessible, c'est-à-dire venant à l'esprit facilement, plus elle a de chances d'être activée. De plus, plus une valeur est importante, plus elle est accessible. Son lien avec le comportement est donc renforcé.

Les valeurs constituent donc une source de motivation amenant l'individu à mettre en place une réponse automatique, positive et affective aux actions qui vont dans le sens d'une

³⁸³ Ou *continuité*

³⁸⁴ Ou *dépassement de soi*

opportunité d'atteindre ces valeurs. Autrement dit, « *les personnes qui valorisent la stimulation seront probablement attirées par une offre d'emploi qui comporte des défis et amène à prendre des risques, tandis que celles qui valorisent la sécurité peuvent trouver la même offre d'emploi sinistre et repoussante* » (Schwartz, 2006). A l'inverse, si l'individu perçoit une menace dans l'atteinte de ces valeurs, il va réagir négativement sur le plan affectif. En outre, l'auteur présente quelques exemples d'études empiriques, notamment celle d'un vote lors d'élections en Italie en 2001 entre deux coalitions de droite et de gauche, permettant de montrer l'influence des valeurs sur l'attention, la perception, l'interprétation des situations et la programmation d'action : « *plus une valeur est élevée dans la hiérarchie des valeurs d'une personne, plus cette personne concevra des projets qui conduiront à l'exprimer dans son comportement* ».

e. Les outils de mesure des valeurs :

Le Schwartz Value Survey (SVS) :

Le « *Schwartz Value Survey* » (SVS), ou questionnaire des valeurs de Schwartz, fut le premier instrument mis en place pour mesurer les valeurs et a été traduit en 47 langues (Schwartz, 2006). S'inspirant des travaux de Rokeach, ce questionnaire se base sur les 10 valeurs de « haut niveau » identifiées par Schwartz et représentées par 57 valeurs (Morchain, 2009). Ces 57 valeurs peuvent être détaillées en deux listes d'items exprimant un aspect de la valeur de base auquel il appartient, accompagné d'une explication entre parenthèses à la suite de chaque item permettant de préciser la signification :

- La première est composée de 30 items décrivant des buts potentiellement désirables sous forme de substantifs (i.e. « égalité (chances égales pour tous) », « ordre social (stabilité de la société) », « richesses (biens matériels, argent) », « un monde en paix (libéré des guerres et des conflits) ») ;
- La seconde est composée de 26 ou 27 items décrivant des manières d'agir potentiellement désirables sous formes d'adjectifs (i.e. « indépendant (ne compter que sur soi, autosuffisant) », « loyal (fidèle à ses amis, au groupe des proches) », « ambitieux (travaillant dur, volontaire) », « aimant la vie (aimant la nourriture, le sexe, les loisirs) »)³⁸⁵.

³⁸⁵ Schwartz précise qu'un item du SVS en 56 items (1992) a été abandonné, et deux nouveaux ont été ajoutés à la version en 57 items révisée en 1994

Il est ainsi demandé aux participants d'évaluer l'importance de chaque item « en tant que principe qui guide MA vie » sur une échelle en 9 points allant de 7 (d'importance suprême) à -1 (opposé à mes valeurs) (Schwartz, 2006). Selon Schwartz (2006), « *pour calculer l'importance accordée à une valeur de base, on fait la moyenne des notes mises aux différents items que l'on pense a priori constitutifs de cette valeur* ». L'analyse « des plus petits espaces » de Guttman est utilisée comme traitement statistique (Morchain, 2009).

Morchain prend cependant quelques précautions quant au modèle de Schwartz, pointant des irrégularités d'ordre structurel (exclusion de la spiritualité ou de la démarche spirituelle du *circumplex*), mais également d'ordre méthodologique (2009). Morchain fait allusion à l'idée de la variabilité de la nature des différentes valeurs, autrement dit au fait que les valeurs ne se situent pas sur le même plan : « *certaines sont effectivement des valeurs (liberté, égalité, justice), d'autres sont des traits de personnalité (être poli, être honnête, être clément), d'autres enfin renvoient à la relation à autrui (sentiment de ne pas être isolé).* » Ensuite, Morchain s'interroge sur la mesure des valeurs et à son échelle bidimensionnelle (« opposé à mes valeurs » vs « d'importance extrême »), et déséquilibrée (-1 à +7). Enfin, Morchain considère que la compréhension des items peut varier d'une société à l'autre : « *la SVS pouvant être trop abstraite pour certains sujets* ».

Au vu de ces critiques, Schwartz proposa un autre outil, « *moins abstrait que la SVS et mieux adapté à certaines populations* » : le questionnaire des valeurs par portrait, ou *Portrait Values Questionnaire* (QVP en français).

Le *Portrait Values Questionnaire* (QVP) :

Schwartz définit le questionnaire des valeurs par portrait comme « *une alternative au SVS conçue pour mesurer les dix valeurs de base chez les enfants de 11 ans et plus, chez les personnes âgées, ou encore chez des personnes n'ayant pas reçu une éducation occidentale qui valorise la pensée abstraite, indépendante des contextes particuliers* » (2006). C'est donc pour ces raisons que cette méthode a été privilégiée dans le cadre de notre étude des étudiants chinois.

Le questionnaire se compose de quarante items ou courts portraits décrivant des individus différents, du même sexe que la personne interrogée. D'après Schwartz, « *chaque portrait décrit les objectifs, les aspirations ou les souhaits d'une personne et fait simplement référence à une valeur de base* » (2006). Par exemple : « Il/Elle veut vraiment profiter de la vie. C'est

important pour cette personne de s'amuser » décrit une personne qui valorise l'hédonisme. « Il/Elle est convaincu(e) que les gens devraient protéger la nature. Préserver l'environnement est important pour cette personne » décrit une personne qui valorise l'universalisme.

Il est demandé à chaque personne participant de comparer le portrait à elles-mêmes et de répondre à la question « Jusqu'à quel point cette personne est-elle comme vous ? » par « tout à fait comme moi », « comme moi », « un peu comme moi », « un petit peu comme moi », « pas comme moi », ou « pas du tout comme moi ». Contrairement au *SVS*, le QVP permet « d'approcher les valeurs sans identifier clairement celles-ci comme étant le sujet de l'investigation » (Schwartz, 2006).

Morchain (2009) note que les corrélations entre les échelles du *Schwartz Value Survey* et le *Portrait Values Questionnaire* sont toujours très importantes ($>.83$). Grâce aux techniques d'échelonnement multidimensionnel³⁸⁶, Schwartz parvient à montrer que « tous ces portraits ont des significations quasi équivalentes dans les différentes cultures » (2009). L'Enquête sociale européenne (*European Social Survey*, ou *ESS*)³⁸⁷ s'est directement inspirée de ce questionnaire en utilisant 21 items, dont certains ont préalablement subi une légère modification.

Dans les deux échelles présentées ci-dessus, Schwartz s'efforce de mesurer la *hiérarchie* des valeurs d'une personne et non l'importance de celles-ci afin de corriger les biais de réponse individuels : « en effet, c'est le classement relatif des valeurs et non l'importance d'une valeur isolée dans l'absolu qui influence le comportement et les attitudes » (Schwartz, 2006).

3. Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles :

Dès la fin des années 1980, des chercheurs se sont intéressés à l'application des valeurs de la personne à l'organisation. En 1989, Liedtka proposait un modèle de congruence des valeurs impactant directement l'éthique³⁸⁸, et partant du principe que les décisions sont souvent prises en « *assessing the fit between a proposed course of actions (or organizational values) and the individual's self-image (or personal values)* » (évaluant la concordance entre la façon de procéder (ou les valeurs organisationnelles) et l'image de soi (ou valeurs personnelles)) (Posner et Schmidt, 1993). Selon Posner et Schmidt, cet alignement des valeurs est considéré

³⁸⁶ *Smallest Space Analysis (SSA)*

³⁸⁷ www.europeansocialsurvey.org

³⁸⁸ Liedtka J. M. (1989). « Value congruence : the interplay of individual and organizational value systems », *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 805-815 (citée par Posner et Schmidt, 1993)

comme un « *facteur clé de succès pour l'entreprise* », les managers faisant preuve d'une congruence forte sont sujet au « *commitment, success, and credibility of senior management* » (à l'engagement, au succès, et à la crédibilité de la direction) et ont une perception des valeurs éthiques supérieure aux autres (1993).

Dans un contexte où la loyauté (ou contrat psychologique) de l'employé vis-à-vis de l'entreprise est remise en cause, où les pressions du marché poussent les organisations à agir tels des « *low-cost providers* » (fournisseurs à bas prix), Posner considère que les valeurs influencent malgré tout encore largement les performances individuelles et organisationnelles (2010). Chaque jour, les valeurs personnelles du manager sont mobilisées et ont une répercussion évidente sur le fonctionnement de l'organisation : par exemple « *quelle importance placer dans les intérêts du client ou dans les intérêts de l'entreprise à long terme, comment répartir son temps entre la famille et les responsabilités de l'organisation, quel comportement encourager ou dissuader*³⁸⁹ ». Posner estime donc que les valeurs sont à placer au cœur de l'organisation car « *elles constituent la base du but et des objectifs de l'entreprise. Elles orientent silencieusement les centaines de décisions prises quotiennement à tous les niveaux de l'organisation. Elles sont le cœur de la culture d'une organisation*³⁹⁰ ». En outre, les différences entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation vont résulter en une baisse de la motivation et de la performance de l'employé, tout en provoquant stress, mécontentement, et *turnover*.

En interrogeant plus de 700 managers américains, Posner montre l'importance de certaines variables sur la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles : « *le groupe présentant une congruence des valeurs personnelles forte fait preuve de beaucoup plus d'engagement dans l'organisation, se sent rencontrer davantage de succès et plus motivé que le groupe à congruence des valeurs personnelles faible [...] il exprime un degré moindre d'anxiété et de stress au travail [...] et se sent beaucoup plus impliqué dans la nature éthique de l'organisation*³⁹¹ » (2010). Ainsi, si l'engagement, la satisfaction, la motivation, l'anxiété,

³⁸⁹ « How much emphasis to place on the immediate interests of the customer or the long-term interests of the company, how to apportion time between family and organizational responsibilities, what behavior to reward or discourage » (traduction libre)

³⁹⁰ « Values provide the foundation for the purpose and goals of an enterprise. They silently give direction to the hundreds of decisions made at all levels of the organization every day. They are the heart of the culture of an organization » (traduction libre)

³⁹¹ « The high personal values congruency group expressed significantly more commitment to their organization, felt more personally successful and motivated than the low personal values congruency group [...] they expressed significantly lower degrees of work stress and job anxiety [...] felt significantly more strongly about the ethical nature of their organization » (traduction libre)

le stress au travail, les années d'expérience et l'éthique impactent la convergence de ces valeurs, cela n'est pas le cas pour d'autres facteurs tels que le sexe, le niveau d'éducation ou le secteur fonctionnel.

Ilangovan et Durgadoss (2009) ont travaillé sur la congruence des valeurs individuelles et de la culture organisationnelle et constatent, à travers une revue de littérature, des conclusions contradictoires sur la question. D'après les auteurs, « *nous supposons que les cadres ont des priorités de valeurs personnelles différentes, mais nous supposons qu'ils font la promotion d'une compréhension commune et partagée des valeurs de leurs organisations*³⁹² ». Ilangovan et Durgadoss citent l'exemple d'un responsable des ventes dans une société de textile qui est conscient que son produit, dont le stock est très important, contient certaines substances chimiques pouvant favoriser le cancer. Si la marchandise n'est pas commercialisable dans les produits occidentaux, rien ne lui est interdit la vente en Afrique. Le manager est donc confronté à un choix entre ses valeurs personnelles (il considère la situation injuste et abusive) et organisationnelles (il pense au profit que cette vente pourrait représenter). L'enquête des trois valeurs menée auprès d'étudiants chinois et que nous détaillerons ultérieurement dans cette thèse joue également sur cette ambivalence de la convergence des valeurs. Ilangovan et Durgadoss proposent une matrice des valeurs (schéma ci-dessous) dans laquelle la cellule 1 (*cell 1*) représente la situation idéale et souhaitable (*positive congruence : high organization values and high personal values*) qui permettrait d'assurer la pérennité de l'organisation. Ils proposent une série de mesures permettant de combler ce *gap* des valeurs, à l'instar de la mise en place de formations et d'ateliers autour de l'éthique.

³⁹² « We expect the executives to hold different personal value priorities, while we expect them to promote a common or shared understanding of their organization's corporate values » (traduction libre)

Tableau 28 : Value Matrix Table

Organization Values → Personal Values ↓	High	Low
High	Organization value high Personal value high (Positive Congruence - Desirable) Cell 1	Organization value low Personal value High (Not Congruent) Cell 2
Low	Organization value high Personal value low (Not Congruent) Cell 3	Organization value low Personal value low (Negative Congruence – Not Desirable) Cell 4

Source : Ilangovan et Durgadoss (2009)

Suar et Khuntia ont étudié l'influence de la congruence des valeurs, ou « *'person-organization' fit* », sur les pratiques contraires à l'éthique et le comportement au travail (2010). Ils constatent que les « *valeurs personnelles diminuent de façon plus forte et régulière les pratiques immorales, et augmentent le comportement de travail*³⁹³ ». Ils préconisent l'embauche de managers pour qui les valeurs personnelles sont importantes et ont du sens. A la suite de son embauche, l'employé choisi pour ses valeurs va évoluer et tendre vers la congruence des valeurs à travers la socialisation au sein de l'organisation. « *Le mentorat, les échanges avec les supérieurs, la formation et la participation aux activités de l'entreprise*³⁹⁴ » sont autant d'actions qui vont permettre à l'employé d'acquérir les valeurs organisationnelles. Selon les auteurs, la congruence des valeurs va ensuite permettre d'améliorer « *la communication, de favoriser la convivialité et le travail d'équipe, et de réduire les conflits potentiels, l'insatisfaction et le manque d'efficacité*³⁹⁵ ».

³⁹³ « Personal values more potently and consistently decreased unethical practices and increased work behavior compared to value congruence » (traduction libre)

³⁹⁴ « Mentoring, interaction with superiors, formal training, and participation in company-sponsored social events » (traduction libre)

³⁹⁵ « Communication, fosters friendliness and teamwork, and reduces potential conflict, dissatisfaction, and inefficiency » (traduction libre)

Section 3 : Les valeurs des jeunes Chinois

1. Application des valeurs au sens de Rokeach et de Schwartz à la jeunesse chinoise :

Dans notre travail de thèse, nous faisons le choix de nous intéresser à la jeunesse chinoise. Schwartz fait le lien entre les variables sociodémographiques et la hiérarchie des valeurs (2006). Il considère que « *les gens adaptent leurs valeurs aux circonstances de leur vie* » et ont tendance à augmenter « *l'importance qu'ils attribuent aux valeurs qu'ils peuvent atteindre sans difficulté et diminuent l'importance des valeurs qu'ils ne peuvent pas atteindre*³⁹⁶ ». Par exemple, sur la question de l'âge, Schwartz note que plus l'individu vieillit, plus il va avoir tendance à s'impliquer davantage dans des réseaux sociaux, à s'engager dans la reproduction d'habitudes, et à moins d'exposer à des changements stimulants ou à des défis passionnants. Autrement dit, les jeunes donnent plus d'importance aux valeurs d'*ouverture* et de *changement* (autonomie, stimulation, hédonisme), au détriment des valeurs de *continuité* (tradition, conformité, sécurité). Des changements se créent dès lors que l'individu fonde une famille et procrée, mais également lorsque celui-ci accède à une position sociale stable. Il est ainsi moins préoccupé par ses propres efforts et se tourne davantage vers le bien-être d'autrui. Les valeurs de *dépassement de soi* (bienveillance, universalisme) sont alors davantage sollicitées, contrairement aux valeurs d' (pouvoir, réussite) qui vont normalement diminuer. L'individu construit ses valeurs durant l'adolescence et celles-ci évoluent peu ensuite : « *plus les adolescents sont confrontés à l'insécurité économique et physique, plus les valeurs matérialistes seront importantes dans leur vie. Une priorité moindre accordée aux valeurs matérialistes chez les jeunes est due à la prospérité et à la sécurité croissantes dont beaucoup de pays ont bénéficié ces 50 dernières années*³⁹⁷ » (Schwartz, 2006). Schwartz se base ici sur la situation européenne, bien différente de celle de la Chine qui s'est ouverte et a découvert croissance et prospérité à partir des années 1990 seulement.

Dans ses travaux, Schwartz montre également une corrélation positive entre le niveau d'éducation et l'autonomie, la stimulation et la réussite (plus grande ouverture d'esprit,

³⁹⁶ Cependant, le contraire est observé pour les valeurs liées au bien-être matériel et à la sécurité

³⁹⁷ « The more economic and physical insecurity the adolescents experience, the more important materialist values are to them through their lives. The lower priority on materialist values in younger cohorts is due to the increasing prosperity and security many nations have enjoyed during most of the past 50 years » (traduction libre)

flexibilité, largesse d'esprit, habitude de comparer ses performances avec le système d'évaluation de l'école), et une corrélation négative avec les valeurs de conformité, de tradition et de sécurité (l'éducation peut affaiblir conformité et tradition en remettant en cause l'acceptation aveugle des normes et des traditions, elle permet également d'affronter plus facilement les difficultés de la vie, réduisant ainsi l'importance des valeurs de sécurité). Concernant les valeurs liées à l'universalisme, Schwartz note que celles-ci n'augmentent qu'à la fin de l'enseignement secondaire et à l'entrée à l'université : *« ceci peut refléter aussi bien l'élargissement des horizons qu'apporte l'enseignement universitaire qu'une tendance pour ceux qui accordent une importance très grande à l'universalisme à souhaiter une éducation supérieure »* (2006). Dans le cas de notre étude, chaque participant interrogé est un(e) étudiant(e) chinois(e) inscrit(e) dans un établissement universitaire du pays.

Dès le début des années 1990, des chercheurs se sont intéressés aux valeurs des Chinois. Katz et al. ont étudié et comparé les valeurs de jeunes chinois résidant en République populaire de Chine (échantillon de 58 jeunes) et ceux ayant émigré aux Etats-Unis (échantillon de 95 jeunes) (1993). Quelques années après les événements de Tian'anmen (1989), Les résultats de leur étude basée sur l'échelle de Rokeach vont à l'encontre des stéréotypes de la Chine collectiviste et des Américains plus individualistes : *« les élèves de la République populaire de Chine ont accordé une plus grande importance aux valeurs individuelles, alors que le groupe américain a jugé les valeurs collectives plus importantes »*.

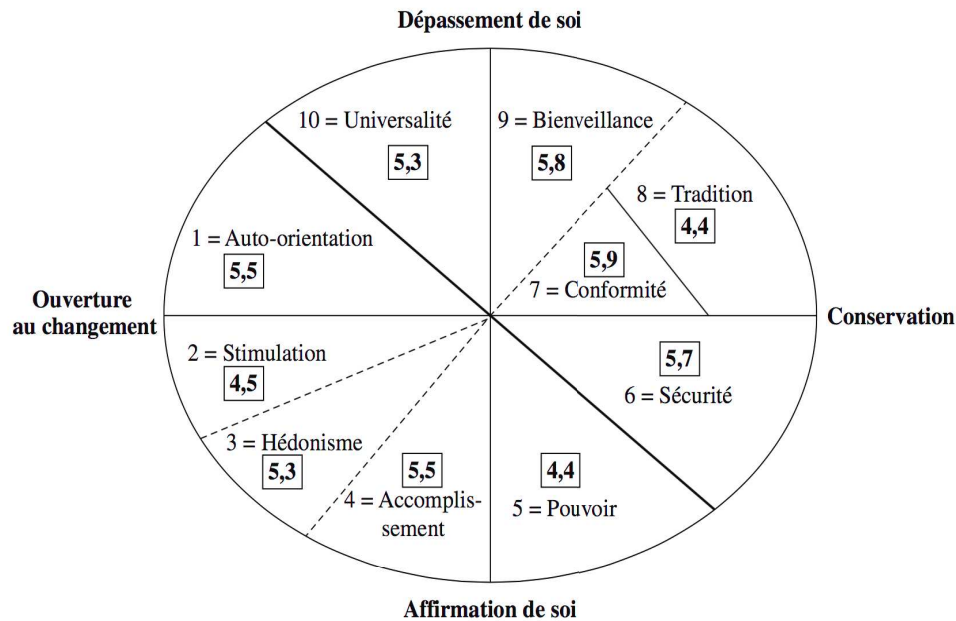
Lau et Wong ont également utilisé le *Rokeach Value Survey* afin d'étudier les relations entre préférences de valeurs et rôles sexuels chez les adolescents chinois (1992). Les résultats présentent une tendance vers un style de vie joyeux, confortable, libre et agréable. Liberté, amitié véritable, bonheur et une vie confortable constituent les quatre valeurs terminales les plus importantes, alors que capable, large d'esprit, joyeux et intellectuel sont les valeurs instrumentales les plus importantes pour les jeunes chinois. Les jeunes valorisent également l'honnêteté et la responsabilité. Concernant la question du genre, les auteurs ont montré que *« les adolescents étaient davantage mandataires et instrumentaux, alors que les adolescentes étaient plus expressives et communautaires dans leurs préférences de valeurs »*.

En administrant le *Schwartz Value Survey* à plus de 1600 Chinois, Schaaper et Zhen sont parvenus à vérifier le positionnement des valeurs personnelles développées à travers le modèle de Schwartz (2013). A travers leur étude, ils souhaitent rendre les valeurs culturelles chinoises plus compréhensibles aux managers étrangers travaillant à différents niveaux

(production, vente, GRH) afin d'aider à la prise de « *décisions stratégiques en direction des opérations en Chine* ». Les auteurs constatent également une prépondérance des valeurs de nature confucéenne et collectiviste, les femmes étant davantage orientées vers ces valeurs confucéennes que les hommes (« conformité », « universalité » et « bienveillance »), les hommes plus portés vers les domaines motivationnels de « pouvoir » et de « stimulation » : « *les femmes chinoises sont plus traditionnelles, conservatrices et confucéennes que les hommes chinois* ». Comme dans d'autres études, Schaaper et Zhen évoquent le cas des jeunes, de plus en plus en adéquation avec des valeurs occidentales et individualistes. D'après eux, la culture « *évolue sous l'effet simultané de la créativité individuelle, de l'accroissement du nombre de médias et des diffusions de productions culturelles* », et les valeurs personnelles sont au cœur de la culture. Ainsi, les jeunes valorisent des intérêts individualistes à travers la « stimulation », l'« accomplissement » ou l'« auto-orientation » alors que la génération plus âgée tend vers des intérêts davantage collectivistes à travers des valeurs relevant de la « tradition ». Si l'individualisme gagne du terrain chez les jeunes Chinois, Schaaper et Zhen estiment malgré tout que cette tendance est « *tempérée par la culture chinoise traditionnelle* ».

Comme l'indique le schéma ci-dessous, l'analyse des résultats permet de relever que les domaines motivationnels les plus importants pour les Chinois interrogés sont la « conformité », la « bienveillance » et la « sécurité » : « *la 'conformité' exprime le désir des Chinois de se contrôler, de ne pas aller à l'encontre des normes existantes et de se conformer aux règles sociales. La 'bienveillance' exprime le souhait des Chinois de préserver et d'améliorer le bien-être des autres. La 'sécurité' traduit bien évidemment un désir de sécurité nationale, mais également le désir d'harmonie et de stabilité dans la société* » (Schaaper et Zhen, 2013). Ces valeurs fortes marquent une tendance vers le confucianisme et le collectivisme, ainsi que vers les dimensions de « conservation » et de « dépassement de soi » identifiées par Schwartz. Les deux auteurs concluent que la « *Chine demeure une société confucéenne, traditionnaliste avec une culture collectiviste* ». Les domaines motivationnels de « stimulation », « pouvoir » et « tradition » venant servir des intérêts qualifiés d'individualistes ont le moins d'importance pour les Chinois.

Figure 21 : Scores moyens pour les 10 domaines motivationnels



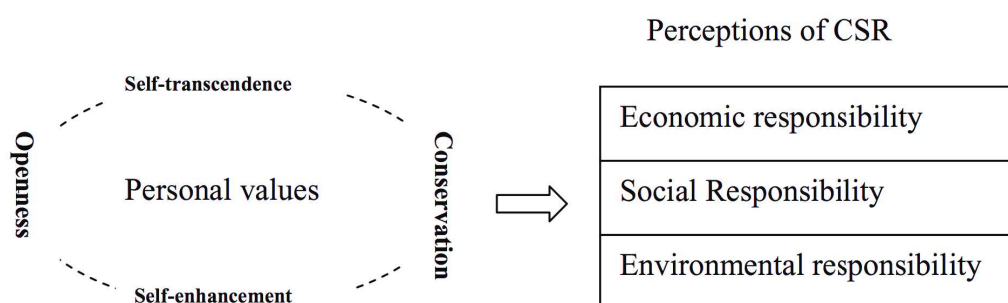
Source : Schaaper et Zhen (2013)

Schaaper et Zhen estiment leurs résultats utiles pour le marketing. Ainsi, dans leurs messages adressés aux jeunes adultes urbains, les publicitaires pourraient « *montrer des jeunes qui ont une vie excitante et variée, leur permettant de choisir librement leurs buts et correspondant à leurs ambitions, compétences et créativité ; une vie qui les mène aux succès dont ils rêvent* » (2013). En ce qui concerne les femmes, très attachées aux valeurs issues du confucianisme et du taoïsme, celles-ci cherchent l'harmonie familiale, sociale, et avec la nature.

D'un point de vue des ressources humaines, Schaaper et Zhen estiment que les politiques en faveur des employés seniors et des femmes doivent se baser sur des valeurs d'« universalité », de « bienveillance » et de « conformité » et doivent respecter une organisation hiérarchique précise (2013). Cependant, pour les futurs managers amenés à travailler pour une firme multinationale, autrement dit pour la génération à laquelle nous nous intéressons dans notre travail de thèse, Schaaper et Zhen préconisent des politiques fondées sur des valeurs individualistes d'« affirmation de soi » et d'« ouverture au changement » : « *ainsi, de jeunes cadres chinois pourraient bénéficier de plans de carrière individualisés répondant à leurs ambitions, avec une gestion des compétences, l'évaluation des performances, la rotation des postes et des formations à l'étranger* ».

Dans une étude se rapprochant de notre problématique, Wang et Juslin s'intéressent à l'importance de l'effet que jouent les valeurs des jeunes chinois sur leur perception de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (2011). Comme vu précédemment, cette jeunesse chinoise est surnommée « *post-80s generation* » ou « *ME generation* » à cause de tristes démonstrations d'égoïsme et d'arrogance relayées dans les médias et dont une petite partie de la jeunesse dorée du pays est à l'origine. Wang et Juslin affirment que la « *la société chinoise et les enseignants ont accentué l'importance des valeurs personnelles chez la jeunesse chinoise*³⁹⁸ ». D'après eux, les valeurs influent sur les comportements de la jeunesse et c'est dans ce sens qu'il est important d'étudier la perception de la RSO du « *future leadership of corporations and the country* » (des leaders de demain des sociétés et du pays) et donc des « *decision-makers and implementers* » (des décideurs et responsables de la mise en œuvre) de ces politiques de responsabilité sociétale en Chine.

Figure 22 : Schéma de la recherche de Wang et Juslin



Source : Wang et Juslin (2011)

Wang et Juslin estiment que la transition chinoise vers l'économie de marché à partir de 1978 a eu des répercussions sur la structure des valeurs à trois niveaux (2011) :

- *Chinese traditional values, displaying strong Confucian dynamism and long-term orientation* (les valeurs traditionnelles chinoises, affichant un dynamisme confucéen et une orientation à long terme) ;
- *Western values, represented by individualism and materialism* (les valeurs occidentales, représentées par l'individualisme et le matérialisme) ;

³⁹⁸ « Chinese society and educators have accentuated the importance of personal values for Chinese youth » (traduction libre)

- *A combination of Chinese traditional values and imported western values, including communism and collectivism* (une association de valeurs traditionnelles et de valeurs occidentales importées, y compris du communisme et du collectivisme).

Wang et Juslin (2011) ont eu recours au *Schwartz Value Survey (SVS)* pour mesurer les valeurs ainsi qu'à 23 items des *Sustainability Reporting Guidelines (SRG)* pour évaluer la perception de la RSO auprès de 980 étudiants issus de trois universités chinoises. Les résultats montrent les jeunes chinois davantage portés sur des valeurs de dépassement de soi et d'ouverture au changement, plutôt que sur des valeurs d'affirmation de soi et de continuité : « *la jeunesse chinoise préfère des valeurs plus éthiques, et se montrent également très attachés à l'ouverture que représentent les nouvelles valeurs des marchés émergents*³⁹⁹ ». Nous apprenons également que les valeurs traditionnelles chinoises ont moins d'importance et que la tradition confucéenne et les « *règles de conformité* » (*conformity rules*) importent désormais peu à la jeunesse.

En outre, Wang et Juslin relèvent que les jeunes Chinois « *ne représentent pas simplement le collectivisme et l'orientation traditionnelle confucéenne, mais aussi un fort individualisme et une prédilection envers le matérialisme*⁴⁰⁰ ». Ils incitent les enseignants à revenir à certains principes issus de la tradition du pays afin de faire passer des valeurs éthiques et citent par exemple les cinq règles universelles du confucianisme qui leur permettront de constater que l'individu n'est pas simplement responsable de ses propres actes, mais que ceux-ci peuvent avoir des répercussions sur la société dans son ensemble : « *ainsi une conséquence pour la politique publique repose sur l'idée d'une nécessaire prise en compte de la politique basée sur une vision de l'humanité et de spécificités traditionnelles, et une interprétation locale d'un modèle de RSO culturel chinois est également indispensable*⁴⁰¹ ». Le gouvernement a également un rôle majeur à jouer pour permettre le développement d'une « *moral education* » (enseignement moral), cela passe d'abord par la mise en place de mesures législatives et de services, mais aussi par une plus grande autonomie accordée au corps professoral. Ce même corps professoral, comme mentionné précédemment, doit évoluer et changer sa façon d'enseigner, en trouvant des outils pédagogiques adaptés, reposant sur des activités par

³⁹⁹ « Chinese youth prefer more ethical values, and are also strongly attached to the openness characterizing the emerging new market values » (traduction libre)

⁴⁰⁰ « Represent not only collectivism and traditional Confucian orientation, but also strong individualism and a predilection for materialism » (traduction libre)

⁴⁰¹ « Therefore an implication for public policy is that humanity-based policy and traditional conditions should be considered, and that a local interpretation of a culturally specified Chinese CSR concept is necessary » (traduction libre)

exemple (activités bénévoles, formation dans les collectivités et les entreprises). Bien entendu, la famille doit aussi servir de modèle dans le développement d'un comportement éthique chez le jeune. La « *Me generation* » se doit de développer et cultiver ses valeurs vers un engagement plus éthique.

Tung (1996) offre la définition de la culture suivante : « *La culture est un ensemble évolutif de croyances partagées, de valeurs, d'attitudes, et de processus logiques qui fournissent des cartes cognitives pour les personnes au sein d'un groupe social donné afin de percevoir, penser, raisonner, agir, réagir et interagir. Cette définition implique que la culture n'est pas figée, au contraire, elle évolue au fil du temps*⁴⁰² »⁴⁰³. En comparant les valeurs de managers chinois et américains issus de différentes générations, Egri et Ralston constatent un écart important entre les deux populations étudiées ayant grandi durant la « politique de la porte close » de la Chine communiste (2004). Cependant, avec l'ouverture économique, les jeunes chinois, en plein cœur d'un « *transformational change* » (changement transformationnel) ont su développer des valeurs et des compétences entrepreneuriales adaptées au changement organisationnel de la société chinoise. Les auteurs affirment donc que la culture nationale joue un rôle fort sur les valeurs des personnes, à travers les dimensions culturelle, socioéconomique, et politique notamment. A travers leur étude, Egri et Ralston ont pour ambition d'apporter des clés aux organisations permettant de prévenir « *the degree of receptivity (and resistance) of their workforce to planned corporate changes* » (le degré de réceptivité (et de résistance) de leur effectif aux changements prévus dans l'entreprise) afin de pouvoir ensuite adapter la gestion des différences de valeurs en fonction des générations pour rendre l'environnement de travail davantage efficient.

Egri et Ralston distinguent quatre périodes importantes de l'histoire chinoise moderne :

- *The Republican Era* (1911–1949) : cette « ère républicaine », aux valeurs confucéennes très fortes, débute avec la chute de la dynastie Qing et est source de changements radicaux sur les plans social, politique et économique. C'est aussi une période de « *grande pauvreté, de catastrophe naturelle, de guerre, d'instabilité*

⁴⁰² « Culture is an evolving set of shared beliefs, values, attitudes, and logical process which provide cognitive maps for people within a given societal group to perceive, think, reason, act, react, and interact. This definition implies that culture is not static; rather, it evolves over time » (traduction libre)

⁴⁰³ Tung R. L. (1996). « Managing in Asia : Cross-cultural dimensions », in P. Joynt, M. Warner, eds. *Managing Across Cultures : Issues and Perspectives*. International Thomson Business Press, Albany, NY, p. 233-245 (cité par Egri et Ralston, 2004)

politique » menant à la guerre civile chinoise (1945-1949) dont Mao sort vainqueur avec l'avènement de la République populaire de Chine ;

- *The Consolidation Era* (ère de la consolidation) (1950-1965) : les doctrines maoïste et marxiste-léniniste viennent remplacer le confucianisme afin de porter le Parti communiste au-delà des préoccupations individuelles. A la fin de cette période (1961-1965), l'influence de Deng Xiaoping gagne du terrain et engendre des conflits au sein du pouvoir ;
- *The Great Cultural Revolution* (la Grande Révolution Culturelle) (1966-1976) : durant cette période de très grande pauvreté à travers le pays, les attaques envers les valeurs confucéennes et occidentales se font plus vigoureuses dans la quête d'une « *pureté idéologique* ». Les leaders souhaitent créer une société sans classes. Les valeurs d'égalité, de conformité et d'abnégation pour protéger les intérêts collectifs sont mises en avant et le système éducatif traditionnel est remis en cause. En 1972, Deng Xiaoping est réhabilité et prend des mesures économiques et sociales visant à remettre en ordre le pays. Le 9 septembre 1976, la mort de Mao sonne la fin de la révolution culturelle ;
- *The Social Reform Era* (l'ère des réformes sociales) (1978 to 2000's) : cette période, que nous avons déjà largement abordée dans la première partie de la thèse, est marquée par les réformes fondamentales portées par Deng Xiaoping, encourageant « *individual achievement, materialism, economic efficiency, and entrepreneurship* » (la réussite individuelle, le matérialisme, l'efficacité économique, et l'entrepreneuriat). L'ouverture progressive vers l'idéologie occidentale qualifiée de capitaliste a des répercussions non seulement sur l'activité économique, mais aussi sur l'éducation. Le pays subit alors d'importantes transformations et accède à une croissance économique sans précédent. On constate alors un retour à la doctrine confucéenne qui n'empêche pas la jeunesse chinoise ayant grandi durant cette période de prospérité d'être décrite comme « *individualistic, materialistic, hedonistic, and entrepreneurial* » (individualiste, matérialiste, hédoniste et entrepreneuriale).

En utilisant le *Schwartz Value Survey*, Egri et Ralston se sont aperçus que les répondants nés durant la période de réforme sociale (*Social Reform Era*) valorisaient davantage les valeurs d'ouverture au changement que leurs aînés. En outre, l'ensemble des participants nés à la suite de la proclamation de la République populaire de Chine de 1949 (soit les trois grandes périodes les plus récentes) ont des valeurs qui tendent davantage vers l'ouverture au

changement et à l'affirmation de soi, que des valeurs tournées vers le dépassement de soi et la continuité. Les auteurs relèvent que les managers interrogés ayant grandi durant la révolution culturelle sont plus tournés vers l'affirmation de soi que la génération ayant grandi durant la période plus récente de réforme sociale. Les auteurs avancent une explication, considérant que « *l'instabilité sociale de la Grande Révolution Culturelle a engendré des valeurs de survie modernistes, comme la recherche du pouvoir et du prestige* ». De plus, « *le faible niveau de bienveillance des générations issues de la période de réforme sociale et de la Révolution culturelle montre que celles-ci peuvent être moins préoccupées que les générations précédentes par le maintien de relations avec les collègues lors de la prise de décisions relatives à la remise de primes, la réduction des effectifs, et la restructuration*⁴⁰⁴ », faisant douter les auteurs de la capacité de l'organisation chinoise à évoluer de façon positive sur le long-terme si les conditions de travail ne permettent pas aux employés de coopérer et de se soutenir les uns les autres (« *less-cooperative and supportive relationships* »). Enfin, les managers américains interrogés estiment quant à eux davantage les valeurs de dépassement de soi (universalisme, bienveillance) que leurs homologues chinois. Cependant, Américains et Chinois se montrent plus ouverts au changement et moins conformistes.

2. Influence de la culture et des dimensions culturelles sur les valeurs des jeunes

Chinois :

Dès 1988, Hofstede et Bond évoquaient la montée en puissance de l'Asie orientale et des pays de la zone qualifiés de « néo-confucéens » par Herman Kahn. Selon les auteurs, la culture se définit par « *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one category of people from those of another* » (la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à une autre). Hofstede et Bond voient dans le confucianisme un ensemble de règles éthiques pratiques et utiles dans la vie de tous les jours, dépourvu de contenu religieux. Ils en rappellent les principales idées que nous choisissons de ne pas développer ici étant donné que ce travail a déjà été réalisé dans la première partie du document :

- *The stability of society is based on unequal relationships between people* (la stabilité de la société repose sur des relations inégales entre les personnes) ;

⁴⁰⁴ « The extreme societal instability of the Great Cultural Revolution engendered modernist survival values such as the pursuit of personal power and status ». « Social Reform and Cultural Revolution generations' relatively low benevolence suggests that they may be less concerned than previous generations with maintaining coworker relationships when making reward-allocation, downsizing, and restructuring decisions » (traduction libre)

- *The family is the prototype of all social organizations* (la famille est l'archétype de toute organisation sociale) ;
- *Virtuous behavior toward others consists of treating others as one would like to be treated oneself: a basic human benevolence – which, however, does not extend as far as the Christian injunction to love thy enemies* (le comportement vertueux envers les autres consiste à les traiter comme on voudrait être traité soi-même : une bienveillance humaine fondamentale – laquelle, cependant, ne va pas si loin que l'injonction chrétienne d'aimer ses ennemis) ;
- *Virtue with regard to one's tasks in life consists of trying to acquire skills and education, working hard, not spending more than necessary, being patient, and persevering* (la vertu à l'égard de ses tâches dans la vie consiste à tenter d'acquérir des compétences et à s'éduquer, à travailler dur, à ne pas dépenser plus que nécessaire, à se montrer patient et persévérant).

Hofstede et Bond estiment que la culture joue un rôle décisif sur le sort (*fate*) des nations. C'est pour cette raison qu'ils préconisent une approche plus complexe que la simple description : « *we need an approach that allows comparisons between countries – that is, an identification of cultural variations* » (nous avons besoin d'une approche qui permette des comparaisons entre les pays, c'est-à-dire une identification des différences culturelles) (1988). Lorsqu'au début des années 1970, la société IBM a rendu disponible au milieu académique les résultats de certaines de ses études, Hofstede et Bond ont saisi l'opportunité pour analyser les enquêtes relatives aux attitudes des employés du monde entier. Au total, ce sont plus de 116 000 questionnaires qui ont été collectés entre 1967 et 1973, dans 20 langues différentes et 72 pays. Les auteurs ont ainsi pu constater des différences en fonction des cultures dans les quatre domaines suivants :

- *La distance hiérarchique* (ou *power distance*) : cette dimension définit le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statuts et de pouvoir entre les individus. Elle révèle le niveau de tolérance dont font preuve les individus vis-à-vis de leur hiérarchie et de l'autorité ;
- *L'individualisme ou le collectivisme* : cette dimension exprime le degré auquel les individus sont intégrés au groupe, c'est-à-dire le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, le niveau de solidarité du groupe, ou le degré d'attachement aux valeurs communautaires comme l'amitié ou la famille, réputées fortes en Chine ;

- *La masculinité ou la féminité* : il s'agit de la distribution des rôles émotionnels entre les genres. Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes comme l'assurance, l'ambition et le pouvoir, ainsi qu'aux valeurs féminines stéréotypes comme la place des relations humaines ;
- *L'acceptation de l'incertitude* (ou *uncertainty avoidance*) : vise à déterminer la tolérance d'une société vis-à-vis de l'incertitude et de l'ambiguïté. Il s'agit de la façon dont une société gère les situations inconnues, les événements inattendus et l'anxiété face au changement.

Quelques années plus tard, en ajustant le *Rokeach Value Survey*, considéré comme une enquête purement « occidentale », voire « américaine », destinée simplement aux populations occidentales, Bond a développé le *Chinese Value Survey* (CVS) avec l'aide de chercheurs chinois, et l'a ensuite administré à une centaine d'étudiants répartis à travers 22 pays et cinq continents. Malgré différentes questions posées et différentes populations concernées, les résultats de cette étude menée à partir du CVS font état d'un rapprochement flagrant avec les dimensions trouvées à partir du travail réalisé avec la société IBM : « *one CVS dimension was very similar to Power Distance, another to Individualism/Collectivism, and third to Masculinity/Femininity* » (une dimension du CVS était très similaire à la distance hiérarchique, une autre à l'individualisme/collectivisme, et une troisième à la masculinité/fraternité) (1988). Cependant, la dimension « acceptation de l'incertitude » n'a pas été vérifiée dans le CVS : « *we earlier associated this dimension with man's search for Truth ; it seems that the Chinese do not believe this to be an essential issue* » (nous avons précédemment associé cette dimension à la recherche de la vérité ; il semble que les Chinois ne croient pas que cela constitue un enjeu essentiel).

A la liste des quatre dimensions culturelles évoquées précédemment a donc été ajoutée une cinquième dimension : le *dynamisme confucéen*⁴⁰⁵. Il s'agit de l'orientation à long terme contre l'orientation à court terme, c'est-à-dire le degré d'importance qu'une société accorde aux valeurs traditionnelles ou la mesure dans laquelle une société montre une attitude pragmatique orientée vers le futur, plutôt qu'une attitude normative basée sur son histoire ou son point de vue à court terme. Les cultures orientées court terme donnent ainsi de la valeur aux méthodes traditionnelles (respect des traditions, satisfaction des obligations sociales, rigueur et stabilité personnelle, protection de son image personnelle, réciprocité des

⁴⁰⁵ On parle même d'une sixième dimension culturelle : *plaisir contre modération*. Il s'agit de la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres.

gratifications), alors que les cultures orientées long terme, associées aux valeurs de la vertu, sont portées sur le sens de l'économie et de l'épargne (avec capacité d'investissement), la persévérance, la capacité à ressentir de la honte, ou encore la classification des relations par statut et le respect de cet ordre. Dans le cas de la Chine⁴⁰⁶, l'orientation à long terme est considérée comme très forte, signe que le pays dispose bel et bien de racines confucéennes solides.

Tableau 29 : Valeurs associées au dynamisme confucéen

<i>The relative importance of :</i>	<i>But the relative unimportance of :</i>
Persistence (perseverance)	Personal steadiness and stability
Ordering relationships by status and observing this order	Protecting your face
Thrift	Respect for tradition
Having a sense of shame	Reciprocation of greetings, favors, and gifts

Source : Hofstede et Bond (2008)

Hofstede et Bond font donc le rapprochement entre culture et croissance économique (1988) : « *La culture comme forme de certaines valeurs dominantes est une condition nécessaire à la croissance économique ; cependant, la seule culture ne suffit pas pour garantir une telle croissance. Les deux autres conditions nécessaires sont l'existence d'un marché et d'un contexte politique pouvant permettre le développement*⁴⁰⁷ ». C'est donc naturellement qu'ils évoquent les conditions politiques et économiques chinoises de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, de la Révolution culturelle (1966-1976) aux réformes de Deng Xiaoping. Dès 1988, les auteurs prédisaient que la République populaire de Chine « *suivrait le succès de Cinq Dragons, bien qu'à une certaine distance, et deviendrait finalement le sixième et le plus puissant de tous les dragons*⁴⁰⁸ ». En outre, Hofstede décrit la société chinoise comme dotée d'une forte orientation collectiviste et d'une forte distance hiérarchique (Wang et Juslin, 2010).

⁴⁰⁶ Suivie par les « dragons asiatiques » : Hong-Kong, Taiwan, Japon et Corée du Sud

⁴⁰⁷ « Culture in the form of certain dominant values is a necessary condition for economic growth ; however, culture alone is not sufficient for such growth to occur. Two other necessary conditions are the existence of a market and a political context that allows development » (traduction libre)

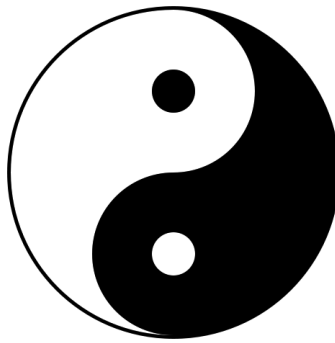
⁴⁰⁸ « Will follow the success of the Five Dragons – albeit at some distance – and eventually become the sixth – and most powerful – dragon of them all » (traduction libre)

De nombreux auteurs, à l'instar de Jandt (2006), se servent des travaux de Hofstede relatifs aux dimensions culturelles pour aider à développer et favoriser la communication interculturelle. Dans son chapitre d'ouvrage, Jandt analyse ces dimensions dans différents pays. Dans le cas de la Chine, l'auteur considère que les valeurs culturelles sont relativement stables mais qu'elles peuvent être amenées à évoluer au contact d'autres cultures d'une part, et de changements politiques d'autre part. Ainsi, Jandt assure que l'avènement de la République populaire de Chine de 1949 a influencé les valeurs religieuses et traditionnelles de la société. Bien que Jandt n'y fasse guère allusion, on peut imaginer que les réformes de Deng Xiaoping ont également pesé sur la Chine, et plus particulièrement sur la jeunesse. Notre étude des valeurs des étudiants nous apportera des éléments allant dans ce sens.

Faure et Fang (2008) considèrent en effet que la politique d'ouverture de 1978 a contribué à de profonds bouleversements, le pays se trouvant désormais au contact des « *concepts étrangers, des technologies, des cultures et des modes de vie. La mondialisation, les investissements directs étrangers et Internet exposent la Chine, pour la première fois de son histoire, à un transfert global de connaissances, un échange d'informations, et un apprentissage culturel sans précédent*⁴⁰⁹ ». Malgré ces profonds changements, les auteurs relèvent que le pays a su conserver une caractéristique culturelle bien ancrée : « *the ability to manage paradoxes* ». Faure et Fang proposent d'étudier la culture et les valeurs chinoises en passant outre les méthodologies occidentales et en s'inspirant du concept du Yin et du Yang. Ces paradoxes sont inscrits jusque dans la langue chinoise. Par exemple, le mot « objet », ou « chose », se dit *dongxi* (东西), *dong* signifiant est et *xi* signifiant ouest. Autre exemple, *weiji* (危机) vient de *wei* pour danger et *ji* pour opportunité ou chance, et qualifie la « crise ». Cette dualité est la base du principe du Yin et du Yang. Comme évoqué brièvement dans la première partie de notre travail de thèse, le Yin, en noir, représente la puissance féminine comme la lune, l'eau, l'obscurité, la fraîcheur, le Yang, en blanc, représente la masculinité et le soleil, le feu, la luminosité et la chaleur. Comme on le constate sur la représentation ci-dessous, le symbole ne présente pas de ligne de démarcation formelle entre le Yin et le Yang et les points de couleurs opposées évoquent le lien qui unit ces deux concepts et l'idée selon laquelle l'un existe grâce à l'autre.

⁴⁰⁹ « Foreign concepts, technologies, cultures and lifestyles. Globalization, foreign direct investment (FDI) and the Internet are exposing China, for the first time in its history, to unprecedented global knowledge transfer, information sharing and cultural learning » (traduction libre)

Figure 23 : Le Taijitu, symbole du Yin et du Yang



Source : Wikipedia

Dans leur étude des paradoxes et des valeurs chinoises, Faure et Fang (2008) dressent une liste détaillée de huit orientations contradictoires associées au monde des affaires et à la société en général, fondée à partir de la littérature et de leurs propres observations. Celles-ci reposent sur le concept du Yin et du Yang et des valeurs paradoxales, lesquelles *« sont dépendantes l'une de l'autre, ne peuvent exister l'une sans l'autre, donne naissance à l'autre, et se succèdent mutuellement⁴¹⁰ »*. Ils opposent ainsi :

- le *guanxi* (réseau) au professionnalisme ;
- l'importance de la face à la franchise ;
- le sens de l'économie et de l'épargne au matérialisme et à la consommation ostentatoire ;
- l'orientation collective et le sens de la famille à l'individualisation des individus ;
- l'aversion à l'égard de la loi au respect des pratiques juridiques ;
- le respect pour l'âge et la hiérarchie au respect pour la simplicité, la compétence et la créativité ;
- l'orientation long terme à l'orientation court terme ;
- les croyances traditionnelles aux approches modernes.

Yang s'intéresse à l'intégration des valeurs universelles dans la conception traditionnelle chinoise de l'éthique (2010). Ce chercheur chinois a constaté en 2008 un vent de critiques dans les publications chinoises, mettant en avant l'idée selon laquelle les valeurs occidentales, comme la liberté, l'égalité, les droits de l'homme, tentaient de s'imposer à la Chine et reprochant au système démocratique occidental de vouloir se répandre à travers le pays au

⁴¹⁰ « Depend on each other, exist within each other, give birth to each other, and succeed each other at different points » (traduction libre)

nom des valeurs dites universelles. A défaut de démocratie, Yang prône d'abord un retour à la tradition et aux valeurs d'humanité chères à Confucius et Mencius (« *universal love* » (amour universel) et « *benevolence* » (bienveillance)).

Sur la question des droits de l'homme en Chine, sujet de préoccupation des sociétés occidentales, François Jullien explique que cette notion est « *issue d'une histoire singulière qui est celle de la seule Europe* », née des travaux de philosophes comme Hobbes puis Locke au 17^{ème} siècle, ainsi que Rousseau au 18^{ème} siècle (2009). D'après le sinologue français, l'Europe et la Chine se distinguent par deux logiques culturelles : l'« *émancipation* » d'une part, par l'universalité des droits de l'homme en Europe, et l'« *intégration* » d'autre part, autrement dit le milieu d'appartenance : familial, corporatif, ethnique, cosmique. Dans la tradition chinoise, l'intégration passe par l'« *harmonie* ». Si l'émancipation est une conception basée sur l'individu, l'intégration repose sur le collectif. Jullien ne remet nullement en cause les droits de l'homme, mais s'interroge simplement sur « *leur prétention à l'universel* ».

En outre, François Jullien (2009) insiste sur le besoin de tolérance entre les nations. Selon l'auteur, celui-ci ne peut venir « *que d'une intelligence partagée : de ce que chaque culture, chaque personne, se rende intelligibles dans sa propre langue les valeurs de l'autre et, par suite, se réfléchisse à partir d'elles – donc aussi travaille avec elles* ». Notre étude des valeurs des jeunes Chinois vise bel et bien ce même objectif de tolérance entre les cultures.

Conclusion du chapitre VI :

Ce chapitre 6 nous a permis de définir les deux grands cadres théoriques que nous souhaitons mobiliser. D'une part, nous avons abordé la théorie des représentations sociales devenue incontournable en psychologie sociale comme dans bon nombre de disciplines issues des sciences sociales (Abric, 1994). Nous avons ainsi pu relever de nombreuses publications utilisant les représentations sociales comme cadre théorique, renforçant ainsi la cohérence de notre choix pour l'étude de la RSO chez les jeunes Chinois.

S'il semble difficile d'attribuer aux représentations sociales une définition précise, Moscovici les décrit telle une conscience sociale extérieure aux individus et s'imposant à eux (1986). A la notion de « noyau figuratif » développée par Moscovici, Abric préfère le terme de « noyau central » (1994), constitué de quelques cognitions stables autour duquel s'organisent les autres éléments de la représentation.

Afin de recueillir le contenu de ces représentations, Abric propose deux types de méthodes : interrogatives et associatives. Dans le cadre de notre travail, nous décidons de privilégier la technique d'association libre en utilisant la méthode d'analyse de contenu hiérarchisé (méthode associative), et l'entretien semi-directif (méthode interrogative), considéré par Abric comme une « *méthode indispensable à toute étude des représentations* ». Les résultats nous permettront de déchiffrer les fonctions d'orientations des représentations, à l'origine des attitudes, des comportements et des pratiques lors des interactions entre le sujet et l'objet (Jodelet, 1989).

D'autre part, ce chapitre était axé sur les valeurs, liées aux représentations sociales car nous avons évoqué le fait qu'elles contribuent « *à la distorsion, la supplémentation ou la défalcation de l'objet de représentation* » (Morchain, 2009). L'étude des valeurs de la jeunesse chinoise devrait donc nous permettre d'obtenir des éléments précieux sur les représentations sociales de la RSO, puisque les valeurs sont orientatrices des processus et des contenus représentationnels et qu'elles pèsent sur les comportements. De plus, Doise (1982) place les valeurs et les représentations au même niveau d'analyse « *représentationnel ou idéologique* ».

Nous avons défini les valeurs et avons constaté que celles-ci renvoyaient à la morale et à l'éthique, qu'elles conditionnaient les conduites. Rokeach (1973) considère la valeur telle une croyance impactant la façon dont nous nous comportons et chaque aspect de notre vie.

Schwartz, largement influencé par Rokeach, a mené des recherches dans de nombreux pays et a identifié dix valeurs de base de la personne, vues comme universelles, qu'il place dans un *circumplex*.

Différents outils de mesure des valeurs existent, et nous avons choisi d'adopter le *Questionnaire des Valeurs par Portraits*, une alternative au *Schwartz Value Survey*, préconisée chez les personnes « *n'ayant pas reçu une éducation occidentale qui valorise la pensée abstraite* », autrement dit cohérente pour les participants chinois.

Les valeurs de la jeunesse chinoise ont déjà fait l'objet de plusieurs études. Schaaper et Zhen ont par exemple montré une tendance de la jeunesse vers des valeurs occidentales et individualistes (2013). Wang et Juslin (2011) ont également observé une tendance vers des valeurs de dépassement de soi et d'ouverture au changement, et une adhésion de moins en moins prononcée à la pensée confucéenne.

Enfin, nous avons évoqué les travaux d'Hofstede sur les dimensions culturelles et leur utilisation dans le contexte chinois. Jandt (2006) souligne par exemple que bien que les valeurs culturelles demeurent soient relativement stables, le contact avec d'autres cultures et les changements politiques peuvent engendrer une évolution.

Dans le contexte changeant de mondialisation, d'internationalisation de l'éducation et d'innovations technologiques permettant l'accès aux puissants réseaux sociaux et aux médias, nous souhaitons analyser les valeurs et les représentations sociales de la responsabilité sociétale de l'organisation chez la jeunesse chinoise.

Conclusion de la deuxième partie :

Dans cette seconde partie, nous avons vu que la jeunesse chinoise, bercée par les réformes politiques et les transitions économiques et sociales, cherche sa place dans une société en perte de repères. Il nous a semblé essentiel de mieux comprendre les rouages du système éducatif chinois, et plus particulièrement de l'enseignement supérieur, pour mieux saisir les subtilités des conditions de vie de ces jeunes et l'environnement très compétitif qu'ils doivent affronter quotidiennement, du *Gaokao* aux derniers examens à l'université.

Face à la pression et pour tenter de se différencier sur un marché de l'emploi de plus en plus difficile, les étudiants sont désormais nombreux à faire le choix de partir étudier à l'étranger. Parallèlement, nous avons observé que sans même quitter la Chine, les élèves suivaient des formations désormais « occidentalisées ». Si Pékin et certaines universités prestigieuses n'hésitent pas à faire part de leur crainte et à remettre en cause ouvertement l'intégration de ces valeurs occidentales dans les universités, nous considérons qu'un compromis pourrait être trouvé. Les jeunes Chinois, amateurs de la méthode du « par cœur », ne devraient pas négliger certaines fonctions pédagogiques, à l'instar de la prise de parole en public ou de la créativité, très appréciées au sein des *business school* occidentales, ainsi que le travail autour d'études de cas. Sauf qu'au lieu d'étudier les cas d'entreprises étrangères, il est nécessaire que des situations plus concrètes et locales soient proposées aux jeunes, afin de rapprocher de la réalité et de les sensibiliser davantage, aux questions d'éthique notamment.

Nous avons souligné tout au long de cette seconde partie l'existence d'une « *rupture générationnelle* » (Galland, 2003) palpable dans la société chinoise. Souvent mal perçue par les aînés, nous avons démontré que la « *Me generation* » (Wang et Juslin, 2011) est composée d'une population joyeuse, ouverte, prometteuse. Malgré un courant de plus en plus individualiste et matérialiste, nous percevons dans les travaux d'autres auteurs une réelle souffrance face à l'échec scolaire et à la pression subie en tant que « victimes » de la politique de l'enfant unique.

Après avoir défini les cadres théoriques et la méthodologie relatives aux représentations sociales et aux valeurs, nous pouvons présenter dans la partie suivante les différents outils employés pour analyser et interpréter les valeurs et les représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois.

PARTIE III

REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION CHEZ LES JEUNES CHINOIS : MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Introduction de la troisième partie :

Dans cette troisième et dernière partie de notre travail de thèse, nous présentons notre démarche méthodologique et livrons les détails de l'enquête « 3 valeurs », outil également utilisé par une équipe de chercheurs dans le cadre d'une étude sur les étudiants français. Nous justifions de l'emploi de scénarios et de leur adaptation au contexte chinois, en insistant sur l'utilisation de l'anglais comme langage de diffusion et sur la question plus large de l'importance de la langue dans le champ de la recherche en gestion. En outre, nous livrons les détails de l'administration du questionnaire aux répondants chinois (chapitre 7).

Nous procédons ensuite à l'analyse des résultats de l'enquête en reprenant un à un les onze scénarios utilisés et en proposant à chaque fois une brève comparaison avec les données récoltées en France. Au-delà des scénarios, nous analysons également les résultats relatifs au questionnaire des valeurs par portraits (*Portrait Values Questionnaire*) (chapitre 8).

En plus de l'enquête composée de scénarios et d'une échelle de mesure des valeurs, nous analysons les représentations sociales à travers les techniques expliquées précédemment, à savoir l'association libre et l'entretien guidé. Nous profitons de ces moments avec les jeunes pour échanger sur des thèmes variés afin d'obtenir des éléments sur l'organisation et le contenu des représentations de la RSO (chapitre 9).

Dans un dernier chapitre, nous discutons des implications théoriques et managériales et faisons des préconisations à destination des organisations et du système éducatif. Enfin, nous exposons les limites de notre recherche ainsi que les possibilités de projets futurs (chapitre 10).

Chapitre VII :

Organisation et administration de l'enquête « 3 valeurs »

Dans un premier temps, nous présentons notre enquête « 3 valeurs », outil virtuel composé de cinq parties dont des scénarios et une échelle de mesure des valeurs permettant d'analyser le potentiel de responsabilité d'un jeune, futur manager. Nous justifions de l'intérêt de l'utilisation des scénarios comme méthode permettant l'identification de « *motivations des décisions stratégiques* » (Reynaud, 2001) (section 1).

Développée en France pour les étudiants français, nous verrons que l'enquête « 3 valeurs » n'est pas utilisable en l'état et qu'un travail d'adaptation, de reformulation, et de traduction des scénarios a été nécessaire avant la diffusion auprès des jeunes Chinois (section 2).

Enfin, nous livrerons les détails de l'administration de l'enquête et nous décrirons le profil des répondants d'après différentes caractéristiques (section 3).

Section 1 : Présentation de la plateforme 3V

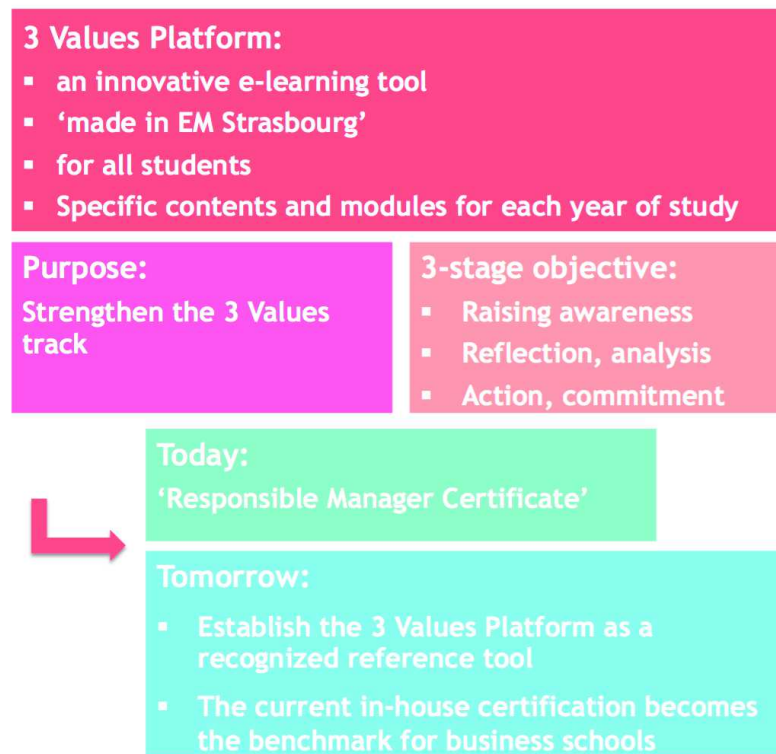
1. Un outil innovant pour les managers responsables de demain :

Comme le représente le schéma ci-dessous, la « plateforme 3V » consiste en un outil innovant « *made in EM Strasbourg* »⁴¹¹. A l'EM Strasbourg, formation et recherche s'articulent autour de grandes valeurs, à savoir l'éthique, la diversité, et le développement durable. L'école a fait appel à la société Socrates, cabinet de conseil, de formation, d'étude et d'évaluation spécialisé dans l'éthique professionnelle et basé à Annecy, pour accompagner le projet dans la mise en ligne et le traitement des résultats.

L'établissement a pour ambition de développer cette plateforme afin d'en faire une référence dans le monde des écoles de commerce. Les objectifs de cet outil sont d'abord de parvenir à une prise de conscience de la part des jeunes répondants vis-à-vis des trois valeurs mises en avant, mais aussi à aller au-delà de cette simple prise de conscience pour permettre la réflexion et l'analyse afin de passer à l'étape finale qui est celle de l'engagement. Sur l'année 2014-2015, près de 2500 étudiants ont validé le parcours 3 valeurs et ont ainsi pu recevoir le « Certificat Manager Responsable ».

⁴¹¹ A l'EM Strasbourg, formation et recherche s'articulent autour de trois grandes valeurs : éthique, diversité, développement durable.

Figure 24 : Les objectifs d'apprentissage de la plateforme 3V



Source : EM Strasbourg

L'enquête est accessible via Internet et se décompose en cinq parties :

- Un mot d'introduction présentant les objectifs de l'étude ;
- « Climat et valeurs » : cette partie s'intéresse au choix de l'étudiant pour l'établissement dans lequel il étudie et la perception du répondant vis-à-vis des efforts fournis par cet établissement sur le plan des trois valeurs : développement durable, éthique et diversité ;
- « Scénarios » : cette partie se compose de 11 scénarios de mise en situation en milieu professionnel. Pour chaque question, le participant ou la participante a le choix entre cinq réponses différentes. En outre, il répond en se positionnant selon « ce qu'il/elle souhaiterait faire », « ce qu'il/elle ferait en situation professionnelle », « ce que l'école souhaiterait qu'il/elle fasse » ;
- « Échelle de valeurs » : cette partie se compose de 20 items relatifs aux valeurs de Schwartz selon la méthode du *Portrait Values Questionnaire* (ou QVP, questionnaire des valeurs par portraits en français), outil qualifié de « moins abstrait que la SVS et mieux adapté à certaines populations » selon Morchain et décrit précédemment

(2009). Il est demandé au participant d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord par le biais d'une échelle de Likert en cinq points (de *Pas du tout comme moi* à *Tout à fait comme moi*) en répondant à la question suivante : *Jusqu'à quel point cette personne est-elle comme vous ?*

- L'enquête en ligne se termine par des informations générales sur le participant sans toutefois demander les noms et prénoms, la plateforme étant anonyme (anniversaire, sexe, situation conjugale, nombre d'enfants).

L'étudiant met en moyenne entre vingt et trente minutes à répondre au questionnaire et a la possibilité de recevoir un rapport personnalisé de ses résultats s'il le souhaite.

2. Focus sur l'utilisation des scénarios :

Emmanuelle Reynaud s'est intéressée à la méthode des scénarios dans le but d'identifier « *les motivations des décisions stratégiques* » (2001). Dans ses travaux, l'auteur présente les limites des techniques directes de recueil des données et insiste sur les apports des tests projectifs. Elle part du principe que l'entretien directif, semi-directif ou non directif est discutable car « *le répondant peut et veut répondre* », autrement dit « *il existe une liaison entre le mode de pensée apprécié de la sorte et le comportement* ». En outre, Reynaud mentionne un « biais de disponibilité » pour évoquer la difficulté de verbalisation du discours direct.

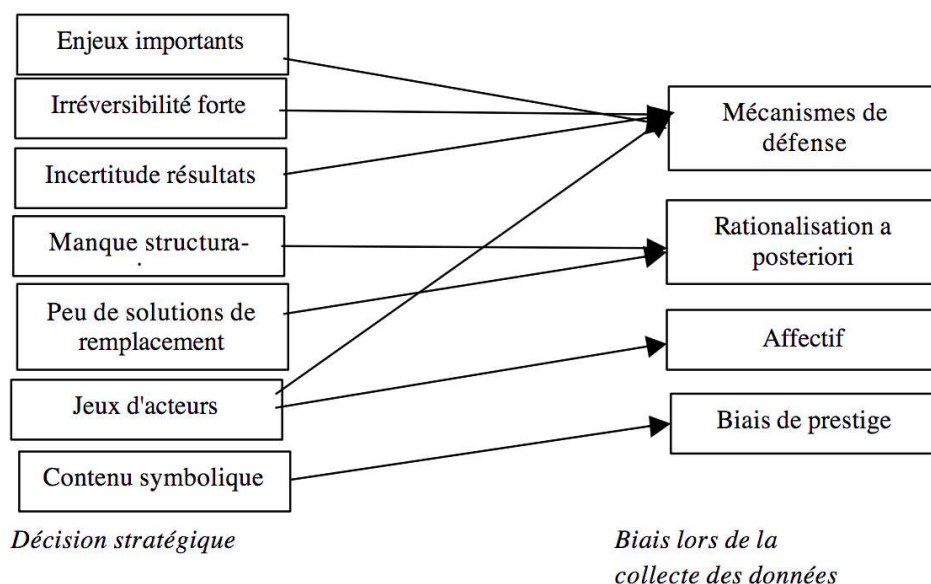
En plus des biais de disponibilité (*availability*), des « biais de prestige » peuvent également rendre discutables les résultats issus des techniques directes. Ces biais de prestige sont fréquents lorsque l'on aborde un sujet sensible. Reynaud prend pour exemple la réputation de l'organisation ou de l'individu, pouvant même mener au pur bluff : « *le répondant peut tenter de masquer une part de la vérité ou de mettre en exergue les déterminants valorisants* ». Il cherche aussi, dans le cas d'un dirigeant, à éviter un « *inconfort psychologique* » ou une « *dissonance cognitive* » en faisant le rapprochement entre ses actions et ses valeurs, ce qui engendre des difficultés de rationalisation *a posteriori* (2001).

Les facteurs situationnels sont aussi source de biais étant donné que le discours peut contenir des présupposés que le chercheur parviendra difficilement à comprendre. Reynaud évoque également les difficultés des techniques directes à appréhender « *l'affectif* » et parle d'« *auto-censure* » du répondant : « *il est intéressant de noter que cette pudeur relative aux sentiments*

se retrouve particulièrement lorsque l'on parle d'éthique », car l'affectif et le sentiment d'empathie sont à l'origine de l'éthique (2001).

En outre, dans le cas bien spécifique au dirigeant d'entreprise, Reynaud revient sur l'importance des décisions stratégiques à l'origine d'une certaine prudence de la part du répondant : *« on se retrouve ici face au paradoxe de la communication institutionnelle où le dirigeant souhaite communiquer son comportement mais ne peut en dévoiler toutes les raisons du fait de problèmes de confidentialité »*.

Figure 25 : Liens entre les dimensions de la décision stratégique et les sources de biais



Source : Reynaud (2001)

D'après Vincent Meyer, la méthode des scénarios se classe parmi les méthodes projectives appliquées à l'enquête en sciences humaines et sociales (2008). L'objectif du scénario est de placer « artificiellement » les participants « devant des situations susceptibles d'être conçues comme décalées, injustes ou mal renseignées ». Selon Meyer, ces textes courts présentent deux caractéristiques principales :

- « ces assertions sont sciemment caricaturales et contiennent des éléments susceptibles de produire une gamme de réactions allant de l'étonnement à la réfutation ;
- on doit situer d'une certaine manière les assertions dans le quotidien des individus et ensuite les convaincre qu'ils ont à faire à des situations tirées du réel ».

Contrairement à l'utilisation de l'entretien, Reynaud voit dans ces tests projectifs la possibilité d'atténuer les biais (2001). L'utilisation des scénarios permet de lever les tabous et « *les mécanismes de défense et les processus de rationalisation sont considérablement diminués : le répondant ne parle plus de lui mais d'un objectif fictif* ».

Tableau 30 : Apports des tests projectifs et de l'entretien

Apports des tests projectifs	Apports des entretiens
Richesse du discours	Richesse du discours
Diminution du mécanisme de défense	Information des répondants
Diminution de la rationalisation a posteriori	Mise en évidence d'un raisonnement
Diminution du biais de prestige	construit
Prise en compte de l'affectif	

Source : Reynaud (2001)

Les techniques projectives peuvent être réparties en quatre groupes (Reynaud, 2001) :

- les techniques associatives : il est demandé au répondant, soumis à stimulus, de dire ce qui lui vient à l'esprit, comme l'association de mots ;
- les techniques de complétion : il est demandé au répondant de compléter un « *stimulus situationnel partiel* », comme une phrase ;
- les techniques de construction : il est demandé au répondant de construire une réponse sous la forme d'une histoire, d'une description ou d'un dialogue, comme finir une bande dessinée ;
- les techniques d'expression : en présence d'une situation verbale ou visuelle, il est demandé au répondant d'exprimer ce que feraient d'autres personnes dans le même cas, « *en introduisant par exemple une troisième personne dans un discours* ». La méthode des scénarios s'inscrit dans cette catégorie de techniques d'expression et c'est celle-ci que nous utilisons dans notre travail de thèse.

Dans le cas de l'enquête 3 valeurs de l'EM Strasbourg sur laquelle nous nous basons, les scénarios ont été construits à partir d'un travail réalisé entre professionnels et étudiants. Des responsables des ressources humaines issus de la chaire « Management de la diversité » ont ainsi participé à l'élaboration des items aux côtés d'étudiants issus du master gestion des ressources humaines.

Section 2 : Utilisation et adaptation de l'outil dans le contexte chinois

1. De l'importance du choix de la langue dans le champ de la recherche en gestion :

Dans le cadre de notre étude de la jeunesse chinoise, nous avons décidé d'utiliser l'enquête 3V afin de créer une véritable synergie avec l'EM Strasbourg et son laboratoire Humanis et obtenir ainsi des éléments de comparaison franco-chinois utiles à ce travail de thèse et à d'autres projets de recherche.

Après avoir passé en revue la plateforme 3V et plus particulièrement les 11 scénarios de l'enquête, il nous a semblé évident que tous ne pouvaient être utilisés en l'état dans le contexte chinois. Il nous a donc fallu adapter et tester l'ensemble des scénarios auprès d'un public chinois sélectionné pour l'occasion.

En nous adressant à de futurs managers et leaders amenés à évoluer dans un climat international, nous avons choisi d'utiliser la langue anglaise pour la diffusion de l'enquête 3V au public chinois. Il faut cependant noter que certains chercheurs francophones, à l'instar de Chanlat, regrettent « *cette hégémonie de la pensée anglo-saxonne* » et l'emploi quasi systématique de la langue anglaise dans la publication de travaux de recherche en gestion, jusque dans les institutions non anglophones et notamment françaises (2014). Jean-François Chanlat se hisse au rang de défenseur et résistant du champ francophone. Il insiste sur les atouts de la langue française et cite Claude Hagege pour exprimer le fond de sa pensée : « *Je ne me bats pas contre l'anglais ; je me bats pour la diversité. Un proverbe arménien résume merveilleusement ma pensée : 'Autant tu connais de langues, autant de fois tu es un homme'*⁴¹² ». Pour Chanlat, « *le choix de la langue de pensée principale est un enjeu majeur et il ne faut pas, sous prétexte d'efficacité de diffusion, adopter le tout anglais. Car si nous faisons un tel choix, nous perdrons ce qui fait ce que nous sommes* » (2013).

Selon Chanlat, ce combat pour la diversité linguistique et cette résistance peuvent se révéler sous différentes formes, mêlant des éléments politiques, socioculturels, linguistiques et intellectuels et servant la défense d'une production locale, nationale et régionale (2015). Chanlat nous invite donc à « *décentrer le débat, encore trop euro-américain* », à innover, à nous intéresser aux pays moins développés pour nous permettre de « *revoir nos cadres de pensée à la lumière de l'anthropologie* ». C'est tout l'enjeu de notre travail de thèse à travers

⁴¹² Hagege C. (2012). *Contre la pensée unique*, Paris, Editions Odile Jacob

lequel nous espérons contribuer modestement à cette idée de dépasser l'ethnocentrisme chronique de nos firmes occidentales en Chine et dans les pays en développement en général.

Il nous semble important d'expliquer ici les raisons pour lesquelles nous avons fait le choix de la langue anglaise dans la diffusion de l'enquête 3V, tout en comprenant et en intégrant les critiques suscitées par ce choix. Au-delà de la simple traduction en anglais, l'adaptation des scénarios de l'enquête 3V a constitué une étape cruciale de notre travail, car comme le rappelle Usunier, « *on peut s'interroger sur l'utilisation systématique de questionnaires conçus à l'origine en anglais dans la recherche en management, car ils tendent à cacher les différences conceptuelles entre cultures et entre contextes linguistiques. Les directives de traduction des instruments psychométriques mettent l'accent sur le fait que le degré de recouvrement entre les construits, dans les populations étudiées, devrait être évalué et que ceux qui développent des instruments de recherche devraient s'assurer que le processus de traduction/adaptation de l'instrument prend en compte les différences linguistiques dans les populations cibles... Toutefois, ceci est fait, la plupart du temps, en supposant que la langue est neutre et complètement instrumentale. On aboutit à des différences de sens qui restent ignorées* » (2010).

Bien que de nombreux étudiants apprenant le français aient pris part à cette enquête, le niveau de ces derniers était trop inégal pour permettre une compréhension optimale des différents items. Par ailleurs, si nous avions un temps envisagé l'emploi de la langue chinoise, nous avons vite pris conscience des trop nombreuses subtilités propres à ce langage qui auraient été source de biais divers. Enfin, nous avons pu mesurer l'excellent niveau d'anglais de la majorité des étudiants chinois inscrits à l'université. La plupart d'entre eux n'ont pourtant jamais quitté la Chine. Ils se nourrissent simplement de musique, séries et films anglo-américains pour parfaire leur apprentissage. Comme les Français, les Chinois sont eux aussi « victimes » de cette « *dominance* » qu'évoque Chanlat, rendue possible par « *la domination des points de vue politiques, sociaux, culturels et économiques associés à la langue véhiculaire dominante, en l'occurrence, ici, ceux du monde anglo-américain* » (2014). En outre, Chanlat identifie trois enjeux majeurs pour les enseignants-chercheurs de langue française : l'enjeu intellectuel, l'enjeu sociopolitique, et l'enjeu culturel.

Comme Chanlat, Usunier s'est intéressé à cette domination de la langue (*lingua franca*) et de la culture anglo-saxonne dans le management et la vie des affaires, et plus particulièrement à l'utilisation de la langue dans le cas de la recherche interculturelle en management (2010). Il

cite également le linguiste Claude Hagège pour qui « *les langues diffèrent non par ce qu'elles peuvent ou non exprimer, mais par ce qu'elles obligent ou non à dire*⁴¹³ ». Si notre travail de thèse ne relève pas directement du champ de l'interculturalité, nous jugeons intéressant l'idée d'évoquer ici certains éléments développés par Usunier.

Aussi, si « *l'immense majorité du savoir managérial a été originellement développée, conçue, écrite et publiée en anglais* » (Usunier, 2010), nous pensons, comme Holden le justifie, que les chercheurs pour qui l'anglais ne constitue pas la langue maternelle, « [...] *acquièrent en réalité deux visions du monde distinctes sur leur discipline académique. Mais plus que cela [...] l'expérience de synthétiser deux vues du monde des affaires leur donne, non pas une véritable "troisième vue du monde", mais incontestablement leur apporte de nouvelles intuitions qui n'auraient pas surgi sans ce processus de combinaison des expériences à travers la médiation d'une langue étrangère*⁴¹⁴ ». Usunier met également en garde quant à la difficulté d'atteindre une véritable équivalence conceptuelle : « *parce que la langue est utilisée quotidiennement dans des contextes locaux, elle est révélatrice du savoir local au sens Geertzien* ». Clifford Geertz considère la conception occidentale de l'individu comme particulière dans le contexte des cultures du monde.

Usunier reproche par ailleurs l'utilisation trop fréquente dans les questionnaires de concepts tels que « *l'autonomie, le leadership, la gentillesse, la motivation, l'honnêteté, la satisfaction, l'autorité, le bien-être, etc.* » comme s'ils avaient un sens universel. Dans notre étude de la RSO, et plus particulièrement des trois valeurs que constituent l'éthique, la diversité et le développement durable, nous mesurons donc toutes les précautions à prendre dans l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête afin d'éviter toute conclusion biaisée et appauvrie. Usunier cite par exemple les travaux de Shenkar et Von Glinow qui se sont heurtés à cette barrière de la langue en voulant interroger des salariés chinois sur la notion d'« autonomie », le terme ne pouvant « *être traduit de manière adéquate en chinois, mais seulement rendu par des expressions chinoises alternatives, comme 'droit à l'autodétermination' (zi zhu quan), qui véhiculent un sens assez différent*⁴¹⁵ ».

En outre Usunier livre de précieux conseils et techniques pour préparer au mieux ses items et améliorer ainsi l'équivalence conceptuelle dans la recherche en management interculturel

⁴¹³ Hagège C. (1985). *L'Homme de Paroles*, Paris, Fayard

⁴¹⁴ Holden N. (1998). « Viewpoint : international marketing studies – time to break the English – language strange – hold ? », *International Marketing Review*, vol. 15, No 2, pp. 86-100 (cité par Usunier, 2010)

⁴¹⁵ Shenkar O., Von Glinow M. A. (1994). « Paradoxes of organizational theory and research : using the case of China to illustrate national contingency », *Management Science*, Vol. 40, n. 1, p. 56-71 (cité par Usunier, 2010)

(rétro-translation, étymologie comparative, coopération internationale, pré-test des instruments dans le but d'obtenir un *feedback*, etc.).

Si l'enquête en ligne a été réalisée exclusivement en anglais, la quarantaine d'entretiens semi-directifs ont cependant pu être menés à la fois en anglais, en français et en chinois, la plupart du temps en mélangeant chinois et français ou chinois et anglais pour s'assurer de la parfaite retranscription des réponses du participant, car comme l'indique Chanlat, « *la langue s'inscrit bel et bien dans un univers socioculturel* » (2014).

2. Adaptation des scénarios au contexte chinois :

En choisissant l'enquête 3 valeurs comme outil pour notre travail de recherche, il nous a semblé évident que l'ensemble des scénarios n'était guère utilisable en l'état. En effet, notre connaissance de la société chinoise, nourrie par des échanges avec des professionnels locaux et étrangers ainsi que des jeunes chinois, nous a permis d'adapter l'outil afin qu'il corresponde au mieux à la culture du pays.

Cependant, dans une société globalisée, sur les 11 scénarios que compte l'enquête initiale, nous avons estimé nécessaire d'en modifier seulement deux. Cela a l'avantage de conserver une proximité forte avec le sens original de l'enquête à laquelle ont répondu les étudiants français de l'EM Strasbourg, rendant ainsi possible de dégager quelques éléments de comparaison.

Afin de permettre la compréhension et l'adéquation des scénarios dans le contexte chinois, nous avons mené un pré-test auprès d'une dizaine d'étudiants et de plusieurs professionnels, dont un avocat, afin de s'assurer que les items proposés correspondaient aux exigences juridiques nationales.

Nous avons choisi de nous baser sur la traduction anglaise des scénarios effectuée par des professeurs de l'EM Strasbourg. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, seulement deux des onze scénarios ont nécessité une modification pour correspondre au contexte chinois, les neuf autres étant exploitables en l'état en France comme en Chine. Parmi les deux scénarios sujets à une adaptation, nous avons sélectionné :

- le scénario relatif au port du voile, peu adapté à la situation de la Chine, et remplacé par le cas d'un étudiant de la province du Xinjiang en échange universitaire dans la capitale chinoise, la situation entre l'ethnie majoritaire Han et la communauté

ouïghoure de la région autonome du Xinjiang étant particulièrement tendue ces dernières années ;

- le scénario relatif au rapport génétiquement modifié, la législation dans ce domaine étant trop différente entre la France et la Chine. Nous avons donc fait le choix d'orienter ce scénario sur les problèmes sanitaires rencontrés en Chine, et plus particulièrement sur le cas du lait en poudre pour nourrissons.

Section 3 : Administration de l'enquête

1. Diffusion de l'enquête :

Parallèlement à notre travail de thèse, nous avons pour mission la représentation et le développement des activités de l'EM Strasbourg en Asie. Basé à Pékin, ce bureau permet à l'école d'assurer une présence auprès de ces différentes parties prenantes : universités, institutions françaises (ambassades, consulats, espaces Campus France, Chambres de Commerce et d'Industrie), entreprises, Alumni, et étudiants bien sûr. Nous occupons également la fonction d'ambassadeur pour le concours Pass-World en Asie. Pass-world est une voie d'admission permettant aux étudiants internationaux titulaires d'un bachelor de postuler à 7 grandes écoles de commerce françaises⁴¹⁶. Il n'est pas nécessaire pour les candidats d'avoir des connaissances en management, certains ont ainsi obtenu une licence en langues, d'autres en biologie, en médecine, en sport, etc. Ce concours commun a connu une forte croissance dans le nombre de candidats recrutés en Chine ces dernières années. Les étudiants ont la possibilité de partir passer deux années en France pour y obtenir le diplôme de master.

En accord avec la direction de Pass-World, un courriel contenant le lien vers l'enquête en ligne a pu être envoyé librement aux listes de diffusion d'étudiants, représentant plusieurs centaines de jeunes. Les départements de relations internationales des universités partenaires de l'EM Strasbourg en Chine ont également été sollicités pour les besoins de cette enquête, certains ont accepté de nous orienter vers des associations d'élèves, comme la Southwestern University of Finance and Economics (SWUFE) de Chengdu.

Entre janvier 2014 et mai 2015, plus de 600 étudiants issus d'établissements supérieurs répartis à travers la Chine ont ainsi reçus un courriel expliquant volontairement le projet de recherche de façon brève (projet de thèse sur la RSO en Chine). Il était également demandé en fin de message de bien vouloir transférer le courriel aux camarades des étudiants ciblés. Face à un nombre de répondants faible lors des premières semaines, nous avons décidé de communiquer sur un tirage au sort permettant à un jeune sélectionné de remporter un bon d'achat.

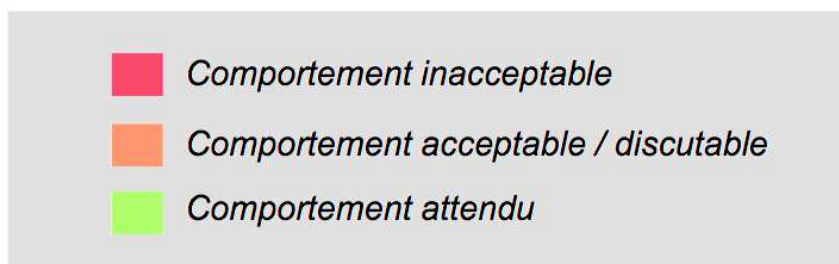
⁴¹⁶ EM Strasbourg, Grenoble Ecole de Management, EM Normandie, ESC Dijon, Télécom Ecole de Management, ESC Dijon, Novancia, et ESC Pau (depuis septembre 2015)

Plusieurs participants nous ont signalé qu'il prenait beaucoup de temps de répondre à l'enquête, bien plus que les 20 minutes annoncées dans le courriel. C'est certainement la raison principale qui explique que sur 234 personnes enregistrées sur la plateforme créée pour l'occasion, seules 88 ont répondu à l'ensemble des questions.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, un code couleur défini par un comité d'experts est utilisé pour chacune des réponses afin de faciliter l'interprétation des résultats. Pour aller plus loin et donner un aspect pédagogique à l'enquête, les étudiants ont également eu la possibilité de demander un débriefing à l'oral de leurs résultats afin d'avoir une idée de leur situation, sans porter aucun jugement de valeur. Dans le cas de la situation « *ce que je souhaiterais faire* », chaque réponse a été cotée selon le barème suivant :

- comportement inacceptable : 0/10 ;
- comportement acceptable / discutable : 5/10 ;
- comportement attendu : 10/10.

Figure 26 : Interprétation et code couleur des résultats de l'enquête 3V



2. Profil des répondants chinois :

Nous publions ici quelques statistiques visant à mieux saisir le profil des répondants et les possibles biais repérés.

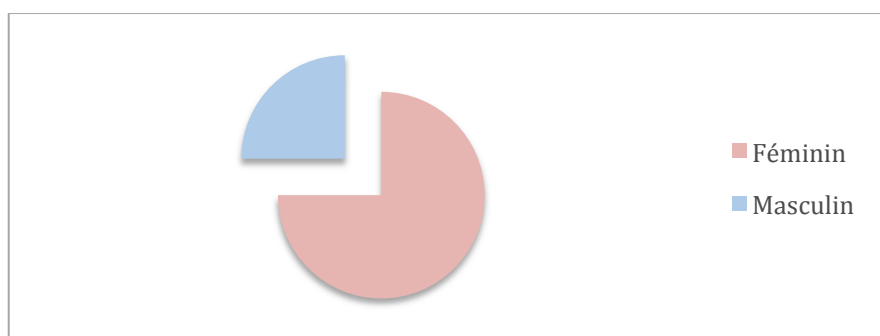
Âge :

Le répondant le plus âgé est né le 21/08/1982 et le plus jeune le 09/12/1996. En effectuant la moyenne des dates de naissance, nous constatons que l'étudiant type (moyen) ayant pris part à l'enquête serait né le 01/05/1992.

Sexe :

Sur 88 étudiants, nous dénombrons un nombre bien plus important de femmes (66, soit 75 %) et un nombre faible d'hommes (22, soit 25 %). Cette prépondérance des femmes est une tendance que nous retrouvons également au sein du concours Pass-World, dans les candidats au départ en France. En effet, lors de la campagne 2014-2015, sur 160 jeunes ayant intégré l'une des écoles du consortium, 131 étaient des femmes (82 %) et 29 des hommes (18 %). Cependant, cette tendance diffère chez les jeunes des autres pays, pour la plupart du Maroc, de la Côte d'Ivoire, du Cameroun, d'Algérie ou d'Inde. La parité est davantage respectée avec 45 % de femmes admises et 55 % d'hommes.

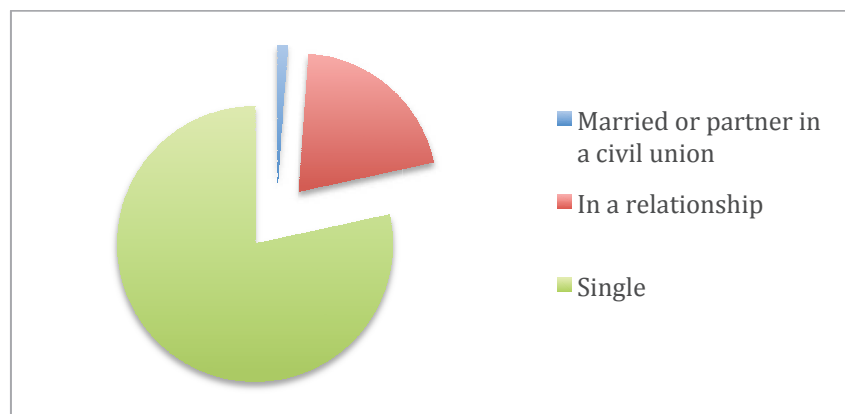
Figure 27 : Sexe des participants chinois à l'enquête 3V



Situation familiale :

Parmi les participants, nous recensons seul un individu marié ou en union civile, 18 personnes en couple (20,5 %) et 69 célibataires (78,4 %). De plus, trois des répondants ont un ou plusieurs enfants.

Figure 28 : Situation familiale des participants chinois à l'enquête 3V



Université, niveau d'étude et formation suivie :

Les participants à l'enquête 3V sont issus de 23 villes différentes et répartis au sein de 45 établissements d'enseignement supérieur. Comme le montre la carte ci-dessous, les établissements se situent principalement dans les grandes villes de la côte orientale du pays ainsi que dans la région du Sichuan, porte du « Go West » chinoise. Sur les 88 répondants, 25 étudient à Chengdu, capitale du Sichuan (et 3 dans la municipalité de Chongqing). Nous pouvons expliquer ce nombre par les bonnes relations que nous entretenons avec l'université d'économie et de finance du Sud-Ouest (SWUFE) et certains membres de son corps professoral. 19 jeunes étudient dans les universités prestigieuses de la capitale à l'instar de *Renmin University* et de *Beijing University*. A noter un nombre peu élevé de participants dans la région de Shanghai (3 étudiants à Shanghai, 3 à Hangzhou et 2 à Ningbo). Le reste des participants consiste souvent à 1 ou 2 étudiants par ville (excepté pour Xian, 4 répondants)⁴¹⁷. Nous relevons également l'absence totale d'étudiants issus des régions occidentales de la Chine, à l'image de la province du Xinjiang. Cela reflète les inégalités de la société chinoise en matière d'infrastructures, dans le domaine de l'éducation notamment.

Figure 29 : Situation géographique des participants chinois à l'enquête 3V

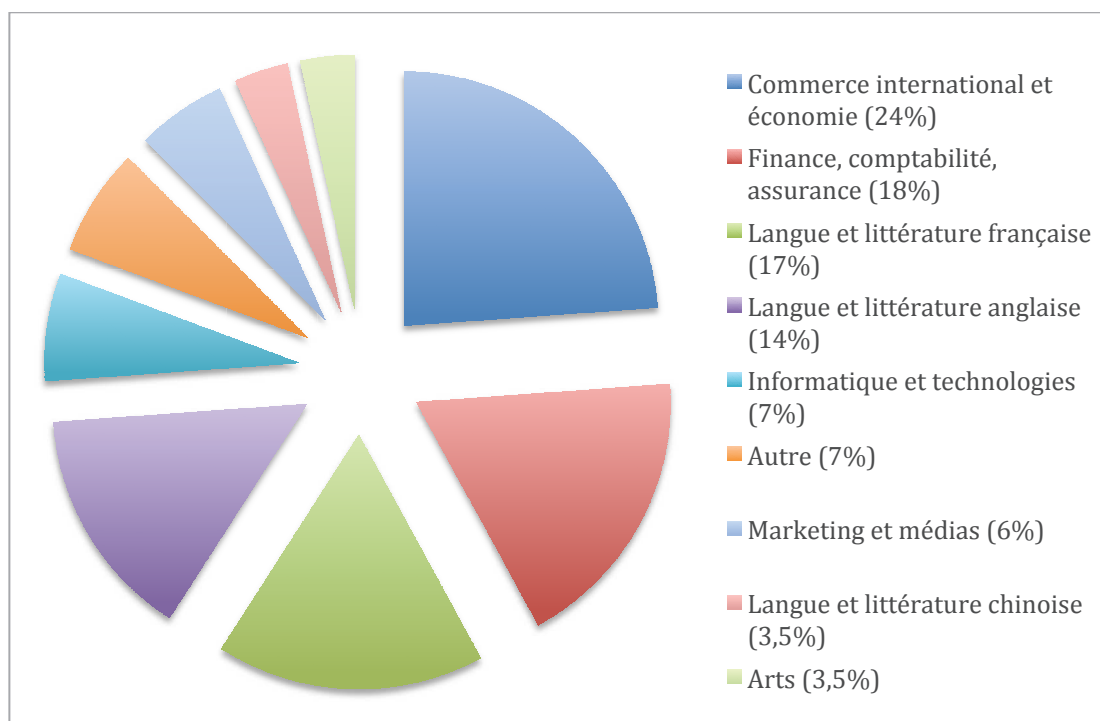


⁴¹⁷ Comme à Hefei, Changsha, Dalian, Nanchang, Haikou, Baoding, Wuhan, Nanjing, Wuxi, Tianjin, Guangzhou, Jinan, Ya'an, Yantai, Yancheng, etc.

Sur les 88 étudiants ayant participé à l'enquête, 61, soit 69 %, sont clairement identifiés comme étant en licence, sur quatre années en Chine (« *bachelor* », « *undergraduate* », « *benke* », « *freshman* », « *sophomore* », « *licence* », etc.). 16 répondants, soit 18 %, déclarent être inscrits en formation *postgraduate*, autrement dit en master et au-delà⁴¹⁸ (« *master* », « *postgraduate* », etc.). Enfin, il nous est impossible de déterminer avec certitude le niveau d'études de 11 des participants (environ 13 %), ces derniers n'ayant pas été suffisamment spécifiques dans les informations demandées (« *university* », « *college* », etc.).

Comme le montre le graphique ci-dessous, 48 % des personnes interrogées sont étudiants en gestion (24 % en *international business and economics*, 18 % en finance, comptabilité, audit et assurance, et 6 % en marketing et médias). Les étudiants en langues représentent quant à eux près de 35 % de la population ayant pris part à l'enquête (17 % sont spécialisés en langue française, 14 % en langue anglaise, et 3,5 % en langue et littérature chinoise). Enfin, 7 % suivent des études en *computer science and technology*, 3,5 % en arts, et 7 % évoluent dans différentes disciplines (psychologie, « *machinery* », « *light chemical* », « *landscaping* », éducation).

Figure 30 : Formations suivies par les participants chinois à l'enquête 3V



⁴¹⁸ Un seul étudiant s'identifie clairement comme étant inscrit en thèse (PhD Candidate)

Particularités de la population visée :

Nous sommes pleinement conscients que cette population de répondants n'est guère représentative de l'ensemble des étudiants chinois du supérieur mais seulement d'une partie d'entre eux. En effet, ceux-ci se rendent chaque jour sur les bancs d'universités prestigieuses du littoral chinois et des grandes villes telles que Beijing et Chengdu. Leur maîtrise des langues étrangères leur permet une ouverture sur le monde et ils se destinent pour la plupart à partir étudier en France ou dans les pays anglo-saxons avec l'idée de revenir ensuite dans leur pays d'origine afin d'y travailler pour les entreprises publiques ou privées, au sein de grandes firmes multinationales ou de petites entreprises familiales, et d'être ainsi plus proches de leurs familles⁴¹⁹. Nous pensons qu'ils représentent ainsi les futurs décideurs, leaders, managers, et entrepreneurs d'une Chine qui se globalise, d'une Chine en quête de croissance au-delà de ses frontières, et c'est en cela que cet échantillon nous semble particulièrement pertinent.

3. Profil des répondants de l'EM Strasbourg :

Dans le prochain chapitre, pour chacun des scénarios, nous choisissons de présenter les résultats de l'enquête chinoise d'une part, mais également de l'enquête menée en parallèle à l'EM Strasbourg pour différents projets de recherche d'autre part. Notre travail ne consiste pas à développer les aspects interculturels et les différences entre les deux populations, cela serait extrêmement compliqué compte tenu de dimensions sociétales, économiques, politique, et de systèmes éducatifs bien trop éloignés. Cette juxtaposition des résultats français et chinois offre simplement au lecteur quelques clés de comparaison contextuelle. Bien entendu, nous souhaitons mettre en garde sur les conditions dans lesquelles ces deux questionnaires ont été complétés, pour avertir face à la tentation de dresser des interprétations hâtives.

Alors qu'en Chine, la démarche de l'étudiant est volontaire, en France, la participation au parcours 3 valeurs fait partie intégrante du cursus de l'EM Strasbourg. Comme évoqué plus haut, Chanlat (2014) met en garde sur l'utilisation des langues étrangères dans les enquêtes et sur les possibles biais encourus. Il est donc indispensable de souligner que les étudiants de l'EM Strasbourg ont répondu à un questionnaire en français, alors que les jeunes chinois ont pris part à l'enquête en ligne en version anglaise. Le nombre de participants côté chinois et

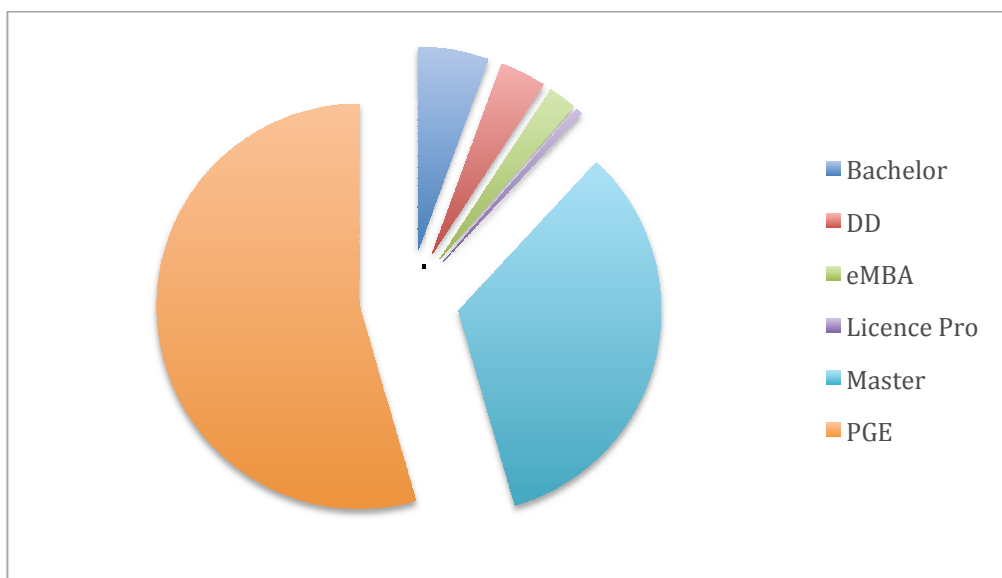
⁴¹⁹ Lors des entretiens menés dans le cadre du concours Pass-World, les candidats expriment en grande majorité leur souhait de rentrer au pays après les deux années de master en France. Cette décision est liée au lien très fort avec la famille, accentué par la politique de l'enfant unique

côté français rend difficile une comparaison interculturelle précise puisque nous comptons 88 répondants chinois (pour 234 inscrits) contre 411 Français (pour 477 inscrits).

Nous ne disposons pas des statistiques relatives à l'âge et au sexe des répondants de l'EM Strasbourg car ces informations n'ont pas été demandées. En outre, si près de 70 % des étudiants chinois sont identifiés comme étant étudiants au niveau licence (dispensée sur quatre années en Chine), les étudiants français sont quant à eux répartis de la façon suivante :

- 23 issus du programme Bachelor (5,6 %) ;
- 15 issus d'un programme de double-diplôme (3,6 %) ;
- 9 issus du programme eMBA (2,2 %) ;
- 2 issus d'une licence professionnelle (0,5 %) ;
- 138 issus de programmes master (33,6 %) ;
- 224 issus du Programme Grande École (54,5 %).

Figure 31 : Niveau de formation suivi par les participants de l'EM Strasbourg à l'enquête 3V



Conclusion du chapitre VII :

Ce chapitre 7 nous a permis de présenter l' « enquête 3V », issue de la « plateforme 3V », développée à l'école de management de Strasbourg par un comité regroupant enseignants, responsables des ressources humaines, et étudiants. La plateforme s'articule autour de trois grandes valeurs, à savoir l'éthique, la diversité, et le développement durable.

Nous avons détaillé le contenu de l'enquête en ligne en insistant sur la méthode du *Portrait Values Questionnaire* (Schwartz, 2006) et l'apport des tests projectifs dans la recherche. Reynaud (2001) recommande l'utilisation de scénarios et explique les limites des techniques directes dues à la possibilité de « biais de disponibilité », de biais liés à l'affectif et à l'auto-censure du répondant, ainsi que de « biais de prestige ». Nous avons d'ailleurs vu que ces « biais de prestige » pouvaient être particulièrement prononcés lorsqu'étaient évoqués des sujets sensibles, à l'instar de la RSO en Chine, notre sujet de recherche.

La diffusion de l'enquête dans le contexte chinois a d'abord nécessité un travail d'adaptation, de traduction et une phase de test auprès d'étudiants et de professionnels. Nous avons expliqué les raisons du choix de la langue anglaise. Le pré-test nous a permis de constater que sur les 11 scénarios de l'étude, seulement deux nécessitaient une modification afin de correspondre au contexte local. Les différences de ces deux mises en situation étaient d'ordre religieux et législatif. Il est intéressant de voir que la grande majorité des tests projectifs n'ont pas subi de modification, signe que nous vivons dans un monde globalisé dans lequel les pratiques des organisations sont similaires.

Enfin, nous avons livré les détails de la diffusion de l'enquête. Malgré un envoi de courriel à plus de 600 étudiants chinois, seuls 234 se sont enregistrés, et 88 ont répondu à l'ensemble du questionnaire. Le profil des étudiants nous apprend l'âge moyen (naissance en 1992), montre une majorité de femmes (75 %) et une population issue de 23 villes différentes et présente dans 45 établissements. Parmi eux, nous avons vu que près de 70 % sont inscrits en niveau licence, et près de la moitié sont des étudiants en gestion. Pour finir, nous avons développé sur les biais possibles liés aux profils des répondants.

Chapitre VIII :

Analyse des résultats de l'enquête « 3 valeurs »

Le chapitre 8 se divise en quatre parties et a pour objectif d'analyser les résultats obtenus suite à l'administration de l' « enquête 3 valeurs » et a proposé une comparaison avec les résultats de l'étude similaire menée en France, à l'initiative d'autres chercheurs, auprès d'étudiants de l'EM Strasbourg.

Dans un premier temps, nous revenons sur le climat et les valeurs de l'établissement, en tâchant de mesurer le niveau de satisfaction de l'étudiant vis-à-vis de son institution et de savoir dans quelle mesure les institutions chinoises s'approprient les valeurs d'éthique, de diversité et de développement durable (section 1).

Dans un deuxième temps, nous analysons les résultats relatifs aux onze scénarios mobilisés et interprétons le niveau de responsabilité des participants chinois en observant pour chacun des tests projectifs les écarts avec les répondants français (section 2). Nous proposons ensuite une synthèse de ces résultats (section 3).

Enfin, dans une dernière partie, nous rappelons les 20 items choisis et la méthodologie employée, avant d'analyser les résultats relatifs au *Portrait Values Questionnaire* (section 4).

Section 1 : Climat et valeurs de l'établissement

Nous avons abordé précédemment l'organisation des études en Chine et avons mentionné l'importance du « *Gaokao* » comme « grand concours » d'accès à l'université. L'entrée de l'étudiant à l'université dépend donc de son résultat à cet examen, engendrant ainsi une énorme pression chez les jeunes participants chaque année. Le score a une influence directe sur le rang de l'université à laquelle ils prétendent pouvoir postuler et donc plus généralement sur leur carrière et le reste de leur vie.

Il n'est donc pas étonnant de constater d'importantes disparités entre Chinois et Français dans les réponses à la première question de notre enquête. Ainsi, 21,6 % des étudiants chinois interrogés auraient préféré étudier dans une autre école contre 3,6 % côté français. Bien entendu, le processus de sélection est fort différent, les étudiants de l'EM Strasbourg ayant fait le choix de s'inscrire pour la plupart à un concours commun dont l'école de management est issue. 54,5 % des Chinois sont néanmoins satisfaits de leur établissement, c'est moins que les Français qui sont quant à eux 68,2 %.

Tableau 31 : Climat et valeurs de l'établissement – L'affirmation qui correspond le mieux aux étudiants chinois et français

	Etudiants chinois	Etudiants français
J'aurais préféré étudier dans une autre école/université	21,6 %	3,6 %
J'étudie dans cette école/université comme je l'aurais fait dans n'importe quelle autre	23,9 %	28,2 %
Je suis content(e) d'étudier dans cette école/université en particulier	37,5 %	55,1 %
Je suis particulièrement fier(ère) d'étudier dans cette école/université qui est pour moi exemplaire	17 %	13,1 %
Total	100 %	100 %

Le tableau suivant compare les réponses des étudiants chinois et français à la question suivante : « *Les valeurs suivantes sont-elles respectées dans la pratique de l'école/l'université ?* »

D'après les étudiants chinois, les valeurs relatives au développement durable, à l'éthique et à la diversité sont globalement bien respectées au sein des établissements. Cependant, notre enquête en ligne ne nous permet pas de savoir sur quels critères se basent les jeunes pour

répondre, ni la définition que ceux-ci donnent à ces trois grandes dimensions, d'où l'utilité et la complémentarité des entretiens semi-directifs sur lesquels nous reviendrons ultérieurement.

Dans un entretien réalisé le 26 novembre 2012, Callum Douglas, *corporate responsibility* senior manager chez PricewaterhouseCoopers à Beijing, nous confiait par exemple la volonté du groupe d'intégrer davantage de personnes en situation de handicap au sein de la société et regrettait de ne pouvoir les recruter dans les universités chinoises, sous-entendant de fortes difficultés d'intégration dans l'enseignement supérieur. Il déplorait ne pouvoir embaucher que pour de simples tâches de *back office* et reconnaissait cependant des efforts de la Chine sur la place des femmes dans l'entreprise.

Nous faisons l'hypothèse que les étudiants français sont plus informés sur ces questions et aussi plus exigeants. A l'EM Strasbourg par exemple, de nombreux temps forts sont organisés tout au long de la scolarité et en dehors des cours afin de sensibiliser les jeunes à ces notions. En outre, l'EM Strasbourg favorise l'intégration d'étudiants en situation de handicap en proposant une voie d'accès parallèle (concours Passerelle Handicap). Les candidats issus de milieux modestes peuvent également intégrer l'école via le concours Passerelle Ascension sociale. Une fois admis, chaque élève participe au programme de formation « trois valeurs » autour de la diversité, de l'éthique et du développement durable, à travers des journées de sensibilisation et une plateforme e-learning permettant de sensibiliser au métier d'étudiant responsable et au métier de manager responsable.

Tableau 32 : Respect des 3 valeurs dans les pratiques des établissements chinois et français

DÉVELOPPEMENT DURABLE		
	Etudiants chinois	Etudiants français
1. Pas du tout d'accord	1,1 %	3,6 %
2.	14,8 %	16,2 %
3.	29,5 %	40,7 %
4.	48,9 %	31,8 %
5. Tout à fait d'accord	5,7 %	7,8 %
Total	100 %	100 %
ÉTHIQUE		
	Etudiants chinois	Etudiants français
1. Pas du tout d'accord	1,1 %	1,8 %
2.	11,4 %	8,4 %
3.	29,5 %	35,3 %
4.	37,5 %	41,1 %
5. Tout à fait d'accord	20,5 %	13,3 %
Total	100 %	100 %
DIVERSITÉ		
	Etudiants chinois	Etudiants français
1. Pas du tout d'accord	4,5 %	1,3 %
2.	8 %	4 %
3.	27,3 %	19,6 %
4.	37,5 %	44,9 %
5. Tout à fait d'accord	22,7 %	30,2 %
Total	100 %	100 %

Section 2 : Analyse des résultats relatifs aux scénarios de l'enquête « trois valeurs »

1. Scénario 1 : Une période d'essai à terme / The end of a trial period :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Une jeune femme a été embauchée en raison de la qualité de son profil par rapport aux exigences du poste. Son manager est très satisfait et dit : « elle présente toutes les qualités du monde ». Vers la fin de sa période d'essai, elle annonce par souci de transparence, qu'elle est enceinte. Le manager, se sentant trahi, explique à la responsable RH du site qu'il souhaite rompre le contrat avant la fin de la période d'essai en raison de cette annonce subite et inopportune pour lui en cette période de très forte activité. Vous êtes manager dans un autre service. Comment conseillez-vous votre collègue ?

- A. Vous indiquez au manager que vous êtes d'accord avec lui, mais qu'une telle décision fait peser un risque juridique sur l'entreprise et sur lui-même si la jeune femme en venait à porter plainte ;
- B. Vous expliquez au manager que la grossesse n'est pas un obstacle à la productivité et qu'elle s'en sortira certainement très bien comme de nombreuses autres femmes avant elles ;
- C. Vous proposez au manager de l'aider pour trouver une solution au sein de son équipe afin de pouvoir garder la jeune femme ;
- D. Pour préserver la productivité du service, vous conseillez au manager de recevoir rapidement la jeune femme et de mettre un terme à sa période d'essai en justifiant cette décision par l'insuffisance de ses compétences ;
- E. Vous préférez ne pas vous impliquer dans cette situation et laissez le manager à ses responsabilités.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

A young woman has been hired because her profile is well-suited to the demands of the job. Her manager is very happy and says that "she presents all the best qualities in the world". Towards the end of her trial period, wishing to make her situation clear, she announces that she is pregnant. The manager, who feels betrayed, explains to the site's head of human resources that he would like to terminate her contract before the end of the trial period because of her sudden and ill-timed announcement during a time when the amount of work is

on the increase. You work alongside this manager but in a different department. How to advise your colleague?

- A. You explain to the manager that you agree with him, but that such a decision runs the risk of legal matters for the business and for himself if the young woman decides to file a lawsuit against them;
- B. You explain to the manager that pregnancy is not an obstacle to productivity and that she will most definitely manage very well like many other women have done before her;
- C. You offer the manager help to find a solution for the young woman within his team in order to be able to keep her on;
- D. With the productivity of the team in mind, you advise the manager to talk immediately with the young woman and to terminate her trial period explaining this decision by the lack of skills;
- E. You prefer not to implicate yourself in this situation and to leave the manager to deal with his own responsibilities.

Figure 32 : Scénario 1 - Résultats des répondants chinois

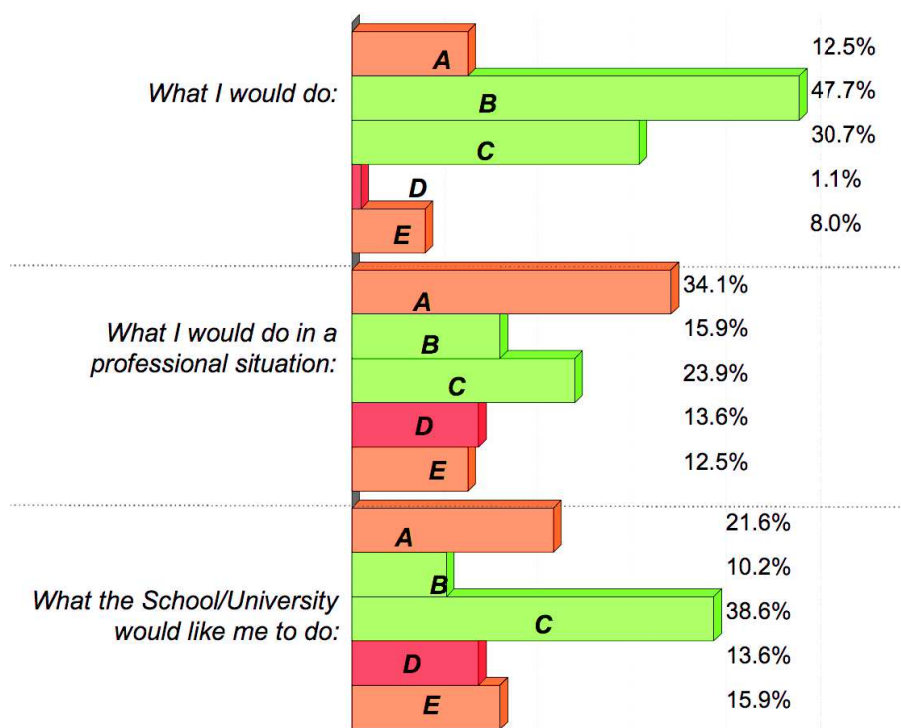
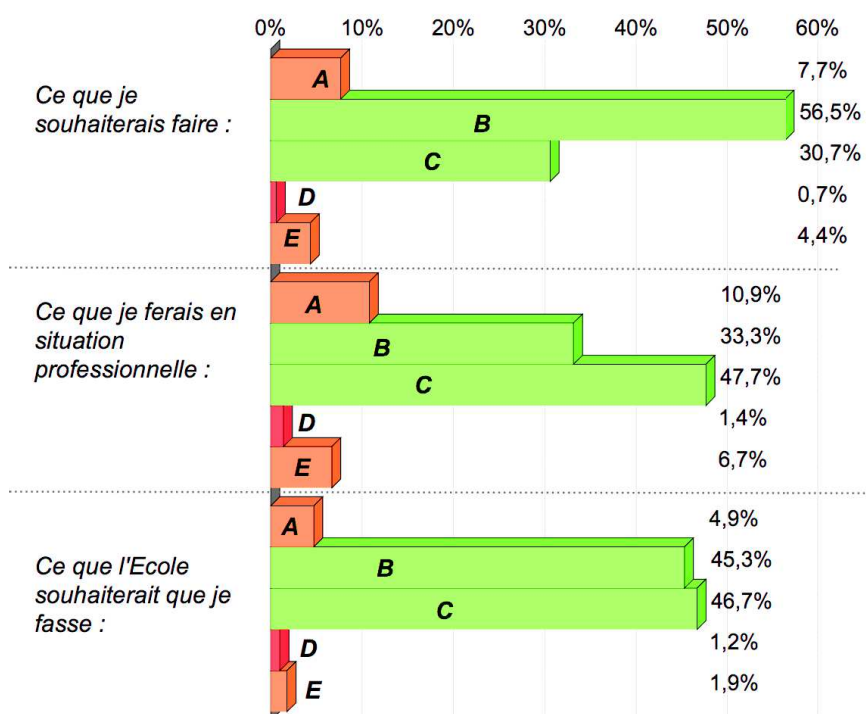


Figure 33 : Scénario 1 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Nous avons estimé que le scénario original destiné aux étudiants français n'avait pas à subir d'adaptation pour fonctionner dans le contexte chinois. Comme en France, la femme chinoise enceinte est protégée par le droit du travail (*labor contract law*)⁴²⁰. Dans cette situation, l'employée en période d'essai n'a pas commis de faute grave (article 39) et il n'y a donc pas de raison qu'elle soit licenciée. Si le licenciement a lieu, l'entreprise devra alors verser des indemnités à la personne. En France, l'état de grossesse est un critère de discrimination reconnu par le code pénal et les peines peuvent s'élever à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.

On trouve dans les résultats une réelle proximité entre les deux pays, la grande majorité des élèves adoptent un comportement responsable face à cette mise en situation (dans « *ce que je souhaiterais faire* » : 78,4% des étudiants chinois et 87,2% des étudiants français).

Il est plus étonnant de constater qu'en situation professionnelle (« *ce que je ferais en situation professionnelle* »), les jeunes Chinois adopteraient un comportement qualifié de discutable (46,6%, contre 17,6% pour les Français), voire inacceptable (13,6%, contre 1,4% côté français).

Enfin, à la question « *ce que l'école souhaiterait que je fasse* », si les jeunes Français font preuve d'exemplarité (92% de comportement attendu), la situation chez les élèves chinois est bien différente (seulement 48,8% de comportement attendu, 37,5% de comportement discutable, et 13,6% de comportement inacceptable).

2. Scénario 2 : Une demande non officielle / An unofficial request :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Vous constatez que votre collègue de bureau n'arrive plus à accomplir ses activités et ne parvient plus à atteindre les mêmes objectifs que ses collègues. Quand vous décidez de lui parler, il vous confie que son handicap s'est aggravé et que ses performances ne peuvent plus être les mêmes. Un aménagement de poste lui permettrait de retrouver son rythme habituel mais il vous fait part de ses craintes quant à l'officialisation de sa situation car il ne sait pas quelles démarches entreprendre et il a peur du regard que l'on pourrait porter sur lui.

⁴²⁰ Articles 40, 41, 42

- A. Vous décidez de ne pas intervenir parce que le handicap est un problème très sensible et qu'il concerne votre collègue personnellement ;
- B. Vous informez le manager et le responsable RH car vous estimez qu'ils doivent connaître la situation ;
- C. Vous lui conseillez d'en parler à son manager ou à la médecine du travail ;
- D. Vous considérez que l'équipe risque de ne pas atteindre ses objectifs globaux du fait du manque de compétitivité de votre collègue. Vous proposez à votre DRH de le licencier ;
- E. Vous accompagnez votre collègue dans ses démarches pour obtenir une reconnaissance de son handicap et vous vous assurez que son poste sera aménagé en conséquence.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

You notice that your colleague is no longer managing to fulfill his duties and is falling behind his other colleagues. When you decide to talk to him about it, he tells you in confidence that his disability has become worse and that he can no longer aim to achieve the same level of work without adjusting the terms of his contract. An adjustment in the workplace would allow him to get his usual pace back but he expresses concerns about formalizing his disability because he is uncertain as to the steps to take and he's afraid of the way people cool look at him.

- A. You decide not to get involved because disability is a sensitive subject and it is nobody's business except his;
- B. You tell the manager and the head of the human resources because you believe they have a right to know;
- C. You advise him to talk about it with his manager or the on-site doctor;
- D. You worry that the team is at risk of falling behind on its global objectives due to your colleague's lack of competitiveness. You propose to the head of human resources that they fire him;
- E. You accompany your colleague during the process he goes through to find out more about his disability and you assure him that the company will find him a position that suits his needs.

Figure 34 : Scénario 2 - Résultats des répondants chinois

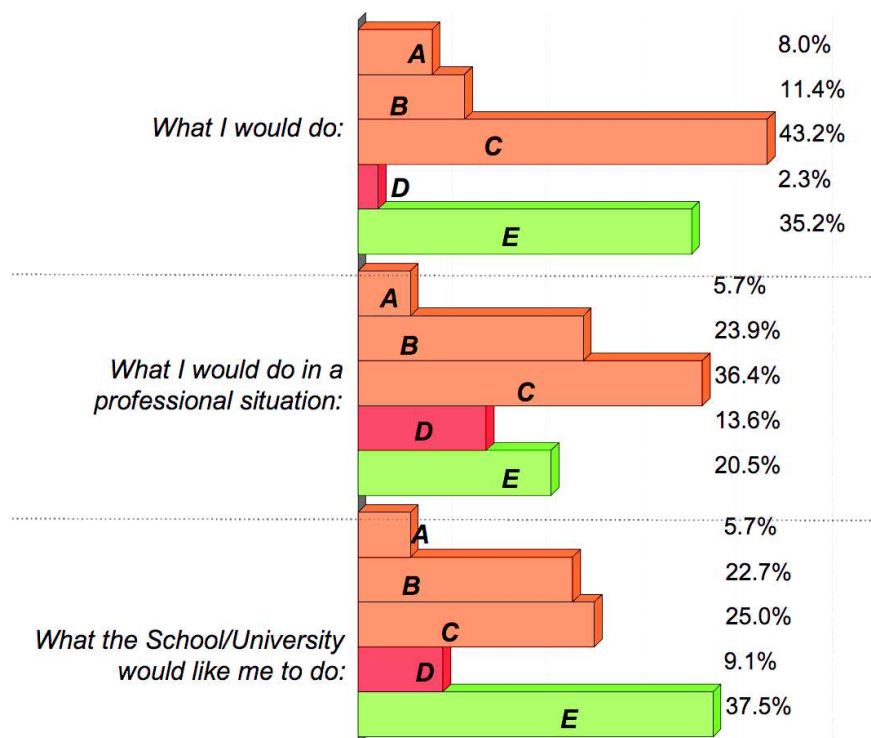
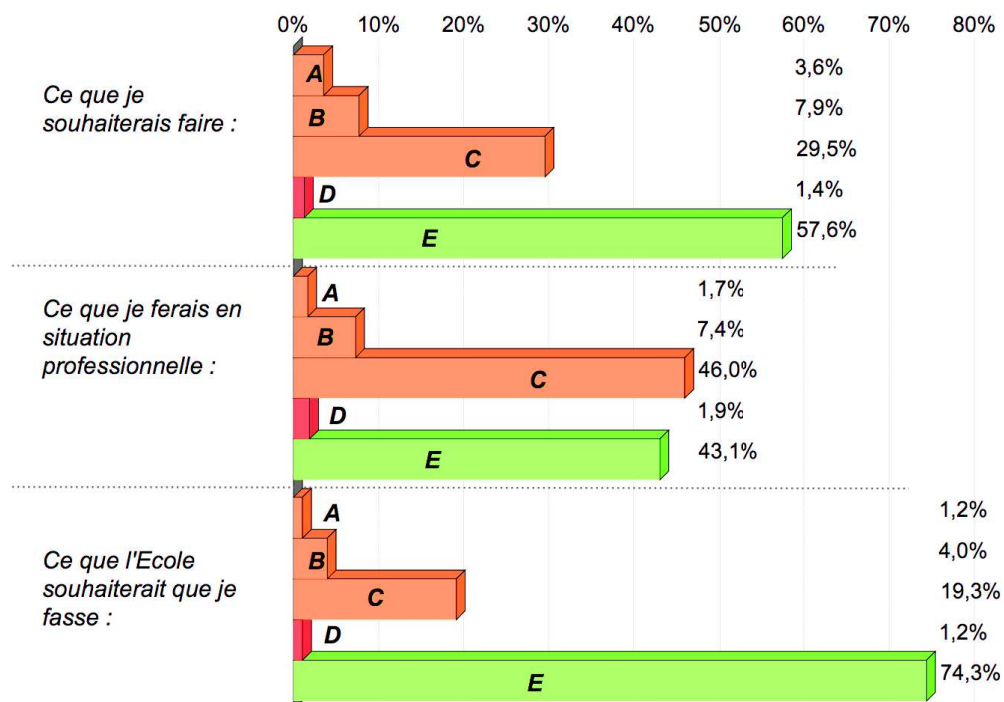


Figure 35 : Scénario 2 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Ce scénario est relatif à la question du handicap en Chine. Selon l'ONG Handicap International, le pays compte plus de 85 millions de personnes handicapées dont la majorité vit en situation de précarité. D'après la dernière enquête nationale sur le handicap menée en 2006, *« le revenu annuel moyen des personnes handicapées dans ce pays est inférieur de plus de 50% à celui de leurs concitoyens valides. Seul un tiers des personnes handicapées ayant un besoin de services de rééducation ont accès à ces soins. Un cinquième des personnes ayant besoin d'une aide à la mobilité – prothèse, fauteuil roulant... - ont les moyens financiers de se la procurer. Des chiffres similaires s'appliquent à l'accès de Chinois handicapés à l'éducation et au monde du travail⁴²¹ ».*

En juillet 2013, un article publié dans Le Figaro rapportait les difficultés rencontrées par les enfants handicapés pour accéder au système éducatif, en particulier au-delà du primaire, en raison des moyens trop faibles mis en place. Pour entrer à l'université chinoise, *« toute demande d'admission doit être précédée d'un examen médical au cours duquel les futurs étudiants doivent indiquer les handicaps dont ils souffrent. En outre, aucun effort n'est fait pour aider les élèves atteints d'un handicap visuel ou auditif lors des épreuves du 'gaokao', le baccalauréat chinois⁴²². »*

Dans son ouvrage, Gardou affirme que la perception du handicap dépend du contexte historique et social, et d'un certain ordre mental (2010). Il estime qu'en France, la diversité n'est pas toujours bien acceptée. Isabelle Guinamard et François Lupu ont participé à ce livre en s'intéressant à la situation de la Chine. Ils considèrent que la victoire chinoise aux Jeux paralympiques de 2008 fut à l'origine d'une certaine démarginalisation des personnes handicapées dans un pays où les malformations congénitales sont souvent perçues comme une défaillance ou une faute des parents ou de l'ancêtre. Selon les auteurs, les autorités cherchent à prévenir les handicaps de naissance en stipulant dans la loi sur le mariage de 1995 qu'un bilan de santé pré-nuptial visant à détecter certaines maladies génétiques graves est nécessaire. Guinamard et Lupu évoquent aussi l'importance de la « face », fondement de la réalisation sociale, dans la gestion de la situation de handicap dans la famille chinoise. Face à un accès à l'emploi très limité, le handicap pose alors le problème de l'avenir des parents et du projet

⁴²¹ <http://www.handicapinternational.be/fr/chine> (consulté le 22 juin 2015)

⁴²² <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2013/07/15/97001-20130715FILWWW00489-chine-les-handicapes-exclus-de-l-ecole.php> (consulté le 10 juin 2015)

marital dans la société de l'enfant unique où sévissent de lourdes pressions économiques sur les individus.

La Chine impose un quota minimal de 1,5 % de personnes handicapées aux entreprises mais avec les moyens de contrôle inexistants mis en place, la réglementation n'est pas respectée⁴²³. C'est donc bien moins que dans l'hexagone où les entreprises de 20 salariés ou plus qui n'emploient pas 6 % de travailleurs handicapés encourent des sanctions, et ce depuis 1987.

Dans la mise en situation proposée aux étudiants, les Chinois choisissent d'adopter un comportement acceptable / discutable dans 62,6 % des cas (pour « *ce que je souhaiterais faire* », contre 40,7 % côté français) et seulement 35,2 % de comportement attendu (57,6 % chez les Français). Les participants chinois se montrent à nouveau moins responsables que les participants français.

3. Scénario 3 : Des épaules de manager / Managerial ability :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Un collègue chargé de recrutement vous apprend qu'il recherche actuellement un manager pour encadrer une équipe de 5 commerciaux confirmés. Il lâche, d'un air abattu : « je n'arrive pas à trouver quelqu'un qui fasse l'affaire. Ce matin, j'ai reçu un mec très bien, mais je suis sûr qu'il est gay ! Il n'aurait pas les épaules pour diriger une équipe de commerciaux et je ne donnerai pas suite à sa candidature ».

- A. Vous lui répondez qu'il a pris la bonne décision, car ce type de candidat n'a pas la poigne nécessaire ;
- B. Vous le laissez poursuivre tout en vous inquiétant qu'une personne des RH puisse tenir de tels propos. Cependant, vous ne faites rien car cela ne vous regarde pas ;
- C. Vous pensez que dans ce genre de métier, cela reviendrait de toute façon à pousser ce candidat à l'échec et que c'est donc lui rendre service de ne pas le recruter ;
- D. Vous lui répondez que compétences managériales et orientation sexuelle n'ont rien à voir, exemple à l'appui ;
- E. Vous vous entretenez avec votre collègue afin de lui faire prendre conscience de la portée de son attitude et l'inciter à revenir sur sa décision ; le cas échéant, s'il persiste, vous évoquerez ce problème avec la hiérarchie ou une autorité compétente.

⁴²³ <http://www.handimarseille.fr/le-magazine/societe/article/droits-des-personnes-handicapees> (consulté le 15 juin 2015)

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

A colleague in charge of recruitment informs you that he is currently looking to hire a manager to head up a team of 5 sales and marketing employees. He downheartedly announces: "I can't find anyone who fits the bill. This morning I interviewed a great guy but I'm sure he's gay! He wouldn't be able to head up a team of people so I can't hold onto his application."

- A. You tell him he's made the right decision because that type of candidate doesn't have what it takes;
- B. You allow him to carry on like that, all the while wondering how somebody from human resources could harbor such thoughts. However, you don't do anything because it's none of your business;
- C. You believe that in this field of work this particular candidate would be driven to failure anyway so not hiring him would actually do him a favor;
- D. You tell him that sexual orientation has nothing to do with managerial ability, giving an example to support this;
- E. In the hope of making him change his mind, you have a discussion with your colleague to make him realize the impact his opinions could have and to make him reconsider his decision: if you don't remark a change in his attitude, you will bring the problem to the attention of your superiors or relevant authorities.

Figure 36 : Scénario 3 - Résultats des répondants chinois

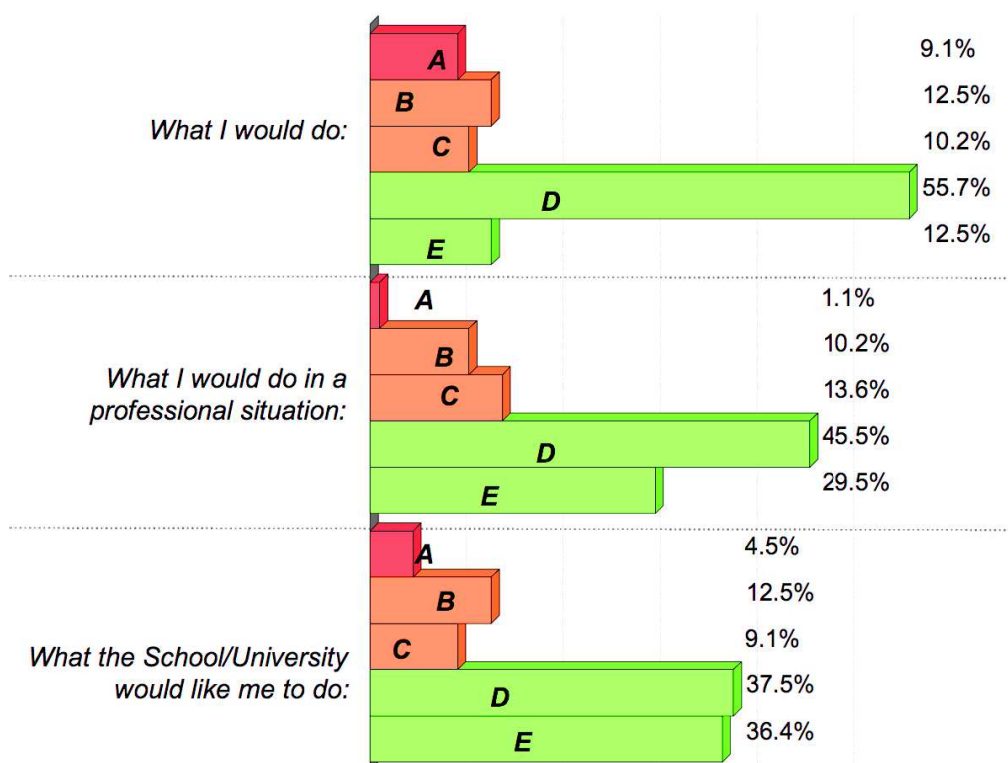
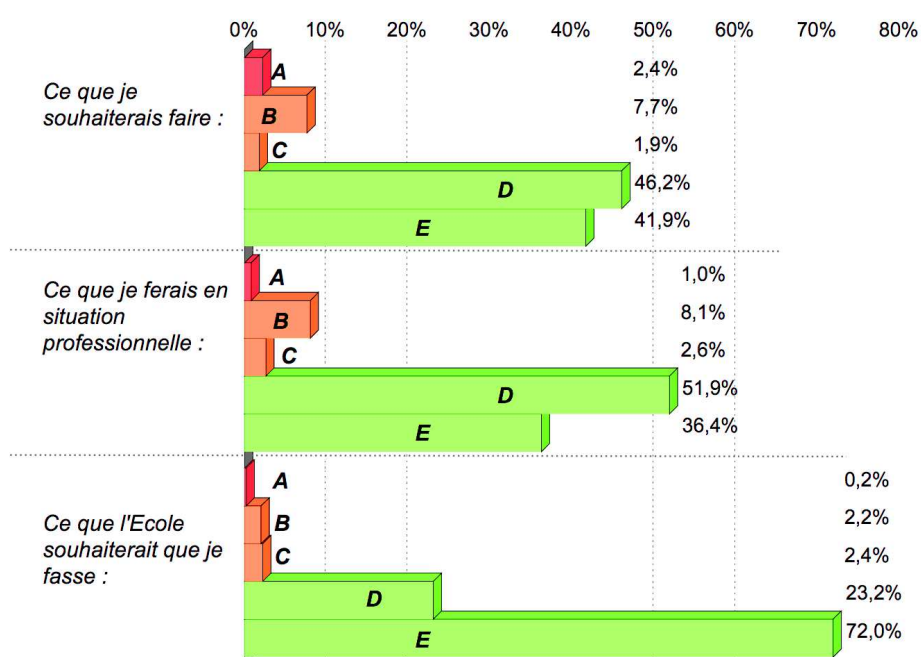


Figure 37 : Scénario 3 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Les occidentaux perçoivent souvent la Chine comme un pays aux valeurs conservatrices fortes. Cependant, concernant le thème de l'homosexualité, si nous pensions dans un premier temps aborder un sujet sensible, nous nous sommes finalement aperçu d'une grande ouverture de la jeunesse chinoise face à cette question. En effet, lors de la phase de test du scénario français simplement traduit en anglais, la plus grande partie des Chinois ayant participé à la relecture du questionnaire (environ 80%) ont clairement exprimé que l'homosexualité n'était plus un sujet interdit chez les jeunes.

Par exemple, Feng L., directrice d'une agence conseil en éducation que nous avons rencontrée déclarait : *« l'homosexualité n'est plus un tabou dans la société chinoise pour la nouvelle génération. Personnellement, j'espère que les Chinois peuvent accepter sans aucune discrimination. »* L'étudiante Kong Y. nous confiait : *« In fact, gay and lesbian people are common in China, and young people really do not avoid talking about this kind of issue. Moreover, most of young people know that sometimes people suffer from discrimination because of their sexual orientation. »*

Jean-Louis Rocca précise que l'homosexualité est légale dans le pays, affichée dans les milieux « branchés » (artistiques, journalistiques, etc.), mais « impensable » dans les campagnes (2010). Bien que l'élection d'un « mister gay » ait été interdite en Chine en janvier 2010, bars, boîtes de nuit et associations homosexuelles se développent dans les grandes villes, à l'instar de Pékin. Une surveillance des autorités est pourtant observée afin d'étouffer les situations *« lorsque l'éventualité d'un 'pouvoir gay' semble se profiler, que les revendications se font ou se veulent plus voyantes ou encore que la réputation de la nation chinoise est en jeu. »* Outre dans le champ politique, l'homosexuel chinois est donc globalement accepté, bien qu'il puisse subir les sarcasmes et l'incompréhension en sortant des milieux sociaux « avancés » (Rofel, 2007)⁴²⁴. Dans cette société de l'enfant unique où le petit-enfant est précieux, l'enfant « normal » demeure malgré tout préféré par le parent moyen. Contrairement à la tradition judéo-chrétienne percevant l'homosexualité comme allant à l'encontre de la morale de Dieu, il n'y a pas de tabou religieux en Chine, *« c'est simplement quelque chose de bizarre, d'anormal par rapport à la nature des choses »* (Rocca, 2010).

⁴²⁴ ROFEL Lisa, 2007, *Desiring China: Experiments in Neoliberalism, Sexuality, and Public Culture*, Duke University Press

Dans notre scénario, le manager fonde sa décision sur des préjugés et non sur les compétences du candidat, ce qui est contre-productif. En ce qui concerne les résultats, on constate encore une majorité de comportements attendus avec une nouvelle tendance inférieure chez les Chinois (pour « *ce que je souhaiterais faire* » : 68,2 % de Chinois et 88,1 % de Français). A noter que 9,1 % des participants chinois sont malgré tout d'accord avec leur collègue chargé du recrutement et considèrent que celui-ci a pris la bonne décision « *car ce type de candidat (gay) n'a pas la poigne nécessaire,* » alors que seuls 2,4 % des Français ayant participé choisissent ce comportement jugé inacceptable. Nous imaginons qu'une des interprétations plausibles à ce résultat vient du principe de « face » (*mianzi*), déjà largement abordé dans ce document. Le jeune Chinois adoptant un comportement inacceptable pourrait en réalité simplement ne pas vouloir « froisser » son collègue et donc « sauver la face » de ce dernier.

Enfin, à la question « *ce que l'école / l'université souhaiterait que je fasse* », les étudiants de l'EM Strasbourg adoptent un comportement attendu (vert) dans 95,2 % des cas, 73,9 % pour les étudiants asiatiques.

4. Scénario 4 : Le port du voile / A new student :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Une étudiante de votre promotion portant un voile qui ne recouvre pas son visage se fait interpeller par un professeur à ce sujet. Il lui demande de le retirer dans la salle de cours, l'étudiante refuse et l'enseignant l'exclut du cours. Un débat entre étudiants a lieu. Quelle position adoptez-vous ?

- A. Vous intervenez en affirmant que l'enseignant a eu raison ;
- B. Vous ne dites rien mais vous trouvez que l'enseignant a raison d'intervenir à ce sujet ;
- C. Bien que vous n'approuviez pas le comportement de l'enseignant, vous estimez que ce n'est pas à vous de vous mêler de cette situation ;
- D. Vous ne réagissez pas sur le moment mais vous évoquez ensuite cette situation avec d'autres étudiants en essayant de trouver une solution ;
- E. Vous intervenez en prenant la défense de l'étudiante et en rappelant à l'enseignant que le port du voile est autorisé à l'université.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

A student from Xinjiang province arrives in your class in Beijing for a 6 months exchange program. As a Uyghur, he has some difficulties talking and understanding Mandarin. The professor has to speak clearly and slowly so the new student can understand. After a week, during the class, your classmate becomes unhappy and starts complaining because the new student slows the class down. Which position do you take?

- A. You speak up and take the side of the unhappy classmate;
- B. You don't say anything but you believe that the unhappy classmate was right to get involved;
- C. Although you don't agree with the unhappy classmate's behaviour, you feel that it's not your place to get involved;
- D. You don't react straight away but you bring the matter up with other students and try to find a solution;
- E. You speak up and take the Xinjiang student's side by reminding the unhappy classmate that the new student may have difficulties talking and understanding mandarin.

Figure 38 : Scénario 4 - Résultats des répondants chinois

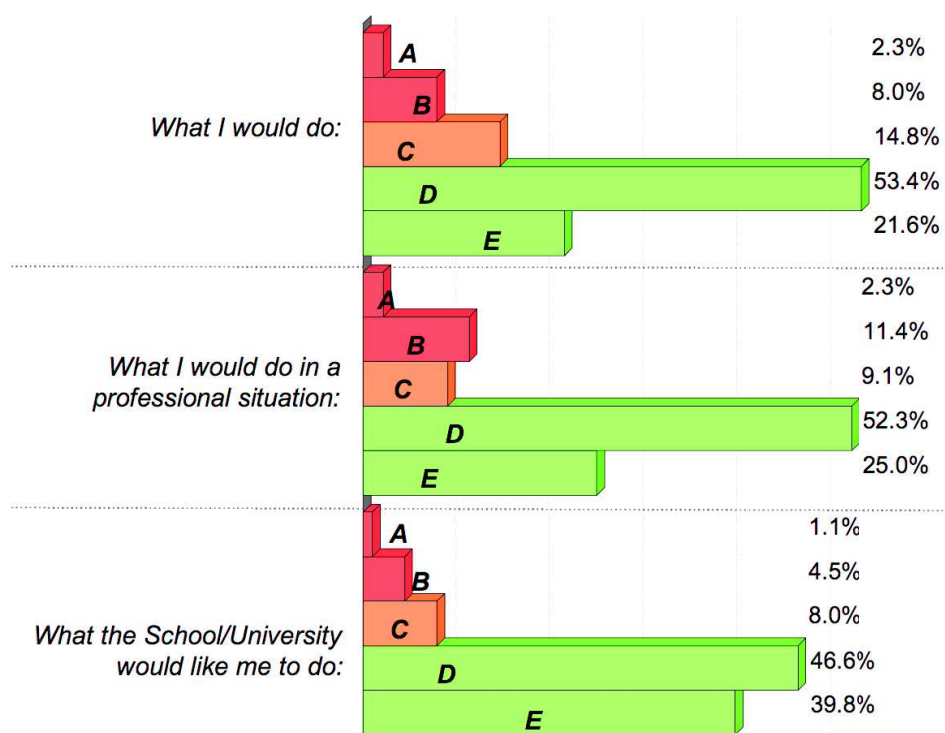
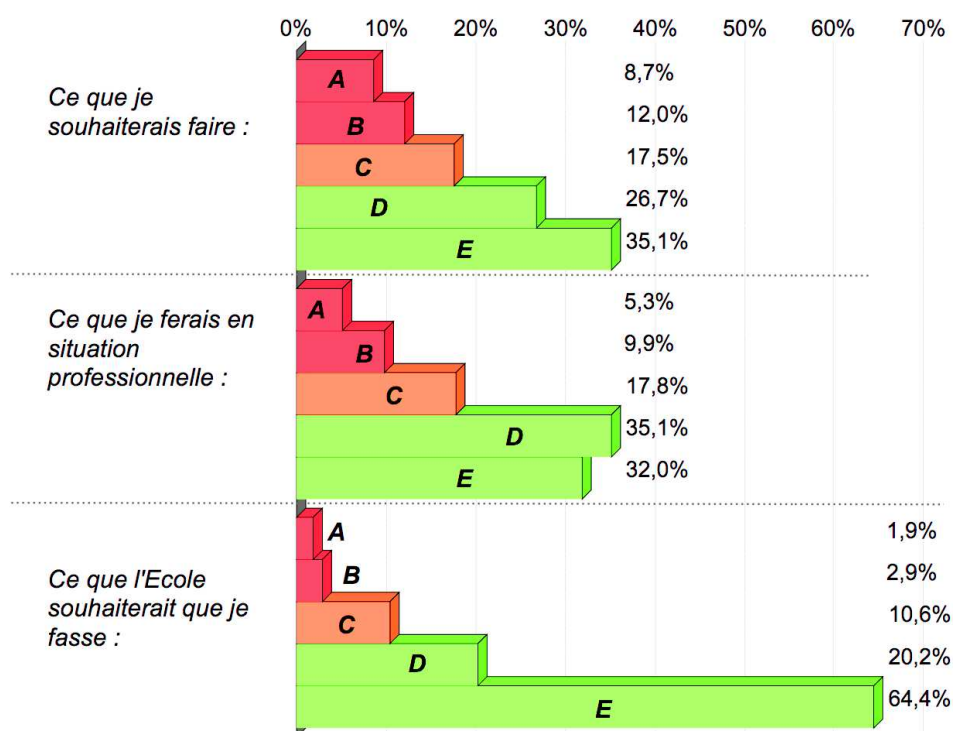


Figure 39 : Scénario 4 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Le scénario français mettant en scène une étudiante voilée ne peut guère être applicable à la Chine étant donné que les signes ostentatoires y sont beaucoup moins répandus. En France, le débat autour du voile islamique dans les écoles a été soulevé dès le milieu des années 1990 allant jusqu'au vote de la loi de 2004 sur les signes religieux dans les écoles publiques. Il nous fallait donc réfléchir à une mise en situation pouvant correspondre au contexte chinois de la diversité religieuse et culturelle et le cas de la province du Xinjiang nous a semblé évident.

La diversité ethnique et culturelle chinoise est incroyablement riche. Les Han, les « Chinois d'origine », constituent 92 % de la population, mais la Chine reconnaît officiellement 56 minorités nationales et 18 d'entre elles comptent plus de 1 million de personnes. Deux grandes minorités connaissent des mouvements indépendantistes : les Ouïgours et les Tibétains. Le gouvernement incite et favorise l'installation des Han dans ces régions.

Rocca évalue la question des minorités nationales comme à la fois importante et marginale (2010). Elle est *« importante dans le domaine des relations internationales et des grands équilibres géostratégiques du pays. Importante aussi parce que l'appartenance ethnique est inscrite sur la carte d'identité, y compris pour ceux qui sont d'ethnie 'chinoise' (Hans). Marginale quant à sa place dans les rouages de la société chinoise. Ne représentant que 7 % de la population totale, les minorités vivent aux marges des provinces les plus peuplées et les plus déterminantes économiquement. »* Rocca estime que ces minorités sont des *« inventions arbitraires de l'administration chinoise désireuse de clarifier un espace social qu'elle avait bien du mal à cerner. »* Par exemple, selon lui, avant 1949, les « Ouïgours » ne se sentaient guère ouïgours.

On assiste à des flux de population des régions intérieures vers les régions côtières, bien plus développées sur le plan économique, en matière d'éducation et d'investissements étrangers par exemple. Dincer et Wang (2011) se sont intéressées à l'influence de la diversité ethnique sur la croissance économique, un sujet de recherche encore peu développé en Chine. Ils remarquent notamment d'importantes disparités quant aux salaires selon les provinces et constatent une relation négative entre diversité ethnique et croissance économique. Selon eux, la démocratie aurait un effet positif sur la façon de gérer les conflits entre individus issus de différentes minorités et permettrait d'améliorer les effets négatifs sur la croissance. Les auteurs rappellent notamment le cas des Etats-Unis et considèrent que la diversité est devenue une force bénéfique : chaque groupe ethnique ayant des compétences complémentaires. Mais

la Chine parviendra-t-elle un jour à faire de sa diversité une force comme sont parvenus à le faire les Américains ?

Pour toutes ces raisons et du fait d'une actualité chargée en heurts dans la province du Xinjiang, nous avons décidé d'évoquer, dans le scénario adapté au contexte chinois, le cas d'un étudiant ouïgour en échange dans une université pékinoise et rencontrant des difficultés de compréhension du mandarin. La phase de test a permis de confirmer l'intérêt de cette mise en situation, comme ont pu en témoigner les personnes y ayant participé : « *I do think this new scenario is a good one. The Uyghur speak their own language that is very different from Mandarin, and some of them can't understand Mandarin very well. And emotionally, the minority groups in China have a feeling of outsider within the Han majority (Han). I think this scenario can express the religious conflict that you want to show. More specifically, it is kind of a cultural conflict. I have friends from minorities, so I know that from them.* » Un autre étudiant nous confiait que « *Chinese students have a common psychological preference and the more knowledge the professor delivers, the better, even though they can't digest all of them... Logically, Chinese don't complain about this situation because : 1- it's none of their business, 2- it's so unfriendly.* »

Dans le cadre de notre enquête en ligne, il nous est difficile de comparer les réponses françaises et chinoises étant donné que le scénario à destination des jeunes Chinois n'est pas identique à celui proposé aux jeunes Français. Contrairement aux scénarios précédents, on constate une tendance moins nette aux comportements attendus chez les Français (« *ce que je souhaiterais faire* » : 20,7 % de comportement inacceptable, 17,5 % de comportement acceptable / discutable, et 61,8 % de comportement attendu). 75 % des participants chinois adoptent quant à eux un comportement attendu, 14,8 % un comportement acceptable / discutable, et 10,3 % un comportement inacceptable. On peut sans doute expliquer ce fort soutien de l'étudiant chinois envers l'étudiant en difficulté par l'intérêt de se montrer proche du professeur, mais également par une ouverture d'esprit.

5. Scénario 5 : La candidature du fils d'un client important / The son of an important client applies for a job :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Vous êtes directeur commercial dans une entreprise et vous souhaitez recruter un nouveau collaborateur. Vous recevez plusieurs courriers de candidatures, dont celle du fils de l'un de vos principaux clients, qui représente un CA proche de 20% du CA global. Comment gérer cette candidature qui n'offre pas les garanties de compétences requises pour le poste ?

- A. Vous ne donnez aucune suite en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. Si ce n'est pas le cas et qu'il fait preuve de motivation, vous prétexterez des engagements déjà pris avec d'autres candidats pour l'éconduire ;
- B. Vous faites transmettre au candidat une réponse négative motivée, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise ;
- C. Vous recevez le candidat et lui proposez des mises en situations. Durant l'entretien, vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes pour que ses lacunes deviennent évidentes. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission ;
- D. Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas entrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission de façon à pouvoir retenir la candidature de son fils ;
- E. Vous prenez le temps d'expliquer au candidat les raisons pour lesquelles le profil ne correspond pas aux caractéristiques du poste.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

You are the sales manager for a company and you are looking to employ somebody in sales and marketing. You receive several applications, one of which belongs to the son of one of your major clients. This client's business is almost 20% of the company's global turnover. How do you handle this job application which does not appear to offer the skills required for the job?

- A. You give him no reply, in the hope that the candidate will give up of his own accord. If he follows up his application and shows a certain amount of motivation you give prior engagements with other candidates as an excuse in order to dismiss him;
- B. You send the candidate a justified negative reply without worrying about the consequences of your decision with the knowledge that it is the right choice for the business;
- C. You invite the candidate in for an interview in order to assess his skills. During the interview your questions are sufficiently incisive and technical that he becomes aware of his shortcomings. By doing this, you rationally show him that he is not capable of carrying out the task required of him;
- D. Taking into account the unquestionable advantage of having a direct and privileged relation with this client in particular and not wanting to start a dispute with him, you rephrase the job description so that you can keep hold of his son's application;
- E. You take the time to explain to the candidate the reasons why his profile does not match the requirements for the job.

Figure 40 : Scénario 5 - Résultats des répondants chinois

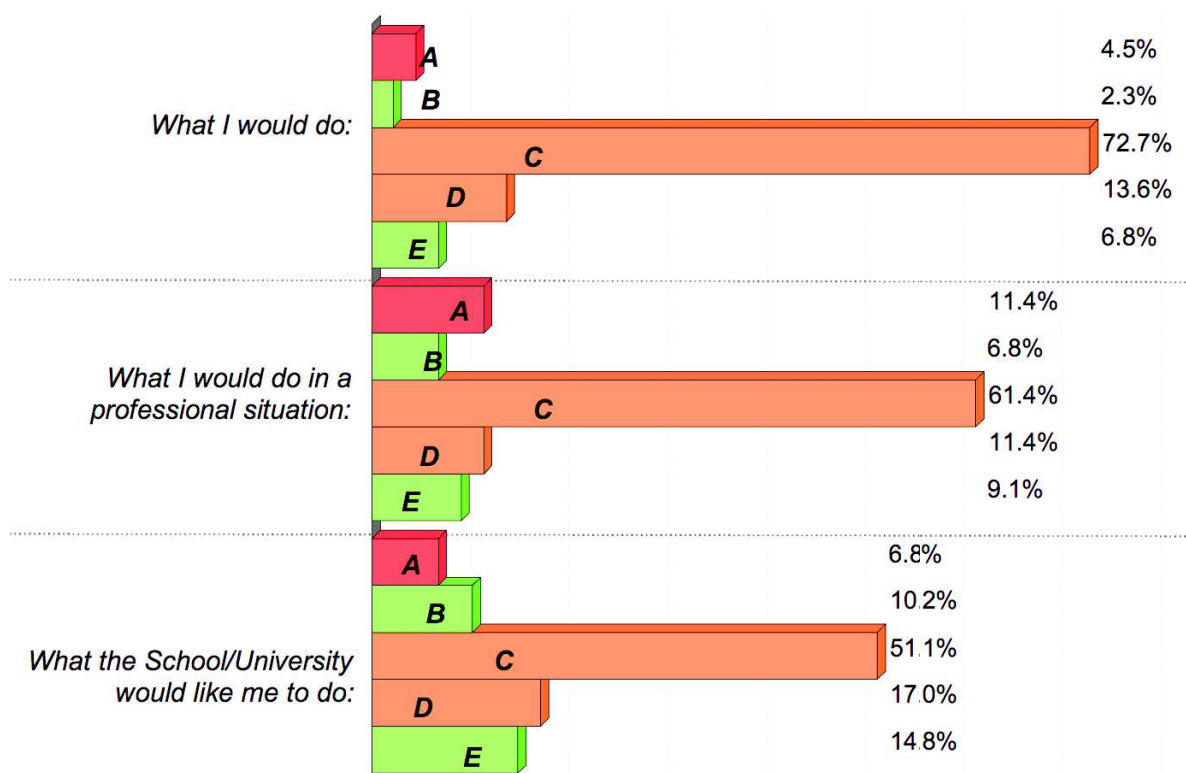
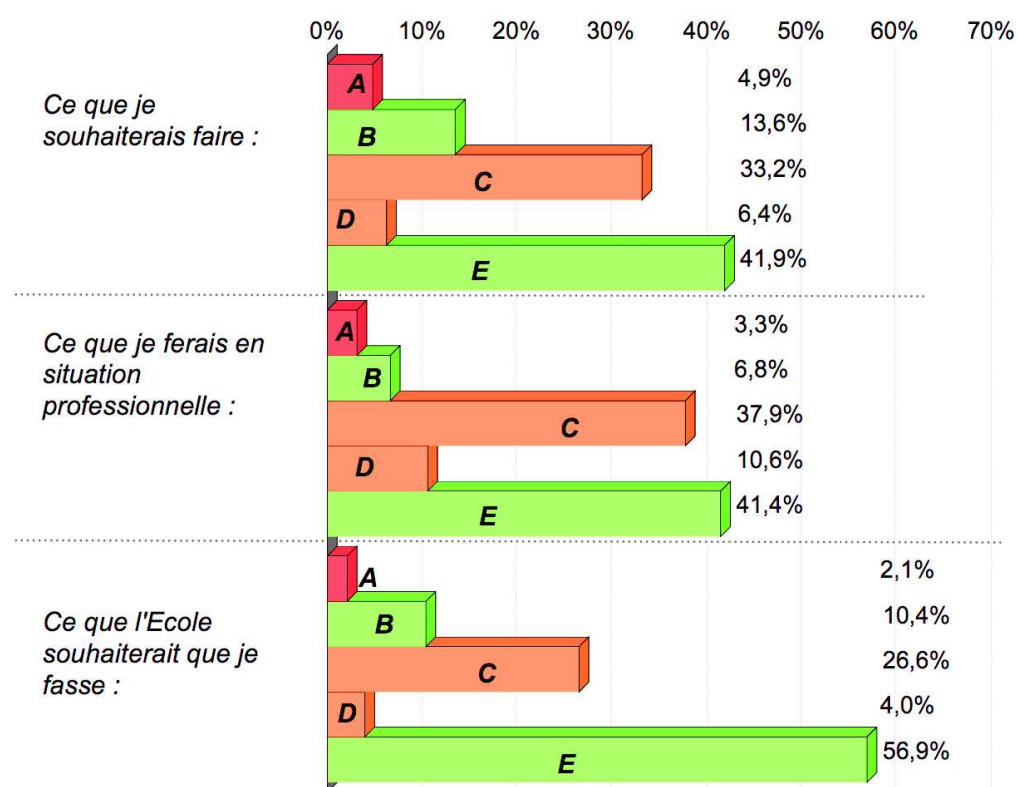


Figure 41 : Scénario 5 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Ce scénario repose sur le risque encouru pour l'entreprise en cas de recrutement d'une personne à une mauvaise position. Les autres salariés pourraient se sentir trahis et le climat social s'en trouverait alors menacé voire dégradé. Idem pour le client qui pourrait être amené à reconsidérer l'image qu'il se faisait de l'entreprise. En outre, laisser l'accès au fils du client à certaines informations sensibles peut s'avérer préjudiciable à la relation entretenue avec cette partie prenante importante. Dans ce cas, il est donc préférable de refuser la candidature en justifiant sa position, comme cela devrait être le cas pour tout candidat souhaitant être informé du motif pour lequel sa candidature a été écartée.

Dans la situation « *ce que je souhaiterais faire* », le pourcentage des comportements attendus des jeunes Chinois est très faible : 9,1 % seulement (55,5 % pour les Français). 86,3 % des comportements chinois sont qualifiés d'acceptables / discutables (39,6 % pour les Français).

Cependant, après avoir démontré dans la première partie de notre travail de thèse l'importance des valeurs confucéennes et en particulier du *guanxi* (système de relations interpersonnelles) dans la société moderne chinoise, il est étonnant de constater que seulement 13,6 % des étudiants ont sélectionné la réponse D, consistant à repositionner la mission afin de pouvoir retenir la candidature du fils du client. Les jeunes Chinois ont largement préféré l'idée de convoquer le candidat pour le mettre en difficulté avec des questions techniques, au risque de lui faire « perdre la face ».

6. Scénario 6 : La décision d'en haut / The decision from upstairs :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Dans votre fonction, vous devez déployer un nouveau processus très lourd à mettre en œuvre et vous assurer de sa bonne appropriation au sein de votre équipe. Personnellement, vous n'adhérez pas à ce nouveau processus que vous pensez inefficace, voire contre-productif et risquant de ne pas vous faire atteindre les objectifs, avec pour conséquence une baisse de vos primes et celles de votre équipe. De plus, malgré les explications qui vous ont été fournies prétendant qu'il s'agissait d'un processus destiné à améliorer la sécurité des agents, vous avez plutôt le sentiment que l'unique objectif est de réduire les coûts au détriment de votre équipe. Une discussion a déjà eu lieu en comité de direction et a abouti à une décision collégiale de mise en œuvre, après analyse des avantages et des inconvénients de ce processus.

- A. Vous appliquez les recommandations du groupe et expliquez en quoi cette nouvelle démarche peut apporter quelque chose à votre équipe ;
- B. Vous transmettez l'information en expliquant que vous n'y croyez pas, mais qu'il faut mettre en œuvre le processus ;
- C. Vous demandez à votre hiérarchie d'intervenir pour exposer à votre place le projet à votre équipe ;
- D. Vous ne mettez pas en place le processus ;
- E. Vous ne dites rien et présentez le processus sans conviction mais sans expliciter votre désaccord avec votre équipe.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

As part of your job you have to head up a new and very complicated procedure to implement within your team, in addition to ensuring its integration into the workplace. Personally, you are not in favor of this new procedure and believe it is ineffective and even counterproductive and that might not get you reach the corporate objectives, resulting in a reduction of your bonuses and those of your team. In addition, despite the explanations that have been provided claiming the procedure was designed to improve the safety of the workers, you rather get the feeling that the only objective is to reduce costs at the expense of your team. There has already been a discussion by the management committee and it resulted in the decision of implementation after analyzing the benefits and disadvantages of this procedure.

- A. You go ahead with the company's orders and explain how this new procedure can bring something positive to your team;
- B. You relay back the information detailing your hesitations but you implement the procedure anyway;
- C. You ask your superior to take your place and to present the procedure to your team;
- D. You decide not to implement the new procedure;
- E. You decide not to say anything and present the procedure indifferently without making your hesitations known to your team.

Figure 42 : Scénario 6 - Résultats des répondants chinois

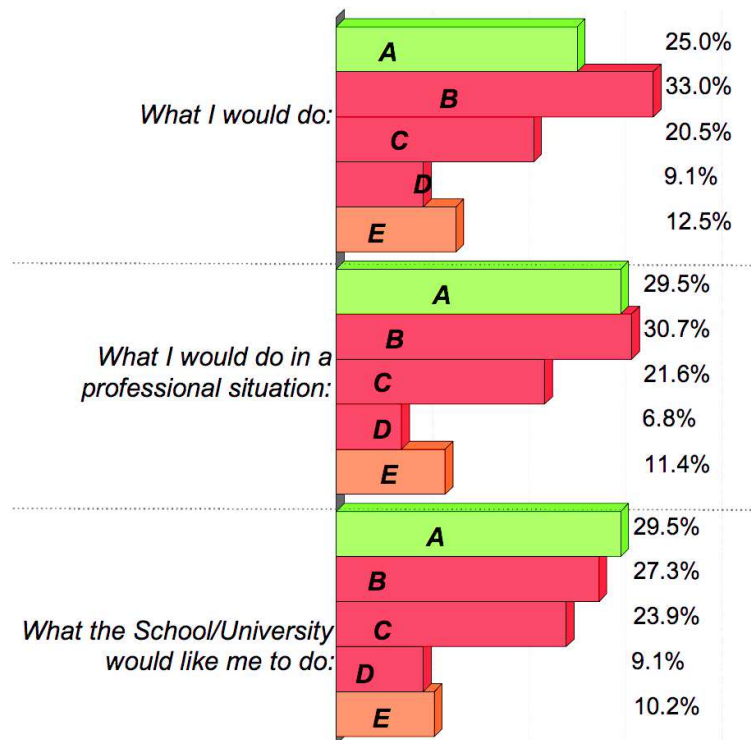
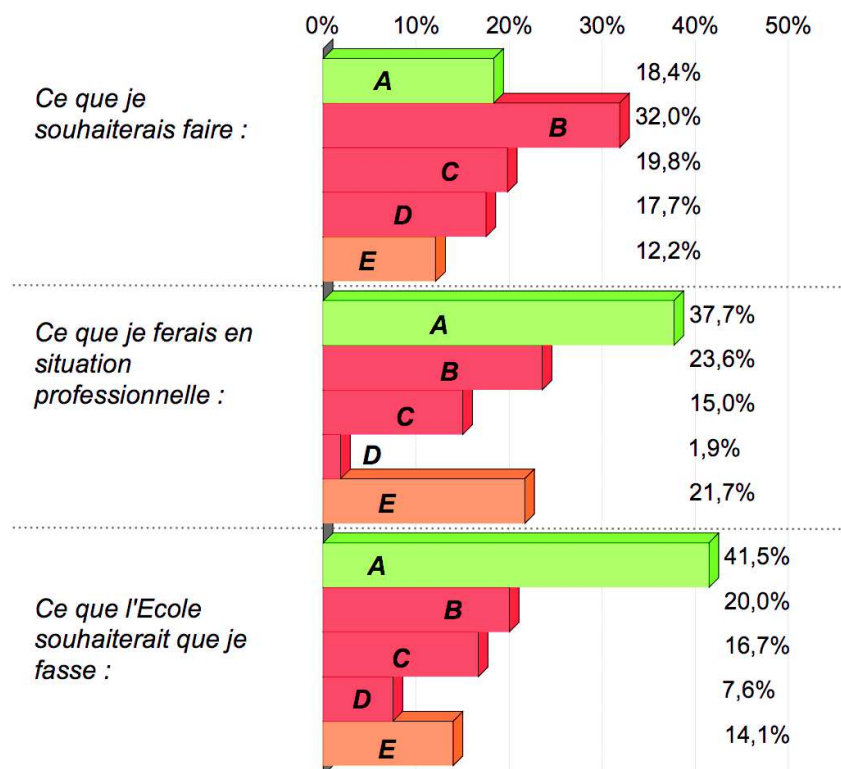


Figure 43 : Scénario 6 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Le nouveau processus requis par la hiérarchie est certes lourd à implémenter mais il aura une influence sur la sécurité des employés et il ne doit donc en aucun cas être pris à la légère. Refuser de le mettre en œuvre ou montrer sa désapprobation expose l'individu concerné à un échec probable de la nouvelle démarche, mais également à être potentiellement décrédibilisé(e), voire même à subir des sanctions de la part de la hiérarchie. Ne pas respecter l'application du processus peut causer la mise en danger des agents, la meilleure option consiste donc à appliquer la démarche en masquant sa position (choix A).

Les résultats de ce scénario font la part belle aux comportements qualifiés d'« inacceptable » aussi bien pour les jeunes Chinois que pour les Français. En effet, près de 63 % des Chinois adoptent un comportement inacceptable donc plus de 9 % ne souhaitent pas mettre en place la procédure (choix D pour « *ce que je souhaiterais faire* »). Les Français se tournent encore davantage vers le choix d'un comportement inacceptable (69,5 %), dont près de 18 % refusent d'appliquer la nouvelle démarche (choix D pour « *ce que je souhaiterais faire* »).

Il est néanmoins intéressant de relever qu'un quart des étudiants chinois se positionnent sur le comportement attendu (25 % choisissent la réponse A : « *vous appliquez les recommandations du groupe et expliquez en quoi cette nouvelle démarche peut apporter quelque chose à votre équipe* »), ce qui est plus que leurs camarades français (18,4 %).

En résumé, sur cette mise en situation, bien que Français et Chinois se montrent globalement peu responsables, les Chinois sont un peu plus nombreux à adopter le meilleur choix possible pour l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le besoin fondamental du développement des normes de sécurité en Chine. Ces dernières années, les défaillances et incidents sont largement relayés dans la presse et les réseaux sociaux. En France, ce niveau de normes est beaucoup plus avancé, en particulier grâce aux systèmes de management intégrés imposés aux entreprises (QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement).

7. Scénario 7 : Les bruits de couloirs / Corridor gossip :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Vous êtes manager d'un service dont les rumeurs suggèrent qu'il va être supprimé et vous êtes impliqué dans la préparation de ce projet. Votre hiérarchie vous a formellement demandé de ne pas divulguer l'information pour le moment compte tenu des conséquences possibles en cas de diffusion prématurée de cette information encore incertaine. Un collaborateur vous interroge sur le devenir du service en raison de bruits de couloirs. De votre côté, vous êtes intimement convaincu que la suppression du service va réellement avoir lieu.

- A. Vous lui dites avoir entendu ces rumeurs, mais vous démentez l'information ;
- B. Vous confirmez ses dires en lui demandant de garder l'information à son niveau, et que vous ne pouvez pas en dire plus pour le moment ;
- C. Vous lui dites que vous avez également entendu parler de ces rumeurs, mais que vous n'en savez pas plus ;
- D. Vous confirmez qu'une réflexion est en cours, que plusieurs scénarios sont possibles mais qu'aucune décision n'est finalisée et que vous reviendrez vers l'équipe quand vous en saurez davantage ;
- E. Vous lui répondez que vous avez pour consigne de ne pas aborder le sujet.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

You are the manager of a department and gossips said it might be going to be closed down and you are implicated in the preparation of this project. Your superior has formally asked you not to disclose this information for the moment, taking into account the possible consequences if the information gets out early and because it is still uncertain. A close, trustworthy colleague of yours asks you what will become of the department because of corridor gossip he has heard. You are firmly convinced that the suppression of the service will actually take place.

- A. You tell him you are aware of the rumors but you deny them;
- B. You confirm his claims and ask him to keep the information to himself because you can't say any more about it for the moment;
- C. You tell him that you are also aware of these rumors that you don't know anything else about the subject;
- D. You confirm that there is some thought being put into it and that many outcomes are possible but no decision has been made and you will keep the team informed once you will know more;
- E. You tell him that you are under instructions not to discuss the subject.

Figure 44 : Scénario 7 - Résultats des répondants chinois

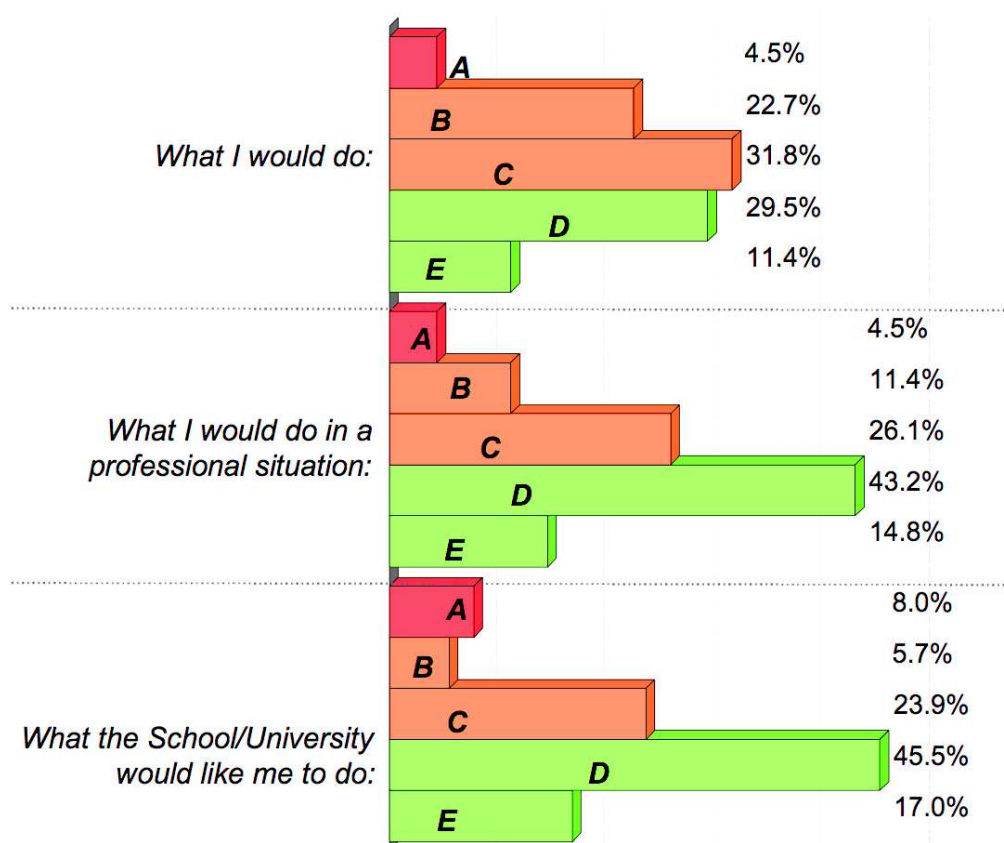
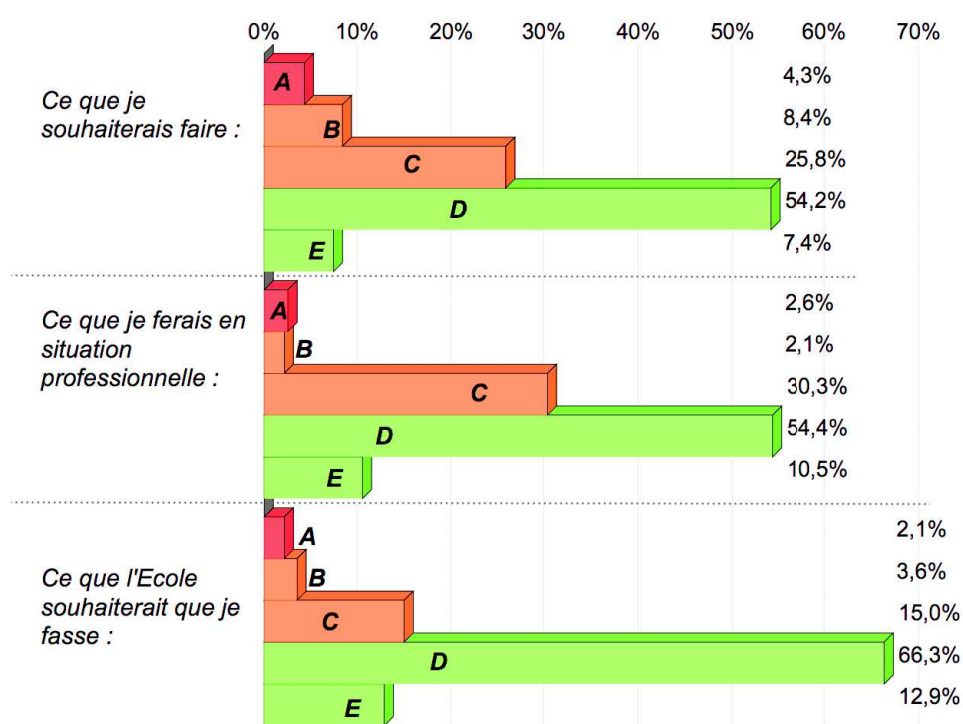


Figure 45 : Scénario 7 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Dans cette mise en situation, malgré l'intime conviction de l'individu concerné, l'issue soulevée est bel et bien incertaine, il serait contre-productif d'affoler l'ensemble du service en confirmant les rumeurs. Il est donc préférable de s'en tenir à la consigne reçue, autrement dit de ne pas aborder ce point et de cacher son incertitude quant à l'avenir du service.

Le schéma de réponses des étudiants chinois et français présentent des similitudes bien que les Chinois adoptent moins facilement un comportement attendu (à « *ce que je souhaiterais faire* », 61,6 % des Français choisissent un comportement attendu, contre 40,9 % de Chinois). Les Chinois se retrouvent davantage dans des comportements de type acceptable / discutable (54,5 % de réponses B et C à « *ce que je souhaiterais faire* », 34,2 % pour les jeunes Français).

L'importance de l'attente de valeurs responsables et éthiques de la part de l'école et de l'université est une nouvelle fois démontrée, en particulier pour les étudiants de l'EM Strasbourg qui adoptent à 79,2 % un comportement attendu (réponses D et E à « *ce que l'école souhaiterait que je fasse* »), 62,5 % pour les Chinois.

8. Scénario 8 : Le stage rêvé / The dream internship :

Scénario à l'attention des étudiants français :

La période de recherche de stage de fin d'année s'achève. Vous avez déjà trouvé un stage, mais il ne correspond que partiellement à vos objectifs professionnels. Vous obtenez enfin un entretien dans une entreprise qui propose un stage tout à fait en phase avec ce que vous recherchez. Au cours de l'entretien, le responsable du stage vous apprend qu'il a déjà recruté un autre étudiant de votre école mais que votre profil lui convient davantage. Vous connaissez cet étudiant et vous savez qu'il n'a pas trouvé d'autre stage. Si vous acceptez cette place, il se trouvera en difficulté, tandis que de votre côté, vous avez toujours la possibilité d'accepter le premier stage. Que décidez-vous ?

- A. Vous acceptez le stage sans vous poser de questions, votre collègue n'aura qu'à en trouver un autre ;
- B. Vous alertez l'école et votre collègue sur les pratiques douteuses de cette entreprise. Vous refusez le stage et conseillez à votre collègue de faire de même en lui proposant votre aide pour trouver un autre lieu de stage ;
- C. Vous informez votre collègue de la situation afin qu'il sache à quel genre d'entreprise il sera confronté s'il accepte le stage. De votre côté, vous refusez ;
- D. Vous prenez ce stage et vous proposez d'aider l'étudiant à rechercher un autre stage ;
- E. La recherche de stage est une compétition difficile dont les règles du jeu sont claires, vous n'avez pas à sacrifier votre intérêt. Vous prenez le stage.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

The deadline for finding an end-of-year internship is approaching. You have already found an internship but it doesn't really suit the professional goals you have in mind. You finally get an interview with a company that is offering the perfect internship for you. During the interview the manager tells you that he has already selected another student from your school but that he would prefer to hire you because your profile is more suited to the position. You know the other student and you know that he has no back-up choice of internship. If you accept this internship, the other student will find himself in a difficult position, while on your side, you still have the option to accept the first internship. What do you decide to do?

- A. You accept the position without worrying; your colleague will just have to find something else;
- B. You bring the questionable work ethics of this company to the attention of your school and your classmate. You refuse the position and advise your classmate to do the same. You also offer him your help to find another internship;
- C. You fill your classmate in on what happened so that he knows what kind of company he will be dealing with if he accepts the position. As for you, you refuse the offer;
- D. You accept the position and you offer to help the other student find another internship;
- E. Finding an internship is a competitive game and everybody is aware of the rules. It's not up to you to make sacrifices for others so you accept the position.

Figure 46 : Scénario 8 - Résultats des répondants chinois

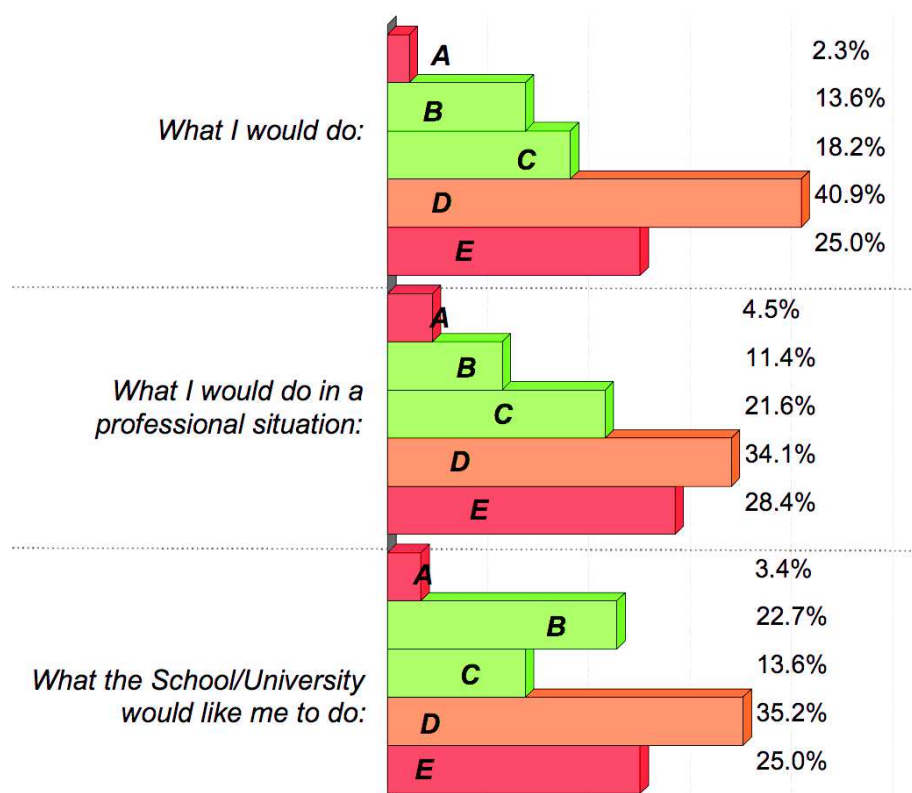
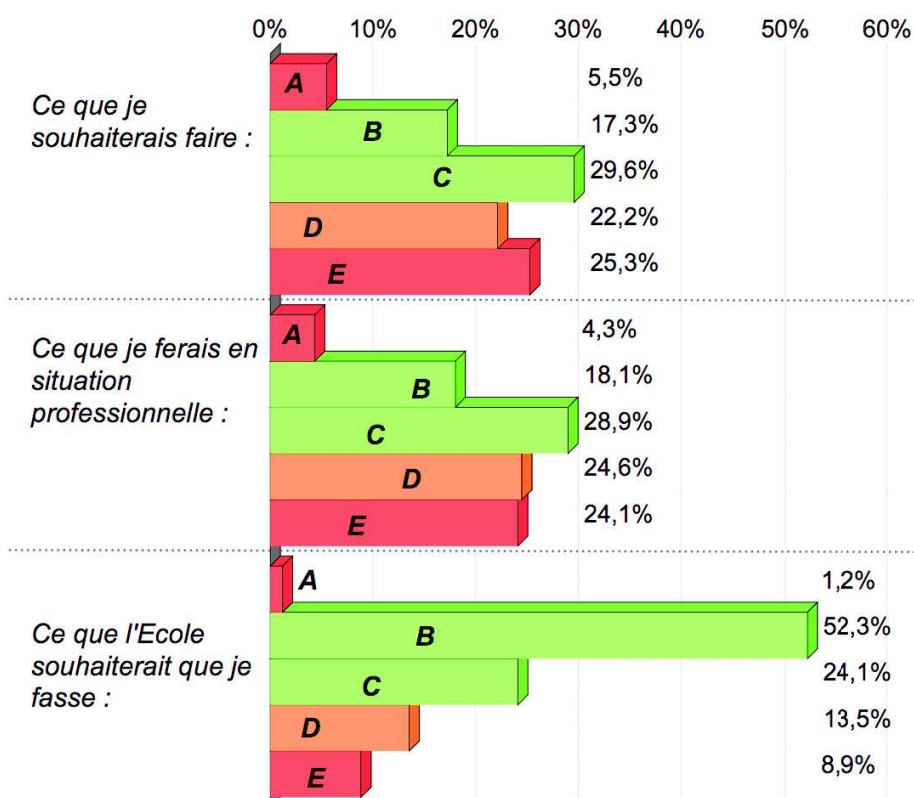


Figure 47 : Scénario 8 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Que ce soit en Chine ou en France, chaque étudiant est conscient des difficultés considérables à surmonter quant il s'agit de la recherche d'un stage. Si en théorie le choix le plus courageux consiste bien entendu à refuser le stage en informant le camarade et l'établissement des pratiques de l'entreprise, dans la pratique, le choix des jeunes se fonde sur une logique plus complexe.

En effet, nous considérons que le fait d'accepter le stage revient à cautionner les pratiques de l'employeur peu scrupuleux, or cela ne semble pas gêner les 68,2 % d'étudiants chinois qui acceptent l'offre, ni les 53 % de Français (il s'agit ici des participants ayant répondu A, D ou E à « *ce que je souhaiterais faire* »). Si l'on analyse le détail de ces résultats, on se rend compte que la part des comportements inacceptables entre les étudiants français et chinois est quasiment semblable (27,3 % des Chinois et 30,8 % des Français ont accepté le stage sans scrupule en répondant par A ou E à « *ce que je souhaiterais faire* »).

Les jeunes Chinois sont donc plus nombreux à accepter l'offre et cela peut s'expliquer par la crise de l'emploi qui fait rage dans le « pays des hyperqualifiés », comme nous l'avons abordé dans la seconde partie de notre travail de thèse. Pour rappel, dans son ouvrage, Rocca fait référence au fort esprit de compétition présent dès l'enfance et étant à l'origine d'une grande souffrance chez les jeunes (2010). La croissance économique ralentit et les entreprises deviennent de plus en plus exigeantes vis-à-vis de cette jeunesse sur laquelle repose les espoirs de toute la famille.

9. Scénario 9 : Rapport génétiquement modifié / A genetically modified report :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Vous occupez un poste à responsabilité dans une entreprise qui commercialise du soja génétiquement modifié. Vous avez obtenu, il y a déjà plusieurs années, l'autorisation de commercialiser vos produits par l'Agence Française de Sécurité Sanitaire. Un récent rapport en interne fait état de cas d'allergies sévères observés chez des consommateurs de vos produits. Vous avez demandé à votre direction de réfléchir à la possibilité d'approfondir cette étude pour en savoir davantage mais cela vous a été refusé. La direction vous informe d'erreurs commises par le passé par l'équipe scientifique et vous suggère de ne pas tenir compte de ce rapport. Que faites-vous ?

- A. Vous demandez des expertises complémentaires à un organisme extérieur même si pour cela, vous devez aller à l'encontre de votre direction ;
- B. Vous estimez que cela ne vous concerne pas et ne dites rien ;
- C. Vous acceptez les déclarations de la direction et n'allez pas plus loin ;
- D. Vous passez l'affaire sous silence car vous avez la conviction que les OGM apportent plus de bénéfices qu'ils ne causent de problèmes ;
- E. Vous cherchez à mobiliser vos collègues et les instances représentatives du personnel pour que la question fasse l'objet d'un dialogue au sein de l'entreprise.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

You have a position of responsibility within a company that markets milk and baby formula. A few years ago, the State Food and Drug Administration of China gave you the authorization to market your products. A recent internal report shows that there are cases of severe kidney stones and other kidney damage among the infants who consumed your products. You have asked your manager to think about studying this in more depth but your idea has been refused. Management informed you of mistakes that the team of scientists has made in the past and suggests you ignore this report. What do you do?

- A. You ask an external organization for complementary expertise even if this means going against what your manager has said;
- B. You believe the matter doesn't concern you and you decide not to say anything;
- C. You accept the management's statements and don't go any further;
- D. You keep quiet on the subject because you are convinced that this baby formula is more beneficial than harmful;
- E. You try to get your colleagues and the employee representative body involved so that the company has to face up to the issue.

Figure 48 : Scénario 9 - Résultats des répondants chinois

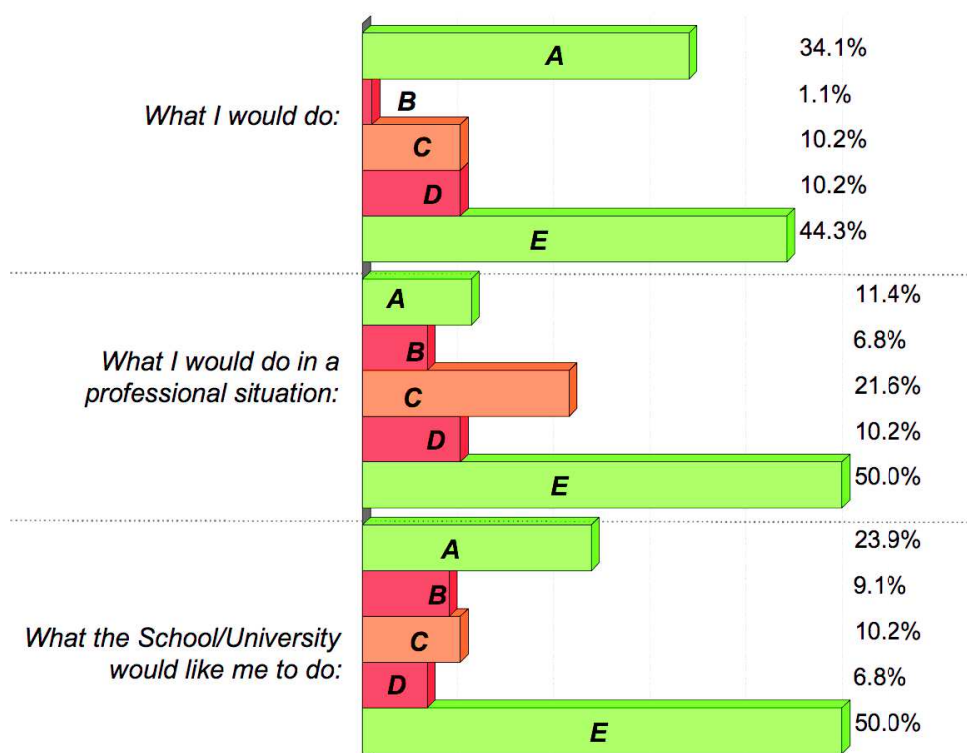
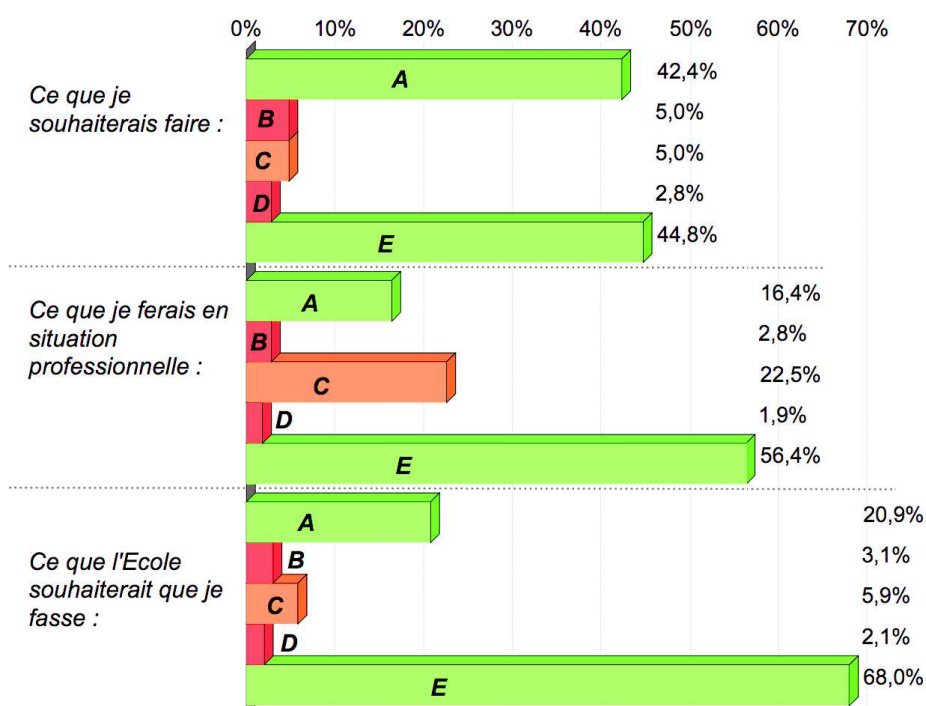


Figure 49 : Scénario 9 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Si le scénario original en français faisait état de soja génétiquement modifié, nous avons décidé de changer le produit afin que celui-ci puisse davantage correspondre à la réalité du terrain chinois. A travers les différents entretiens réalisés auprès d'organisations, d'institutions et d'étudiants, les scandales sanitaires ayant éclatés en 2008 liés à la poudre de lait infantile contaminée à la mélamine, dans le but de les rendre plus riches en protéines, revenaient sans cesse dans les discours. Bien qu'il soit difficile d'obtenir des chiffres stables, l'organe de presse officiel Xinhua fit état de près de 300 000 malades, dont 51 900 hospitalisés et d'une dizaine de décès⁴²⁵.

Le peuple chinois a naturellement été très affecté par ce scandale de santé publique impliquant bon nombre d'entreprises nationales (Yili et Mengniu), mais également internationales (Nestlé, Cadbury, Oreo, Heinz, Lipton). En outre, la justice chinoise a condamné à mort et exécuté deux personnes impliquées dans ces affaires en novembre 2009⁴²⁶.

La mélamine ayant provoqué le développement de calculs rénaux chez les tout jeunes consommateurs, nous avons donc remplacé les cas d'allergies auxquels la mise en situation française faisait référence. En effet, le 18 septembre 2008, l'Organisation mondiale de la santé lançait une alerte de niveau mondial pour prévenir de 6240 cas de calculs rénaux chez des nourrissons chinois⁴²⁷. De plus, l'Agence Française de Sécurité Sanitaire s'est vue remplacée par son équivalent chinois après vérification : la *State Food and Drug Administration of China*, créée en 2003 pour répondre aux attentes en matière de sécurité alimentaire. Les réponses possibles au scénario restent inchangées afin de faciliter la comparaison entre les deux pays.

Dans notre cas, la société concernée encourt un risque juridique et une perte de confiance et d'image de la part du consommateur. Si l'expertise s'avère effectivement révélatrice d'un dysfonctionnement, d'autres organismes extérieurs démontreront la même chose et les conséquences n'en seraient que plus graves pour l'entreprise si les résultats étaient divulgués

⁴²⁵ Chow C.-Y. (2008). « Number of melamine-sickened children revised up five-fold », *South China Morning Post*, 2 décembre 2008

⁴²⁶ http://www.lemonde.fr/asie-pacifique/article/2010/02/08/chine-du-lait-contamine-a-la-melamine-reapparaît_1302428_3216.html (consultée le 14 avril 2014)

⁴²⁷ http://www.who.int/csr/don/2008_09_19/fr/ (consultée le 10 avril 2014)

par d'autres biais. L'unique solution revient donc à tenter d'en apprendre davantage en alertant les personnes compétentes.

Nous constatons que les étudiants français et chinois se sentent particulièrement concernés par cette mise en situation et nous percevons dans les résultats une part très importante de comportements attendus. Ainsi, à « *ce que je souhaiterais faire* », 78,4 % de jeunes Chinois et 87,2 % de Français s'orientent vers le choix des comportements les plus responsables visant à alerter un organisme d'expertise extérieur et les collègues sur la situation, quitte à aller à l'encontre de la hiérarchie pour 34,1 % de Chinois et 42,4 % de Français.

Seulement 1,1 % des étudiants asiatiques ne se sentent pas concernés par le problème et décident de ne pas agir, c'est dire la préoccupation du peuple chinois face aux scandales sanitaires à répétition de ces dernières années. Dès lors que la santé publique est menacée, les Chinois vont plus facilement oser alerter l'opinion quitte à prendre des risques vis-à-vis de la hiérarchie et à aller contre les valeurs traditionnelles liées à la notion de « face » par exemple.

10. Scénario 10 : Les déchets / Waste disposal :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Vous constatez que votre entreprise ne trie pas ses déchets de production, parmi lesquels se trouvent des déchets chimiques (javel, produits de nettoyage...). Les responsables informés de la situation ferment les yeux, considérant que ce type de déchets n'est pas différent d'un autre. Cependant, la réglementation demande une traçabilité des déchets chimiques. De plus, cette mauvaise gestion peut entraîner des accidents / incidents, pouvant causer des dommages à la fois matériels et humains. Enfin, l'impact environnemental de leur élimination (enfouissement par exemple) est potentiellement important en raison du risque de propagation du produit dans l'environnement.

- A. Vous fermez les yeux car l'analyse coût/risque montre qu'il sera moins coûteux de réparer un incident ou de régler une amende, le cas échéant, que de changer de processus ;
- B. Vous alertez officiellement par courrier votre hiérarchie sur le caractère illégal du problème ;

- C. Vous faites un courrier au procureur de la République pour signaler cette pratique institutionnalisée dans votre entreprise ;
- D. Vous considérez que cette décision relève de la Direction Générale et que vous n'avez pas à porter d'appréciation ;
- E. Vous évoquez ce problème avec des collègues et en l'absence de réaction de leur part, vous renoncez car nous ne voyez pas pour quelle raison vous seriez le seul à réagir.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

You notice that your company doesn't separate its rubbish for recycling. Chemical waste (bleach, cleaning products...) can be found among this rubbish. The managers aware of the situation turn a blind eye and believe that this type of waste is no different from the others. However, the company guidelines state that chemical waste must be disposed properly. Moreover, this unsatisfactory disposal of waste could lead to accidents / incidents that could cause equipment damage or human injury. Finally, the way in which the waste is disposed of (in a landfill for example) has an important impact on the environment. If not done properly, the product runs the risk of causing harm to the environment.

- A. You turn a blind eye because the cost-risk analysis shows that it will be cheaper to fix a problem or pay a fine than changing all the process;
- B. You officially make your superior aware of the illegal nature of the problem by mail;
- C. You send a letter to the public authority to report this institutionalized practice in your company;
- D. You understand that this decision was made by the senior management and that you have no choice but to respect it;
- E. You mentioned this issue with your colleagues and because of the absence of reaction from them, you decide to give up because you shouldn't be the only one to respond.

Figure 50 : Scénario 10 - Résultats des répondants chinois

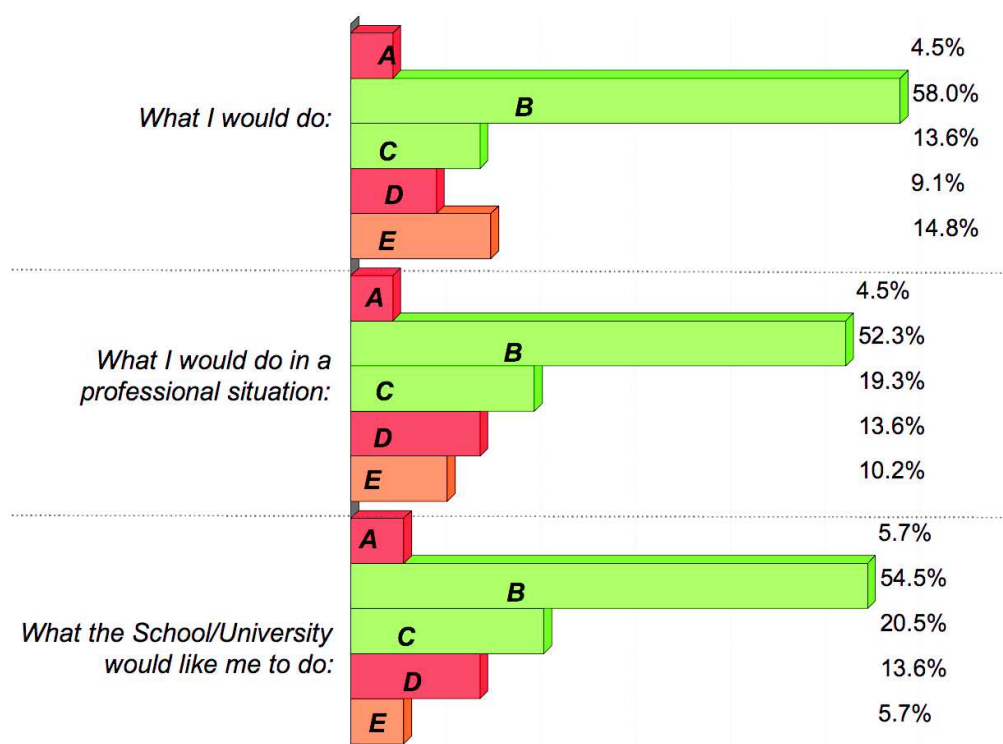
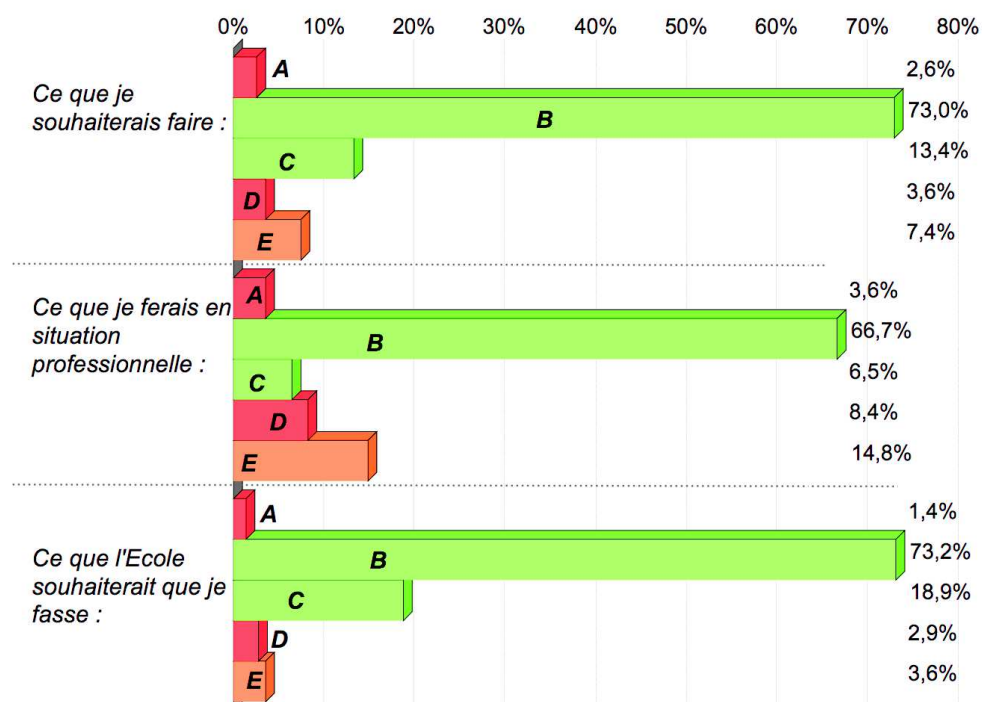


Figure 51 : Scénario 10 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Bien que les autorités chinoises se préoccupent de plus en plus de la gestion des déchets, à travers la « *Environmental Protection Law of the People's Republic of China* », en réalité, les bonnes pratiques ne sont malheureusement que peu répandues. Dans le chapitre 3 relatif à la « *Protection and Improvement of the Environment* » (protection et amélioration de l'environnement) de la loi modifiée le 24 avril 2014, l'article 37 stipule que « les gouvernements locaux devraient prendre des mesures pour organiser le tri, la séparation et le recyclage des déchets municipaux⁴²⁸ »⁴²⁹. Plus loin, dans le chapitre 4 intitulé « *Prevention and Control of Pollution and Other Public Hazards* » (prévention et lutte contre la pollution et autres risques pour la santé publique), l'article 40 stipule que les « *entreprises doivent prioriser l'introduction de l'énergie propre, adopter des procédures et des installations disposant d'une meilleure efficacité des ressources et moins polluantes, et appliquer des technologies de traitement des déchets afin de réduire la production de polluants*⁴³⁰ ». La filière déchets est en pleine expansion et les déchets solides sont aujourd'hui séparés en trois catégories : ordures ménagères, déchets solides industriels, et déchets solides dangereux⁴³¹.

En France également, la situation est très réglementée par le code de l'environnement. Que ce soit pour les étudiants chinois ou bien les étudiants français, il s'agit ici de signaler la pratique illégale, à la hiérarchie d'abord, voire à un organisme extérieur compétent si celle-ci ne réagit pas. Nous faisons donc le choix de ne pas modifier le scénario original qui s'intègre parfaitement au contexte chinois.

D'une manière générale, la sensibilité environnementale des Chinois évolue rapidement face aux pics de pollution qui touchent les grandes villes du pays et qui poussent le gouvernement à agir. Ainsi, fin juin 2015, le Premier ministre Li Keqiang annonçait depuis Paris des mesures phares dans le cadre de la contribution du pays pour la conférence mondiale sur le climat (COP21). Le gouvernement pense atteindre son pic des émissions de CO₂ autour de 2030, baisser son intensité carbonique de 60 à 65 % par rapport à 2005, porter la part de ses

⁴²⁸ « Local people's governments at various levels shall take measures to organize the sorting and separation, as well as recycling of municipal solid waste » (traduction libre)

⁴²⁹ L'ensemble du texte est disponible à partir du lien suivant : <https://www.chinadialogue.net/Environmental-Protection-Law-2014-eversion.pdf>

⁴³⁰ « Enterprises shall give priority to the introduction of clean energy, adopt process and facilities with higher resource efficiency as well as low pollution discharges, and apply comprehensive waste utilization technologies and waste disposal technologies to reduce pollutant generation » (traduction libre)

⁴³¹ <http://www.prnewswire.com/news-releases/in-depth-research-on-china-solid-waste-disposal-industry-2014-2018-273182251.html> (consultée le 20 juin 2015)

énergies non fossiles dans la consommation énergétique primaire à environ 20 %, et augmenter son stock forestier d'environ 4,5 milliards de mètres cubes par rapport à 2005. Ces engagements ont été largement salués par la communauté internationale qui espère que ces objectifs feront de la Chine un exemple régional à suivre. La Chine, premier pollueur de la planète avec 25 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, semble donc consciente de l'enjeu de taille que représente le défi environnemental et déterminée à se donner les moyens de réussir⁴³².

A la question « *ce que je souhaiterais faire* », 71,6 % des étudiants chinois et 86,4 % des étudiants français choisissent d'adopter un comportement responsable, qualifié d'« attendu », en alertant d'abord le management (pour 58 % des Chinois et 73 % des Français) et ensuite les pouvoirs publics (pour 13,6 % des Chinois et 13,4 % des Français). Près de 14 % des Chinois font un choix « inacceptable » en ignorant sciemment la situation, soit plus que les Français (4,3 %). Enfin, près de 15 % des jeunes Chinois jugent préférable de solliciter d'abord l'avis de leurs collègues avant de se rétracter par manque de soutien.

11. Scénario 11 : Derrière la plaquette / Preparing a brochure :

Scénario à l'attention des étudiants français :

Le directeur du marketing d'une filiale d'un grand groupe déjà bien reconnu pour son engagement dans le développement durable doit, à la demande de sa Direction Générale, renforcer le discours développement durable auprès de ses clients. Il vous demande, en tant que responsable de l'agence de communication avec qui il traite habituellement ce type de dossiers, de lui préparer une brochure qui mette en avant les meilleurs arguments en la matière. Cette demande s'inscrit dans l'urgence, car la brochure promotionnelle développement durable doit être prête en moins d'un mois dans la perspective d'un grand salon international. Vous devez avoir recours à un sous-traitant. Le problème est que le seul sous-traitant que vous ayez trouvé qui soit capable de produire la brochure dans les délais n'est pas du tout exemplaire en matière de développement durable. Que faites-vous ?

⁴³² <http://www.lefigaro.fr/sciences/2015/07/01/01008-20150701ARTFIG00278-cop21-la-chine-cancer-du-climat-veut-rattraper-son-retard.php> (consultée le 2 juillet 2015)

- A. Vous répondez à la demande du client sans mentionner la question de la sous-traitance ;
- B. Vous indiquez à votre client que vous ne pouvez répondre de façon satisfaisante en lui faisant part des enjeux et lui conseillez de poursuivre sa recherche auprès de vos confrères ;
- C. Vous lui expliquez que pour être en accord avec sa démarche, il devrait remettre à plus tard la distribution de ces prospectus ;
- D. Vous lui expliquez que pour satisfaire sa demande, vous êtes contraint d'avoir recours à ce partenaire en l'informant des enjeux et vous vous en remettez à sa décision ;
- E. Vous déléguez à un employé de l'agence la charge de trouver un partenaire sans lui faire part de ces critères.

Scénario à l'attention des étudiants chinois (en anglais) :

The senior management of a successful company, well-known for its level of commitment to sustainable development, has asked the marketing director to help increase the awareness of sustainable development to the company's client. The marketing director asks you, as head of the communication agency the company usually works with, to prepare a brochure for him that highlights the advantages of sustainable development. He has asked you as a matter of urgency because the brochure promoting sustainable development has to be ready in less than a month for a large international exhibition. You have to hire a subcontractor. The only subcontractor available who is capable of producing a brochure in time has no concrete knowledge on the subject of sustainable development. What do you do?

- A. You follow the customer's orders and hide from him the issue of subcontracting;
- B. You tell the customer that you cannot meet his expectations effectively given the circumstances and you advise him to continue looking for another agency which can take over;
- C. You explain that in order to be able to keep up with the process he should push back the deadline for the brochure;
- D. You explain that in order to carry out the task you have no choice but to hire a subcontractor by informing him about the issue but that in the end the decision is up to him;
- E. You delegate the task of finding a different subcontractor to an employee in your agency without specifying any sort of criteria.

Figure 52 : Scénario 11 - Résultats des répondants chinois

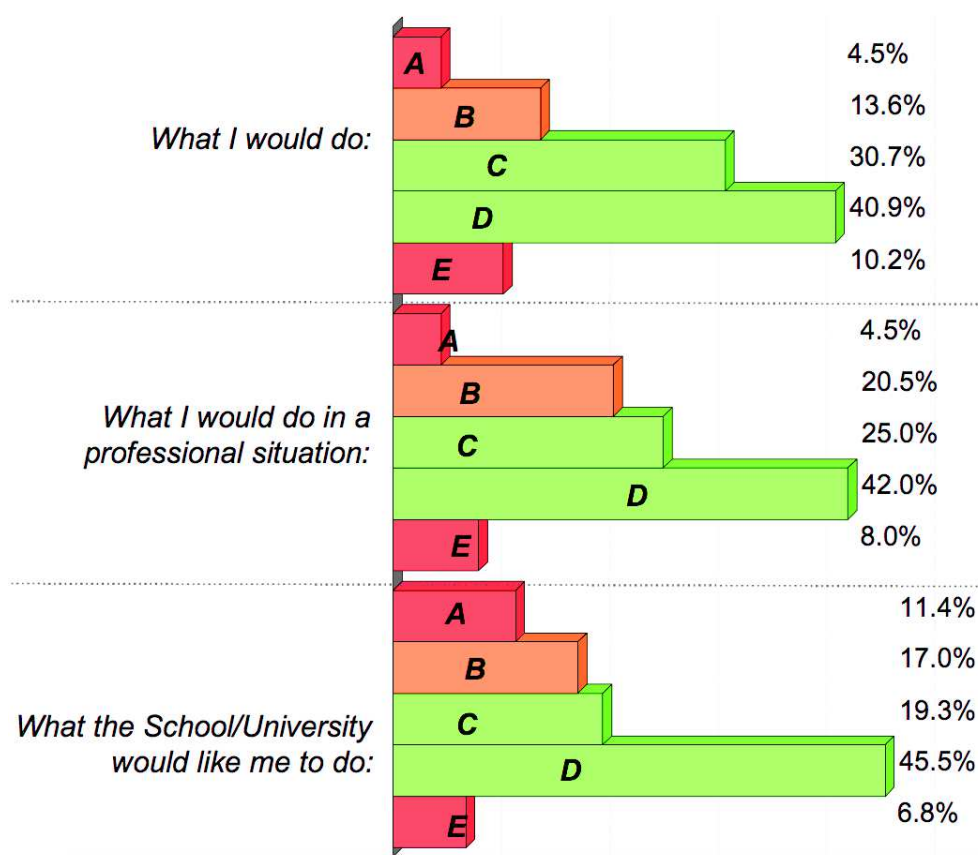
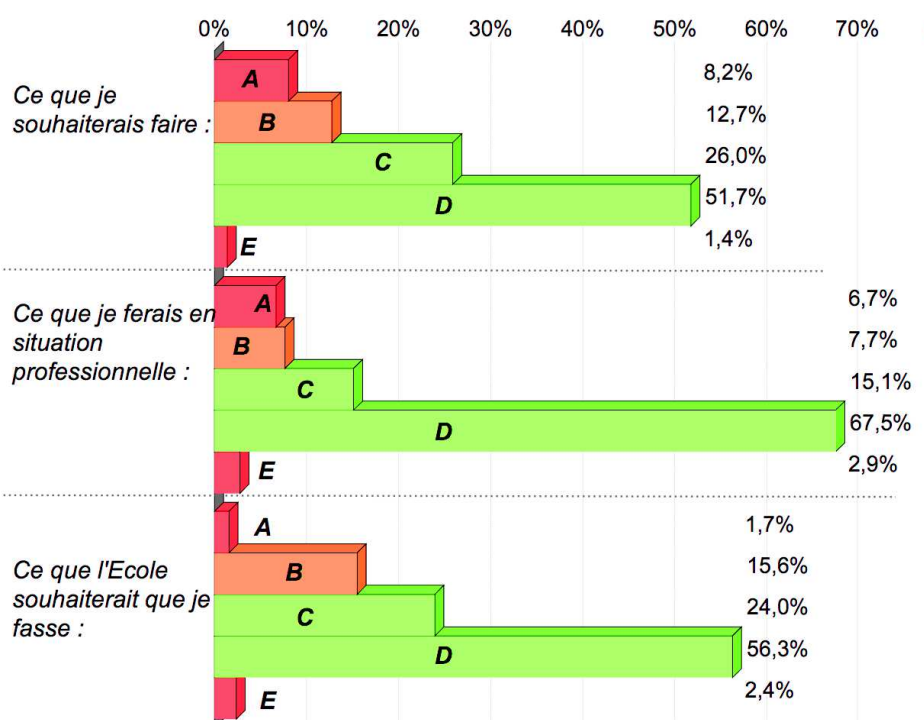


Figure 53 : Scénario 11 - Résultats des répondants français



Explications et résultats :

Les grands groupes chinois ont intensifié leur discours développement durable ces dernières années. Lors de notre entretien du 5 septembre 2012 avec Wang Fengzuo, directrice adjointe du *Global Compact* pour la Chine, celle-ci a souligné le rôle de cette initiative des Nations unies lancée en 2000 dans le soutien apporté aux entreprises dans l'accompagnement à la rédaction des rapports de développement durable.

Dans les résultats de notre scénario, nous retrouvons une même tendance entre étudiants chinois et français. La majorité adopte un comportement attendu, autrement dit responsable (choix C ou D pour « *ce que je souhaiterais faire* ») : 71,6 % de jeunes Chinois et 77,7 % de Français. 14,7 % des participants chinois font un choix pouvant être qualifié d'« inacceptable », contre 9,6 % des Français.

A la question « *ce que l'école / l'université souhaiterait que je fasse* », les étudiants chinois se montrent étonnamment moins responsables (64,8 % de comportement attendu et 18,2 % de comportement inacceptable).

Dans cette mise en situation, l'enjeu est de satisfaire le client tout en respectant ses engagements. Il est donc impératif de l'associer à l'ensemble des décisions.

Section 3 : Synthèse des résultats relatifs aux scénarios de l'enquête 3V

Le graphique suivant représente la comparaison franco-chinoise des résultats de l'ensemble des scénarios pour la situation « ce que je souhaiterais faire », après avoir fait la moyenne des points obtenus sur chaque situation. Pour rappel :

- Le choix d'un comportement rouge (inacceptable) = 0 point ;
- Le choix d'un comportement orange (acceptable / discutable) = 5 points ;
- Le choix d'un comportement vert (attendu) = 10 points.

Le graphique et le tableau ci-dessous permettent donc d'identifier les scénarios posant problème aux étudiants chinois, car tendant vers des comportements qualifiés d'inacceptables, à l'instar de « *The decision from upstairs* » (3,13), ou à l'inverse, vers des comportements jugés attendus, ou responsables, comme « *The end of a trial period* » (8,86), « *A genetically modified report* » (8,35), ou encore « *A new student* » (8,24), « *Managerial ability* » (7,95), ou encore « *Waste disposal* » (7.90).

Côte français, on retrouve généralement une majorité de comportements attendus dans des scénarios similaires : « *Une période d'essai à terme* » (8,43), « *Des épaules de manager* » (8,16), « *Rapport génétiquement modifié* » (7,96), ou « *Déchets* » (7.91). On observe également que le scénario relatif à la « *Décision d'en haut* » est, comme pour la Chine, celui qui tend le plus vers un comportement inacceptable, encore plus accentué chez les Français (2,16).

Figure 54 : Synthèse des résultats de la situation « ce que je souhaiterais faire » :
Comparaison enquête 3V Chine-France

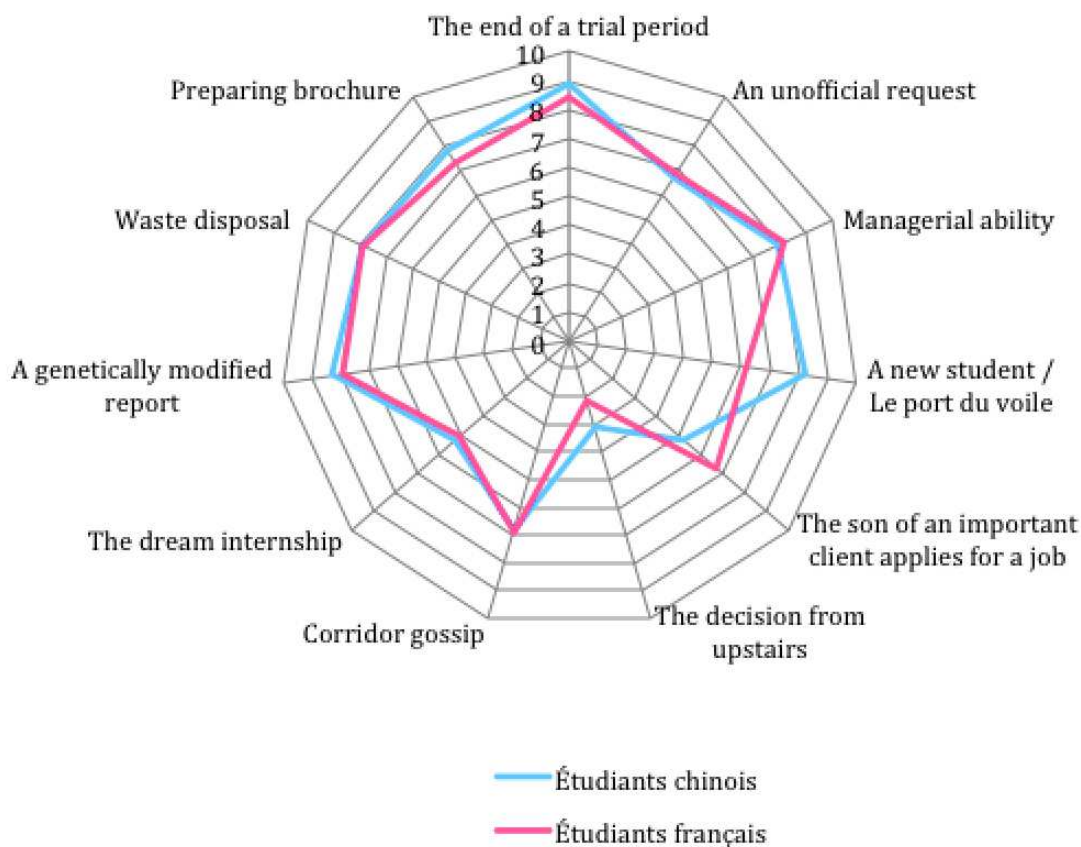


Tableau 33 : Synthèse des résultats de la situation « ce que je souhaiterais faire » :
Comparaison enquête 3V Chine-France

Scénarios	Étudiants chinois	Étudiants français
The end of a trial period / Une période d’essai à terme	8,86	8,43
An unofficial request / Une demande non officielle	6,65	6,90
Managerial ability / Des épaules de manager	7,95	8,16
A new student / Le port du voile	8,24	6,17
The son of an important client / La candidature du fils d’un client important	5,23	6,73
The decision from upstairs / La décision d’en haut	3,13	2,16
Corridor gossip / Les bruits de couloirs	6,82	6,92
The dream internship / Le stage rêvé	5,23	5,06
A genetically modified report / Rapport génétiquement modifié	8,35	7,96
Waste disposal / Les déchets	7,90	7,91
Preparing a brochure / Derrière la plaquette	7,84	7,35

Nous constatons le rôle et l'influence de l'établissement d'enseignement dans les attitudes des étudiants. Les actions menées depuis plusieurs années au sein de l'EM Strasbourg autour des trois valeurs fortes (éthique, diversité, développement durable) semblent donc porter leurs fruits et mériteraient d'être développées et testées dans les institutions chinoises. Cet aspect pourrait faire l'objet de travaux de recherches ultérieurs.

En analysant les résultats de chacun des scénarios, nous pouvons parler d'une tendance d'ensemble montrant à la fois une structure des résultats assez similaire entre étudiants français et étudiants chinois, tout en constatant que ces derniers se montrent globalement moins responsables, autrement dit font moins souvent le choix de se tourner vers l'option d'un comportement « attendu ». On trouve ainsi parmi les jeunes Chinois davantage de réponses correspondant à des comportements qualifiés d' « acceptable / discutable », voire d' « inacceptable ».

Ainsi, nous pouvons désormais soutenir que la **proposition 8** est **acceptée** :

Pr. 8 : La jeunesse chinoise est globalement moins responsable que la jeunesse française.

Si des similitudes entre les deux populations sont perceptibles et incontestables, les résultats sont souvent proches et laissent penser que Chinois et Français sont majoritairement responsables, il faut souligner une fois encore les différences contextuelles importantes, que ce soit aux niveaux social, politique, économique et culturel, ou au niveau du choix de l'établissement d'enseignement et du système éducatif en général. C'est pour cette raison que nous insistons une fois de plus pour souligner que notre travail de thèse n'a pas vocation à s'inscrire dans le champ de l'interculturalité à proprement parler.

Nous pensons que ces résultats reflètent les attitudes d'une partie de la jeunesse chinoise. Ces mises en situation nous permettent de mesurer leurs capacités à se projeter dans le milieu professionnel et à faire des choix nécessitant de solliciter leur sensibilité et capacité éthique.

Bien que les étudiants chinois continuent d'attacher une importance singulière à certaines valeurs traditionnelles, à travers la notion de « face » ou de « *guanxi* » par exemple, il est nécessaire de souligner que ceux-ci font également preuve d'une grande ouverture. En effet, ils ne cachent plus leur désapprobation face aux discriminations et aux inégalités persistantes à travers le pays (cas du travailleur handicapé, de la femme enceinte, du candidat homosexuel, de l'étudiant issu d'une minorité ethnique). Ils fustigent le non respect de la réglementation et sont pleinement conscients des défis auxquels la Chine est confrontée et que le pays doit

désormais relever, en matière de sécurité alimentaire et d'environnement notamment. En outre, les jeunes Chinois font preuve de discernement et ces résultats s'avèrent encourageants pour l'adaptation de la Chine dans l'espace globalisé.

Section 4 : Analyse et synthèse des résultats relatifs au questionnaire des valeurs par portraits

1. Questionnaire des valeurs par portraits de l'enquête 3V :

a. Items mobilisés dans l'enquête 3V :

Dans la dernière partie de l'enquête sur les trois valeurs, nous mesurons les valeurs, au sens de Schwartz, à travers l'outil baptisé *Portrait Values Questionnaire* (ou QVP, questionnaire des valeurs par portraits), détaillé dans le chapitre précédent. Nous demandons donc aux participants d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord par le biais d'une échelle de Likert en cinq points en répondant à la consigne suivante « *Please indicate which choice best corresponds to your opinion about the general propositions and characteristics* » :

- *Not at all like me* (pas du tout comme moi) (1) ;
- *Not like me* (pas comme moi) (2) ;
- *A bit like me* (un peu comme moi) (3) ;
- *Like me* (comme moi) (4) ;
- *Exactly like me* (tout à fait comme moi) (5).

Afin de mesurer les valeurs, parmi les 40 items proposés par Schwartz, nous en avons sélectionné 20 dont voici le détail dans le tableau ci-dessous.

Tableau 34 : Questionnaire des valeurs par portraits de l'enquête 3V

1. It is important to respect different people's opinions. Even if you don't agree with them, you still want to understand their points of view and be able to get along with them.
2. Always being polite is important. One should always respect one's parent and elders.
3. It is important to behave the way one has been brought up to do in order to respect one's family values.
4. The country's security and being protected from its enemies is important.
5. One likes responsibilities and giving orders. One wants others to do as one says.
6. Success, standing out and impressing others is important.
7. This person is convinced that people should do their part for the environment.
8. A person always wants to help the people who are close to him/her. Taking care of the people he/she knows and loves is very important.
9. A person tries to live up to other people's expectations. It is important to follow orders and be self-disciplined.
10. A person takes every opportunity to have fun. It is important to do things which please oneself.
11. Religion is very important. He/she follows his/her religious beliefs.
12. This person is very cautious, avoiding anything that could put him/her in danger.
13. It is very important to show off one's abilities and to want people to admire one's work.
14. This person wants everybody to be treated with justice, even those he/she doesn't know. Protecting the weak is important.
15. It is important to feel trustworthily, wanting others to know that they can always rely on this person.
16. This person believes it is important to do a variety of different things in life.
17. It is important to have innovative ideas, to be creative and to like being original.
18. Being rich, having lots of money and buying expensive things is important.
19. A person is self-reliant. He/she wants to be able to cope on his/her own whatever the situation may be.
20. This person thrives on adventure and likes taking risks. He/she wants a life filled with excitement.

b. Mode de calcul des domaines motivationnels de Schwartz (QVP) :

Chacun des items énoncé ci-dessus se rapporte à un domaine motivationnel précis :

- Universalisme : items 1, 7, et 14 ;
- Conformité : items 2 et 9 ;
- Tradition : items 3 et 11 ;
- Sécurité : items 4 et 12 ;
- Pouvoir : items 5 et 18 ;
- Bienveillance : items 8 et 15 ;
- Hédonisme : item 10 ;
- Stimulation : items 16 et 20 ;
- Auto-orientation, ou autonomie : items 17 et 19 ;
- Réussite, ou accomplissement : items 6 et 13.

A partir des réponses des participants à l'enquête, les résultats pour chaque domaine motivationnel ont pu être obtenus d'après les opérations suivantes :

- Universalism = $(\text{Schwartz_1} + \text{Schwartz_7} + \text{Schwartz_14}) / 3$
- Conformity = $(\text{Schwartz_2} + \text{Schwartz_9}) / 2$
- Tradition = $(\text{Schwartz_3} + \text{Schwartz_11}) / 2$
- Security = $(\text{Schwartz_4} + \text{Schwartz_12}) / 2$
- Power = $(\text{Schwartz_5} + \text{Schwartz_18}) / 2$
- Benevolence = $(\text{Schwartz_8} + \text{Schwartz_15}) / 2$
- Hedonism = Schwartz_10
- Stimulation = $(\text{Schwartz_16} + \text{Schwartz_20}) / 2$
- Self-Direction = $(\text{Schwartz_17} + \text{Schwartz_19}) / 2$
- Achievement = $(\text{Schwartz_6} + \text{Schwartz_13}) / 2$

c. Résultats des domaines motivationnels de Schwartz (QVP) :

Le tableau ci-dessous présente le score moyen pour chacun des dix domaines motivationnels, classés par ordre décroissant. Nous constatons que la « bienveillance », l'« universalité » et la « conformité » sont les trois domaines motivationnels les plus importants pour les jeunes

Chinois interrogés⁴³³. A l'instar de Schaaper et Zheng (2013), nous choisissons d'afficher la dimension « individualisme / collectivisme » correspondant à chaque domaine motivationnel car selon les auteurs, « *la dichotomie entre individualisme et collectivisme traverse les différentes classifications de valeurs, dont entre autres les dimensions de cultures nationales de Hofstede et les domaines motivationnels de Schwartz* ».

Bien que pour de nombreux auteurs, cette distinction des orientations « individualisme / collectivisme » aide à mesurer les différences entre cultures orientales et occidentales, pour d'autres chercheurs, ces deux dimensions relèvent d'un cadre de recherche purement occidental et ne peuvent donc être appliquées aux valeurs des cultures orientales et aux comportements individuels en Chine.

Schwartz trouve dans les domaines motivationnels à la fois des intérêts individuels (autonomie, stimulation, hédonisme, accomplissement, pouvoir), des intérêts collectifs (bienveillance, tradition, conformité), voire les deux en même temps (universalité, sécurité) (Schaaper et Zheng, 2013).

Selon Schwartz (2006), bien qu'il existe des « *variations interindividuelles dans l'importance attribuée aux dix valeurs de base [...], lorsque l'on se place au niveau de la société, on observe des similitudes étonnantes dans les hiérarchies des valeurs* ». D'après l'auteur, bienveillance, universalisme et autonomie sont les valeurs qui arrivent en tête.

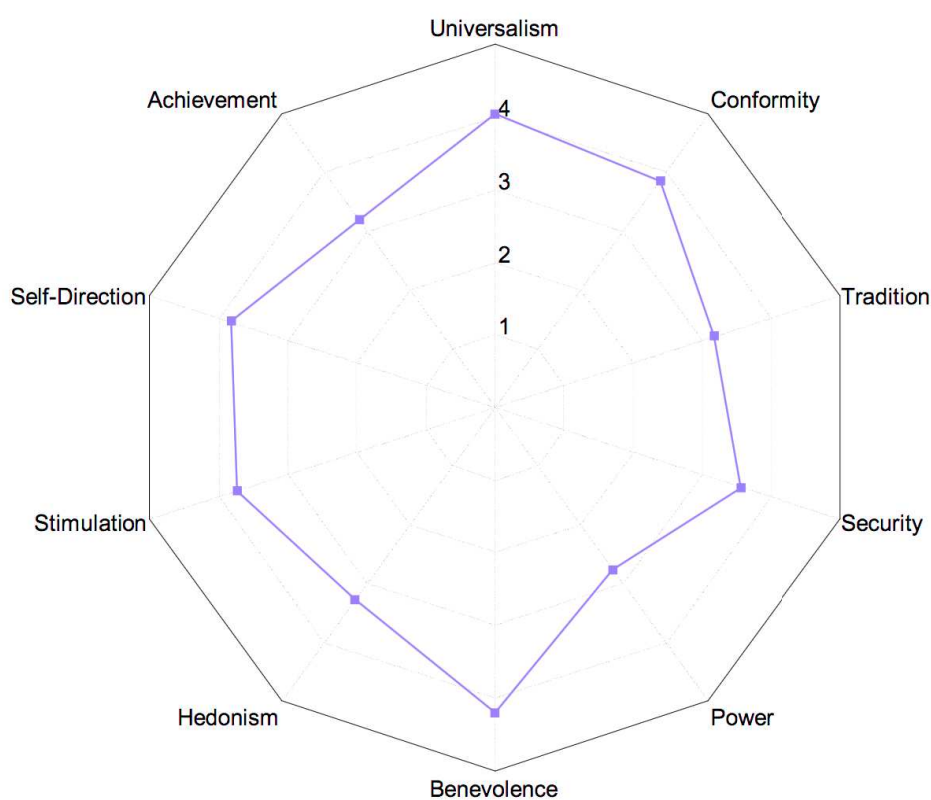
Dans notre étude de la jeunesse chinoise, la bienveillance et l'universalisme arrivent effectivement dans le haut du classement des domaines motivationnels, l'autonomie en quatrième, juste après la conformité (cinquième chez Schwartz).

⁴³³ Dans l'étude de Schaaper et Zhen (2013), la « conformité », la « bienveillance » et la « sécurité » apparaissent comme les trois domaines motivationnels les plus importants.

Tableau 35 : Scores moyens des étudiants chinois pour les dix domaines motivationnels

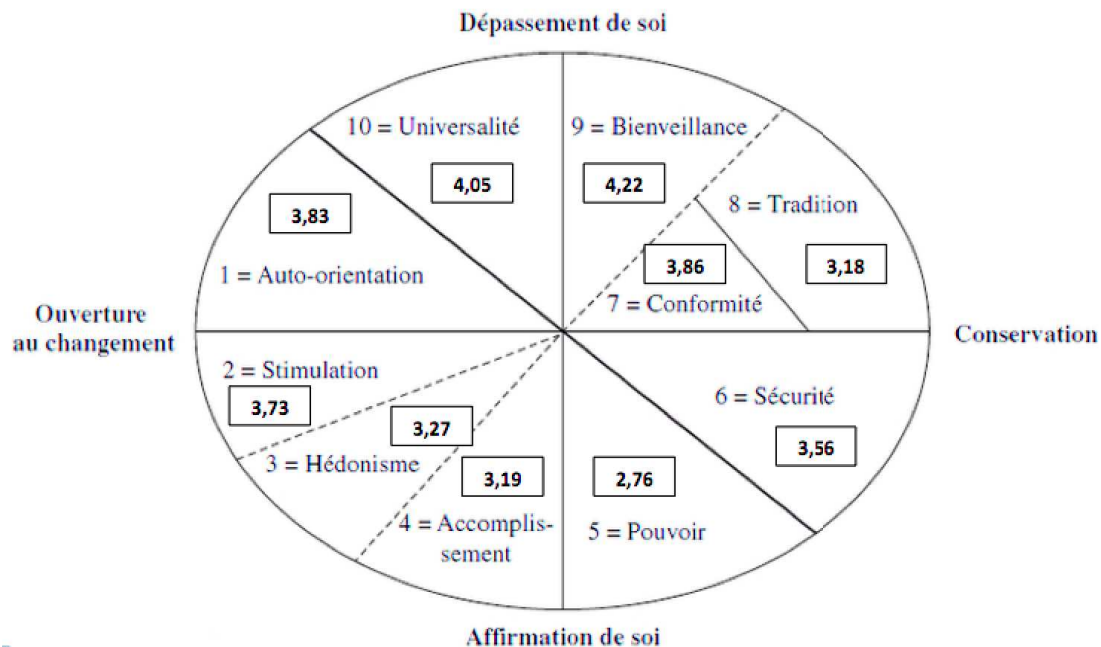
Domaine motivationnel	Score moyen	Orientation
Bienveillance	4,22	Collectivisme
Universalisme	4,05	Collectivisme/Individualisme
Conformité	3,86	Collectivisme
Autonomie	3,83	Individualisme
Stimulation	3,73	Individualisme
Sécurité	3,56	Collectivisme/Individualisme
Hédonisme	3,27	Individualisme
Accomplissement – Réussite	3,19	Individualisme
Tradition	3,18	Collectivisme
Pouvoir	2,76	Individualisme

Figure 55-1 : Scores moyens des étudiants chinois pour les dix domaines motivationnels



Pour une meilleure visibilité, nous avons choisi d'ajouter ces mêmes résultats dans le circumplex de Schwartz.

Figure 55-2 : Scores moyens des étudiants chinois pour les dix domaines motivationnels



2. Synthèse des résultats relatifs aux valeurs de l'enquête 3V :

Notre classement des domaines motivationnels (bienveillance, universalisme, conformité) confirme partiellement ceux de Schwartz (bienveillance, universalisme, autonomie) et de Schaaper et Zheng (conformité, bienveillance, sécurité).

Deux des trois valeurs qui arrivent en tête du classement de notre étude sont de nature confucéenne et collectiviste, la troisième étant à la fois collectiviste et individualiste (universalisme). Nous constatons que les valeurs personnelles plus occidentales et individualistes, comme l'hédonisme, l'accomplissement et le pouvoir, arrivent en fin de classement. Paradoxalement, la tradition se hisse en neuvième position (huitième chez Schwartz et dixième chez Schaaper), car elle sert les intérêts individuels.

Les domaines motivationnels servant les intérêts individuels sont également importants, à l'instar des valeurs d'autonomie et d'hédonisme, classées respectivement en quatrième et cinquième position. Schaaper et Zhen expliquent cette tendance par la politique de l'enfant unique, laquelle aurait accentué individualisme et envie de succès chez les jeunes Chinois (2013).

Schaaper et Zhen constatent que les femmes chinoises accordent une plus grande importance aux valeurs personnelles appartenant aux domaines motivationnels bienveillance, conformité, sécurité et universalisme. Sachant que 75 % des participants chinois à notre enquête sont des femmes, cette tendance se vérifie dans nos résultats et il est donc essentiel de souligner à nouveau cette surreprésentation féminine chez les participants.

Nous partageons avec Schwartz le fait que la bienveillance arrive en première position. D'après l'auteur, l'importance de la bienveillance « *découle du caractère central des relations sociales positives et coopératives au sein de la famille, qui est le lieu principale d'acquisition et d'apprentissage des valeurs* » (2006). Nous avons longuement abordé dans ce travail de thèse l'importance des relations et de la famille dans la société chinoise.

En deuxième position, dans les travaux de Schwartz et les nôtres, et toujours sur le plan des relations sociales, l'universalisme est très utile, « *principalement quand les membres du groupe doivent entrer en relation avec d'autres auxquels ils ne s'identifient pas facilement, à l'école, au travail, etc.* »

La conformité, valeur classée troisième dans notre étude et cinquième chez Schwartz, influence positivement l'harmonie des relations sociales, en contribuant « *à ce que les conflits soient évités, et à ce que les normes du groupe ne soient pas transgressées* ». On peut voir ici encore l'importance du confucianisme et du sens du collectif dans la société chinoise d'hier et d'aujourd'hui.

L'autonomie, quatrième valeur qui ressort de notre étude et troisième au classement de Schwartz, est davantage individualiste. Elle vient développer « *la créativité, l'innovation et incite à se confronter aux défis que le groupe peut rencontrer en temps de crise* ». Nous abordions précédemment la crise de l'emploi en Chine, mais aussi le ralentissement de la croissance et la nécessité pour l'économie du pays de se tourner vers l'international. Ces valeurs d'autonomie permettront sans doute aux jeunes interrogés, une fois dans le monde de l'entreprise, de mettre leurs compétences au service de l'activité pour faire créer une Chine de l'innovation. De plus, Schwartz observe qu'il est rare que l'autonomie vienne menacer « *l'harmonie des relations sociales* ».

A partir de nos résultats, nous faisons la moyenne des dix domaines motivationnels afin de savoir vers quelles dimensions tendent les jeunes Chinois :

- *Surpassing oneself* (dépassement ou transcendance de soi)⁴³⁴ ;
- *Self-affirmation* (affirmation de soi)⁴³⁵ ;
- *Opening to change* (ouverture au changement)⁴³⁶ ;
- *Continuity* (conservatisme)⁴³⁷.

⁴³⁴ (Universalisme + Bienveillance)/2 = (4,05 + 4,22)/2 = 4,13

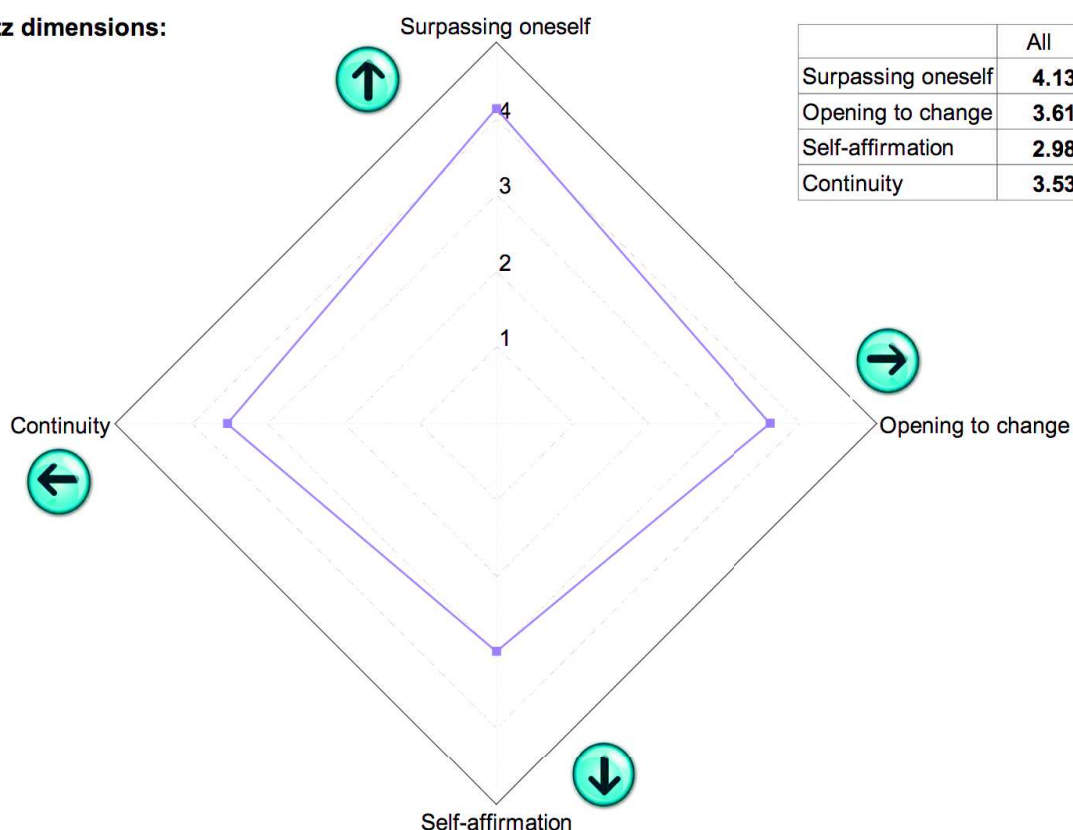
⁴³⁵ (Accomplissement + Pouvoir)/2 = (3,19 + 2,76)/2 = 2,98

⁴³⁶ (Autonomie + Stimulation + Hédonisme)/3 = (3,83 + 3,73 + 3,27)/3 = 3,61

⁴³⁷ (Tradition + Conformité + Sécurité)/3 = (3,18 + 3,86 + 3,56)/3 = 3,53

Figure 56 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V Chine

Schwartz dimensions:



Nous observons donc une tendance au dépassement de soi (appelé également « transcendance de soi », *surpassing oneself*) chez les jeunes Chinois interrogés. En effet, le graphique ci-dessus tendant davantage vers le haut montre chez les participants un désir de veiller à la préservation et à l'amélioration du bien-être des personnes qui les entourent (*bienveillance*). La population étudiée attache de l'importance à la loyauté et à l'honnêteté, souhaite se montrer indulgente et responsable, et veut compter pour les autres. La reconnaissance et la protection du bien-être de tous et de la nature constituent également des éléments fondamentaux de cette jeunesse se projetant vers le dépassement et la transcendance (*universalisme*). Égalité, justice sociale, paix, protection de l'environnement et adéquation avec la nature sont autant de valeurs que les répondants partagent.

A l'inverse, les étudiants interrogés tendent peu vers l'affirmation de soi (*self-affirmation*). Ceux se situant vers le bas du graphique pensent davantage à obtenir un statut social prestigieux, contrôler les ressources et dominer. Autorité, richesse et pouvoir social (sur autrui) constituent des vecteurs de ce pouvoir. Ces personnes enclines à l'affirmation de soi accordent beaucoup d'importance à l'image qu'elles renvoient ainsi qu'à la reconnaissance sociale dont elles jouissent.

Si la tendance verticale est nette sur le circumplex de Schwartz, autrement dit si la population étudiée tend largement vers le dépassement de soi, il est moins évident de constater une orientation précise sur la dimension horizontale : ouverture au changement – conservatisme.

On observe néanmoins une légère prépondérance pour l'ouverture au changement (*opening to change*), qualifiée par une valorisation de l'autonomie (quatrième domaine motivationnel de notre classement), autrement dit de la créativité, de la liberté, de la curiosité, de l'indépendance et du droit à la vie privée. La stimulation (cinquième domaine motivationnel) est également valorisée. Il s'agit de l'enthousiasme face à la nouveauté et du fait d'aimer relever des défis. La stimulation correspond également à la quête d'une vie excitante et variée, au goût de l'aventure et du risque. L'hédonisme est aussi pris en compte dans l'ouverture au changement et correspond à la recherche de plaisir et aux gratifications personnelles (septième domaine motivationnel de notre classement).

A gauche du graphique, le pôle continuité (ou conservatisme, *continuity*), prend en compte les valeurs de conformité (troisième au classement) et de tradition (neuvième). Les individus qui valorisent ces dimensions sont le plus souvent dans le respect des normes et des attentes de l'environnement, ce qui passe parfois par l'acceptation et l'appropriation des coutumes, de la culture et/ou de la religion, mais aussi par le respect de ses aînés et la modération, en particulier dans l'évitement des sentiments et comportements extrêmes. Les personnes tournées vers la continuité accordent aussi de l'importance à la sécurité (sixième domaine motivationnel) et recherchent l'ordre social.

En résumé, malgré une certaine occidentalisation de la Chine à différents niveaux sociétaux, la jeunesse du pays demeure ancrée dans des valeurs collectives et très attachée à la société confucéenne. Cependant, les valeurs individualistes se propagent parmi ces jeunes qui tendent vers plus d'autonomie et de stimulation. Si les jeunes interrogés demeurent relativement partagés entre ouverture au changement et continuité, il ne fait aucun doute qu'ils tendent vers le dépassement et la transcendance d'eux-mêmes, attachant ainsi une importance toute particulière aux valeurs de bienveillance et d'universalisme, laissant présager d'un futur plein d'espoir pour la Chine. Reste à espérer que cet objectif de dépassement de soi porté par les étudiants d'aujourd'hui influencera positivement l'organisation de demain et permettra à la RSO chinoise de se développer pour aller vers une Chine plus compétitive à l'international, innovante, créative et soucieuse de relever ses défis intérieurs, en matière d'inégalités et de gestion de la crise environnementale notamment.

Notre étude des valeurs de Schwartz auprès d'étudiants chinois nous a permis de montrer que ceux-ci tendaient vers le « dépassement de soi » et l'« ouverture au changement ». Ainsi, nous pouvons désormais soutenir que la **proposition 9** est **rejetée** :

Pr. 9 : La jeunesse chinoise peut être considérée comme individualiste et se tourne vers des valeurs d'accomplissement et de pouvoir (affirmation de soi) ainsi que vers des valeurs de tradition et de sécurité (conservation).

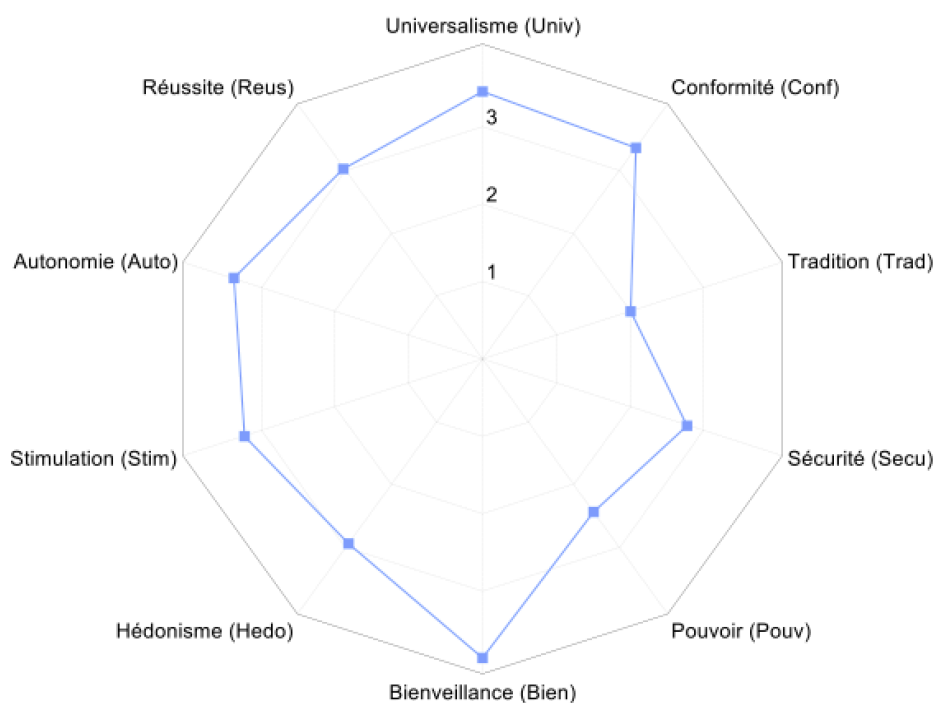
3. Comparaison sino-française des valeurs :

Nous présentons brièvement ici les résultats relatifs aux valeurs des jeunes Français. Comme le montrent le tableau et le graphique ci-dessous, la bienveillance, l'universalisme, la conformité, l'autonomie et la stimulation arrivent en tête du classement français. Il s'agit là du même ordre que chez les étudiants chinois. La deuxième partie du classement change quelque peu cependant. Il est donc intéressant de constater que les valeurs de Schwartz, dites valeurs universelles, présentent des similitudes importantes entre la France et la Chine.

Tableau 36 : Scores moyens des étudiants français pour les dix domaines motivationnels

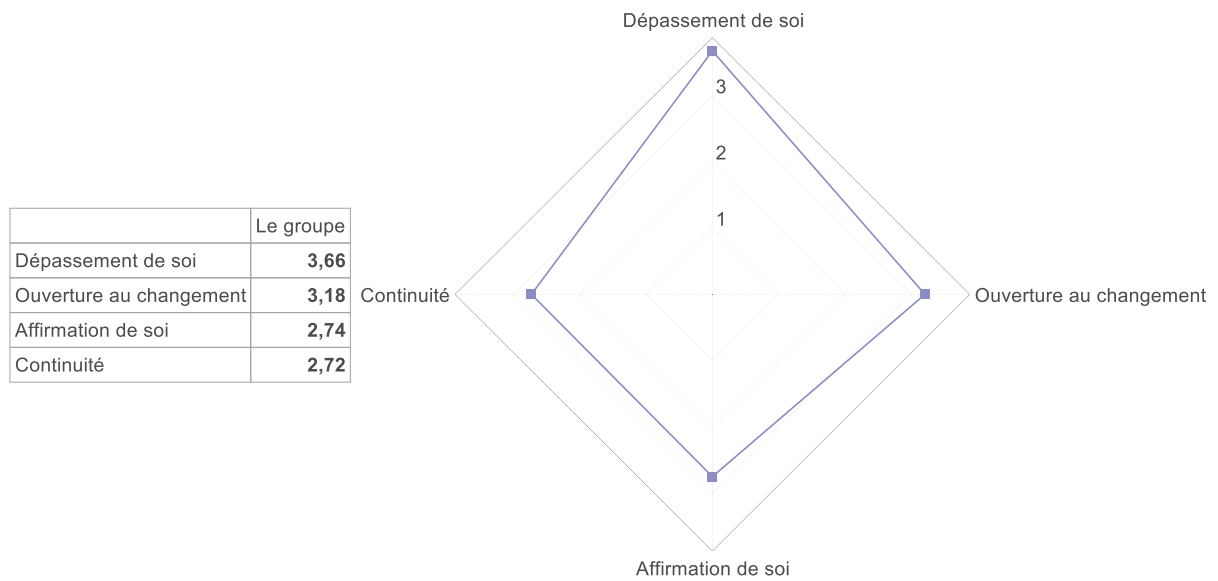
Domaine motivationnel	Score moyen	Orientation
Bienveillance	3,88	Collectivisme
Universalisme	3,45	Collectivisme/Individualisme
Conformité	3,37	Collectivisme
Autonomie	3,36	Individualisme
Stimulation	3,23	Individualisme
Accomplissement – Réussite	3,04	Individualisme
Hédonisme	2,94	Individualisme
Sécurité	2,77	Collectivisme/Individualisme
Pouvoir	2,44	Individualisme
Tradition	2,01	Collectivisme

Figure 57 : Scores moyens des étudiants français pour les dix domaines motivationnels



Comme pour la Chine, nous observons chez la jeunesse française une tendance au « dépassement de soi » (3,66) primant largement sur l' « affirmation de soi » (2,74), avec ce même attachement aux valeurs de bienveillance et d'universalisme. Dans le cas de la France, la dimension horizontale « ouverture au changement » (3,18) et « continuité » (2,72) présente un écart plus marqué que chez les individus chinois. Les Français interrogés attachent de l'importance aux valeurs d'autonomie et de stimulation et ne valorisent que peu la tradition.

Figure 58 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V France



Enfin, nous avons souhaité représenter sur les mêmes graphiques les courbes françaises et chinoises. Cependant, cet exercice s'avère peu concluant étant donné les écarts significatifs du nombre de participants représentés dans les échantillons. Nous ne discutons pas davantage ces résultats, préférant traiter d'abord de notre problématique chinoise. Une comparaison franco-chinoise plus détaillée pourra faire l'objet d'autres travaux de recherche.

Figure 59 : Comparaison des scores moyens des étudiants français et chinois pour les dix domaines motivationnels

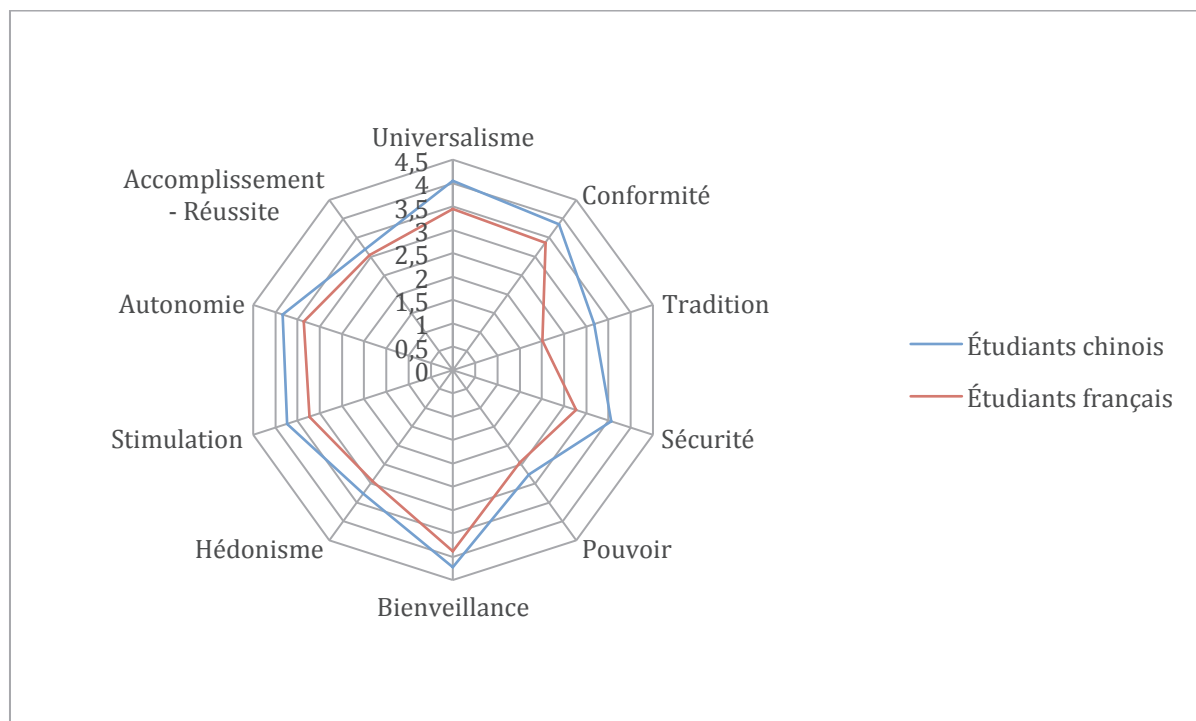


Tableau 37 : Comparaison des scores moyens des étudiants français et chinois pour les dix domaines motivationnels

Domaines motivationnels	Étudiants chinois	Étudiants français
Universalisme	4,05	3,45
Conformité	3,86	3,37
Tradition	3,18	2,01
Sécurité	3,56	2,77
Pouvoir	2,76	2,44
Bienveillance	4,22	3,88
Hédonisme	3,27	2,94
Stimulation	3,73	3,23
Autonomie	3,83	3,36
Accomplissement – Réussite	3,19	3,04

Figure 60 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V : Comparaison France-Chine

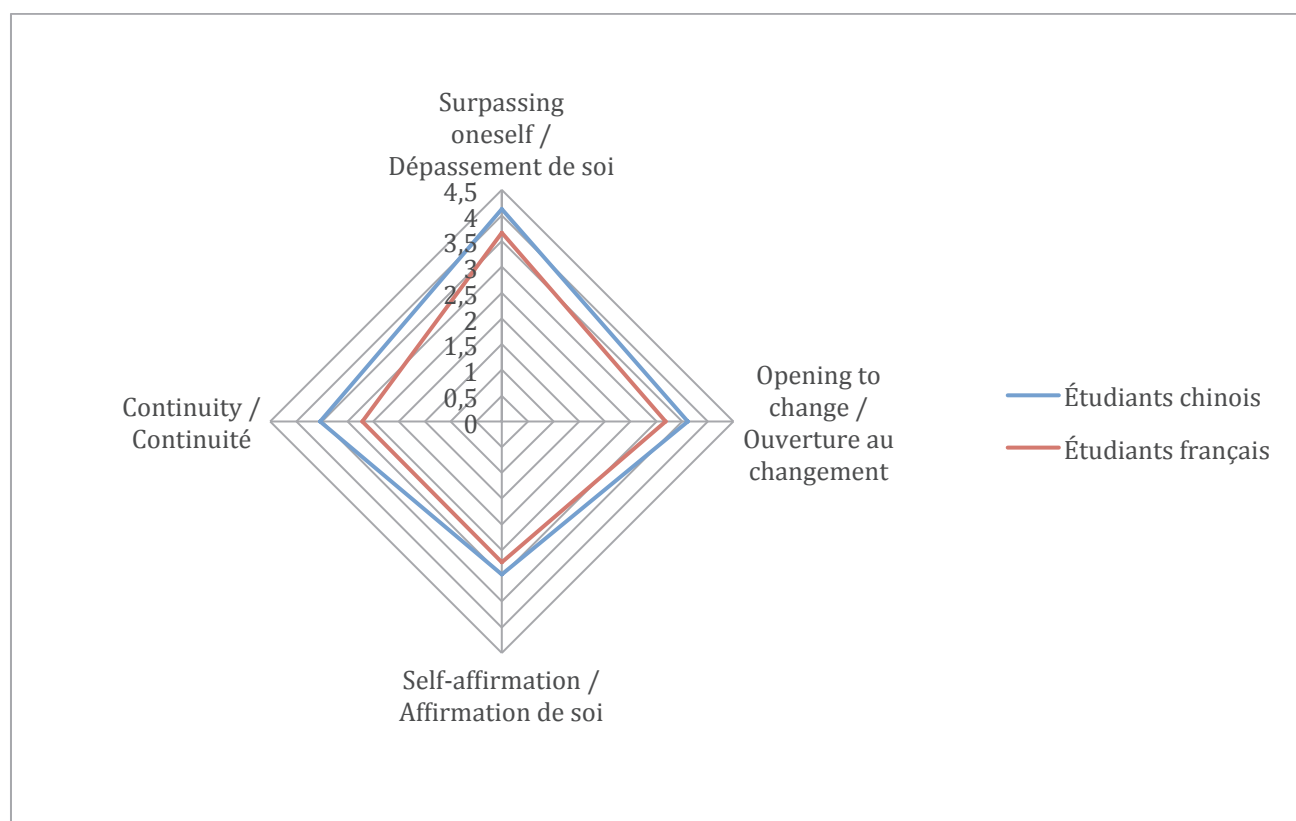


Tableau 38 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V : Comparaison France-Chine

Dimensions de Schwartz	Étudiants chinois	Étudiants français
Surpassing oneself / Dépassement de soi	4,13	3,66
Opening to change / Ouverture au changement	3,61	3,18
Self-affirmation / Affirmation de soi	2,98	2,74
Continuity / Continuité	3,53	2,72

Conclusion du chapitre VIII :

Nous venons d'analyser les résultats de l'« enquête 3V » qui nous livre de précieuses informations sur la jeunesse chinoise. Bien que près de 22 % des participants auraient préféré étudier dans une autre université, la majorité des répondants se montre satisfaite de leur situation (55 %, soit moins que les Français). Si les jeunes Chinois reconnaissent un respect des universités vis-à-vis des valeurs d'éthique, de développement durable, et de diversité, ces étudiants paraissent pourtant moins informés et sensibilisés au quotidien que les jeunes Français.

Les scénarios nous ont permis d'aborder un grand nombre de sujets avec les participants et de tester leurs comportements de futurs cadres. Cet exercice a plu aux jeunes qui se sont vus confrontés à des dilemmes d'ordre éthique, légal, environnemental, etc. Des sujets relativement sensibles en Chine ont pu être évoqués, comme la diversité avec le cas de l'étudiant originaire de la province du Xinjiang, les scandales sanitaires, ou encore l'homosexualité.

En comparant les résultats de l'ensemble des scénarios avec ceux des répondants français, nous observons une structure globalement similaire malgré un court écart indiquant une tendance légèrement moins responsable de la part des jeunes Chinois. Cependant, nous avons pris soin d'insister sur les différences culturelles majeures entre les deux panels et sur les possibles biais liés à une telle comparaison.

Le questionnaire des valeurs par portraits présente une jeunesse chinoise partagée entre courant individualiste, tendance au dépassement de soi et à l'ouverture au changement (comme chez les répondants français), ainsi qu'un attachement à la pensée confucéenne et aux valeurs collectives.

En outre, ces résultats montrent une facette plutôt positive d'une jeunesse chinoise revendicatrice et consciente des défis sociaux. Si les thèmes de l'éthique, du développement durable et de la diversité ont été abordés, et si nous avons maintenant une idée plus précise de la structure des valeurs des jeunes, nous considérons cependant qu'une approche directe, par le biais d'entretiens semi-directifs, est souhaitable. Elle nous permettra d'en savoir davantage sur l'organisation des représentations sociales de la responsabilité sociétale de l'organisation.

Chapitre IX :

Analyse des représentations sociales de la RSO

Nous avons vu que les valeurs influencent et sont orientatrices des processus et des contenus représentationnels. En complément du chapitre précédent et de ses précieux éléments relatifs aux valeurs de la jeunesse chinoise, nous souhaitons également mener une série d'entretiens, qualifiés d'« *approfondis* » par Abric (1994), afin d'obtenir des éléments plus précis autour du contenu et de l'organisation des représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois. En outre, valeurs et représentations sociales se situent au même niveau d'analyse de référence en psychologie sociale, à savoir le niveau représentationnel ou idéologique (Doise, 1982).

Ce chapitre 9 a pour objectif de présenter les modalités de l'entretien et le profil des participants, puis de procéder à l'analyse des résultats. L'entretien est réparti en trois temps : une première partie de demande d'informations personnelles concernant l'individu interrogé, une partie autour de la technique d'association libre, puis une partie d'échange semi-directif (section 1).

Nous exposons ensuite les résultats issus de la méthode associative nous permettant d'établir la structure de la représentation et de déterminer le contenu du noyau central et de ses éléments périphériques (section 2).

Enfin, nous présentons les dix thèmes du guide d'entretien rédigé à partir de notre revue de la littérature et de notre expérience de la Chine et procédons à l'analyse des verbatim (section 3), avant d'accepter ou rejeter plusieurs propositions issues de notre corpus (section 4).

Section 1 : Organisation et administration de l'entretien

1. Profil des participants :

Comme pour les scénarios de l'enquête 3V, nous avons utilisé notre fonction de représentant de l'EM Strasbourg en Chine pour trouver des participants aux entretiens. Lors de la diffusion de courriels présentant la démarche de l'enquête 3V, il était demandé aux personnes intéressées pour échanger davantage sur les thèmes de l'éthique, de la diversité et du développement durable de bien vouloir entrer en contact avec nous. Nous pouvions alors déterminer d'une heure de rendez-vous, en face à face ou via Skype, afin d'échanger. Nous avons fait la rencontre d'autres étudiants sur des salons de l'éducation en Chine, ou à travers les journées de concours Pass-World.

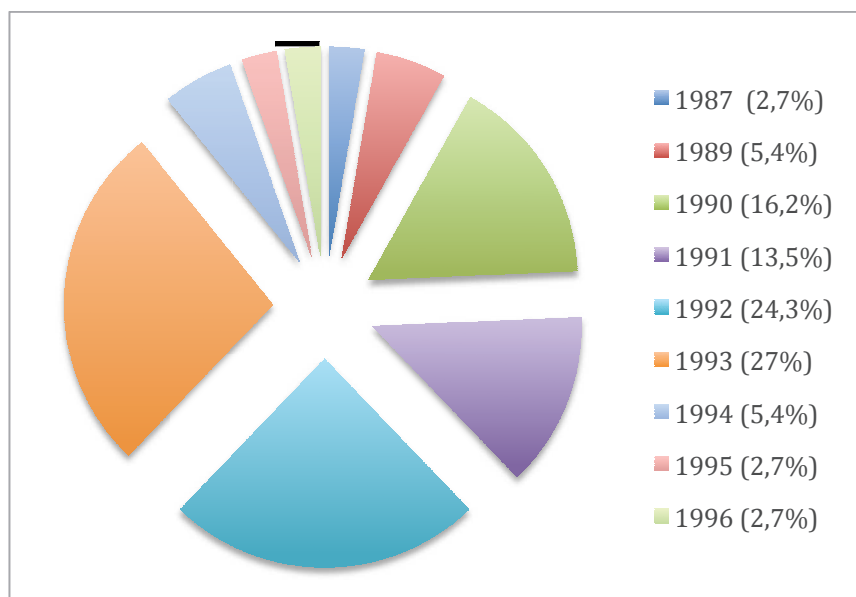
Nous avons délibérément voulu rester assez vague quant au sujet de la recherche, afin que les étudiants demeurent spontanés et ne puissent préparer l'entretien au préalable. L'intérêt pour nous était de mesurer leur degré de connaissance quant au principe de Responsabilité Sociétale de l'Organisation.

Au total, nous avons rencontré 37 étudiants lors d'entretiens d'une durée d'une heure en moyenne.

Âge :

Le répondant le plus âgé est né en 1987 et le plus jeune en 1996. Parmi les 37 jeunes interrogés, 1 est né en 1987, 2 en 1989, 6 en 1990, 5 en 1991, 9 en 1992, 10 en 1993, 2 en 1994, 1 en 1995 et 1 en 1996.

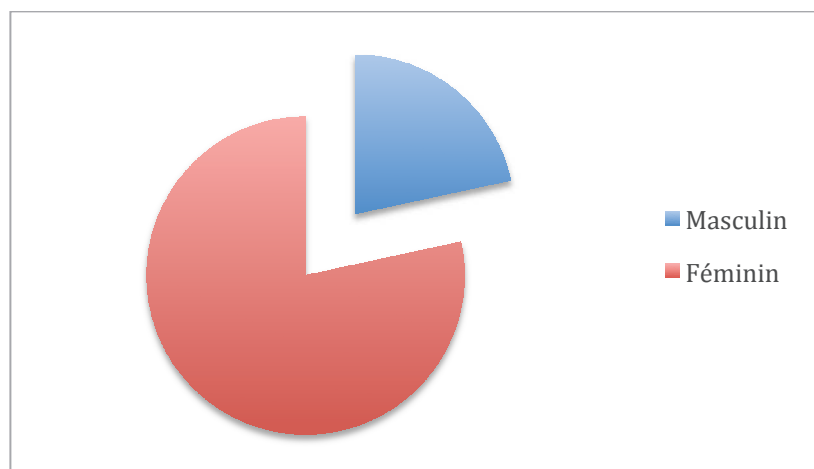
Figure 61 : Âge des participants aux entretiens



Sexe :

Sur les 37 participants aux entretiens, nous dénombrons là encore un nombre bien plus important de femmes (29, soit 78 %), comparativement aux hommes (8, soit près de 22 %). Cette tendance correspond également à la participation à l'enquête 3V (75 % de femmes et 25 % d'hommes) et s'explique notamment par le nombre plus élevé de candidates au départ en France dans les écoles du groupe du concours commun Pass-World.

Figure 62 : Sexe des participants aux entretiens



Université, niveau d'étude et formation suivie :

Les 37 participants à l'entretien sont issus de 14 villes différentes et répartis au sein de 26 établissements d'enseignement supérieur à travers la Chine. Comme pour l'enquête 3V, la carte ci-dessous montre une importante concentration des personnes interrogées dans les villes côtières. Plus de 32 % des étudiants ayant accepté de répondre à nos questions vivent dans la capitale chinoise (12 élèves).

Figure 63 : Situation géographique des participants à l'entretien

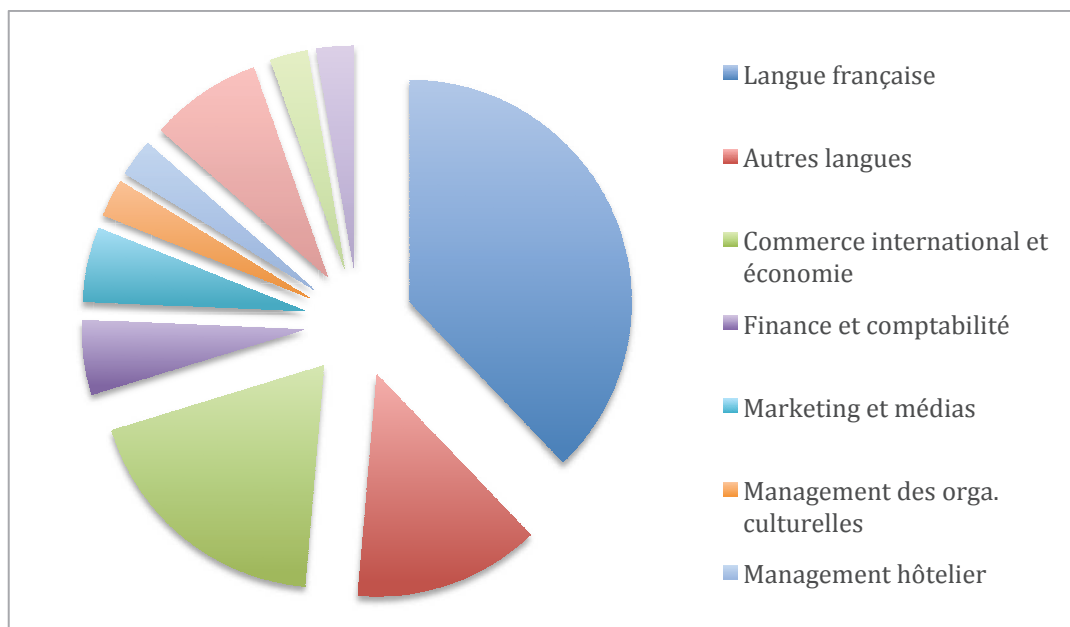


Sur les 37 étudiants ayant pris part à l'entretien, 32 sont en licence, soit plus de 86 %. A titre de rappel, la licence en Chine, dit *Benke*, se déroule sur quatre années. Ainsi, nous avons pu nous entretenir avec 2 étudiants de niveau deuxième année (B2), 2 étudiants de niveau troisième année (B3), et 28 étudiants de niveau quatrième année (B4). En outre, 2 étudiants de master première année (M1) et 3 étudiants de master deuxième année (M2) se sont entretenus avec nous.

Comme le montre le graphique ci-dessous, 51 % des personnes interrogées, soit 19 jeunes, sont étudiants en langues, dont 14 en français. Les étudiants en gestion représentent quant à eux 35 % de la population ayant pris part à l'entretien (7 sont spécialisés en *international business and economics*, 2 en finance et comptabilité, 2 en marketing et médias, 1 en

management des organisations culturelles, 1 en management hôtelier). Enfin, 3 étudiants suivent des études d'ingénieurs, 1 en diplomatie, et 1 en paysagisme.

Figure 64 : Formations suivies par les participants chinois à l'entretien



Particularités de la population visée :

Les étudiants ayant accepté les entretiens ont sensiblement le même profil que ceux ayant participé à l'enquête 3V, certains ayant même accepté de répondre aux deux. Nous souhaitons à nouveau insister sur le fait que cette population n'est en rien représentative de la jeunesse chinoise dans son ensemble, mais simplement d'une partie bien précise de la population étudiante. Ces jeunes sont ceux réunis parmi les universités les plus reconnues du pays. Ils s'expriment pour la plupart aisément dans une ou plusieurs langues étrangères (anglais et français principalement) et ont pour certains l'objectif de partir étudier dans un pays occidental. Nous restons par contre convaincu que cette jeunesse est représentative des décideurs de demain et des futurs managers de l'organisation chinoise vouée à s'internationaliser.

2. Objectif, méthodologie et déroulement de l'entretien :

a. Objectif de l'entretien :

Nous analysons les degrés d'organisation et les contenus de la représentation sociale de la RSO chez les jeunes Chinois en définissant d'une part la probabilité d'appartenance de ses

éléments constitutifs au système central, appelé « noyau central », ou périphérique. Nous étudions d'autre part l'organisation des thèmes liés aux contenus en travaillant autour de l'appropriation de la théorie de la RSO par la jeunesse chinoise.

Nous faisons l'hypothèse que cette analyse des représentations sociales de la RSO nous permettra d'apporter les clés de compréhension nécessaire aux managers occidentaux désirant travailler en Chine ou avec des partenaires chinois afin qu'ils puissent mieux saisir et interpréter les enjeux locaux en matière de RSO. Nous montrerons également l'importance de certains facteurs propres à la Chine et leur influence sur le modèle de RSO du pays. En outre, nous voulons que cette analyse des représentations sociales permette l'orientation d'une approche pédagogique répondant aux besoins des futurs managers chinois.

b. Méthodologie de l'entretien :

Parmi les deux grandes méthodes de recueil de données mentionnées par Abric (1994) et détaillées précédemment, à savoir les *méthodes interrogatives* et les *méthodes associatives*, nous choisissons de puiser dans chacune d'elles pour en tirer le meilleur parti. Dans un premier temps, concernant la *méthode associative*, nous utilisons la technique d'« association libre », inspirée de la « technique d'évocation hiérarchisée » de Vergés (1992), afin d'obtenir une expression verbale à la fois spontanée et contrôlée. Dans un deuxième temps, nous utilisons la *méthode interrogative* par le biais de l'« entretien semi-directif » afin d'interpréter au mieux l'argumentation du sujet et donc l'articulation des éléments de la représentation sociale. Chaque entretien, d'une durée moyenne d'une heure, a fait l'objet d'un enregistrement.

c. Déroulement de l'entretien :

L'entretien se déroule en trois parties :

1. Il est d'abord demandé à l'individu certaines informations : année de naissance, sexe, formation suivie et niveau d'études, université et ville, contact ;
2. Cette seconde partie repose sur la technique d'association libre. Dans un premier temps, il est demandé à l'interviewé de produire cinq mots ou groupes de mots à partir du terme inducteur « responsabilité sociétale des organisations » (traduit par

Corporate Social Responsibility en anglais, ou 企业社会责任 en chinois)⁴³⁸. L'interviewé doit ensuite ordonner les réponses produites selon l'ordre d'importance, conformément aux propositions d'Abrie (2003), favorisant ainsi au rang d'apparition préconisé par Vergès (1992) le rang d'importance. Après avoir sollicité la spontanéité du répondant, nous lui proposons la définition suivante de *Corporate Social Responsibility* de Carroll afin de lui apporter une idée plus précise de la notion de RSO (1983) : « *Selon moi, la RSO implique que l'activité d'une entreprise doit être économiquement rentable, conforme à la loi, éthique et socialement solidaire. Être socialement responsable signifie que la rentabilité et le respect de la loi constituent les principales conditions à l'éthique de l'entreprise et le degré auquel elle soutient la société dans laquelle elle existe avec des contributions en argent, en temps, et en talent. Ainsi, la RSO est composée de quatre parties : économique, légale, éthique, et discrétionnaire ou philanthropique*⁴³⁹ ». Pour rendre cette définition plus concrète et compréhensible auprès des jeunes, nous mentionnons également le modèle pyramidal de Carroll pour représenter ces quatre dimensions : économique, légale, éthique, et discrétionnaire ou philanthropique (1991) ;

3. Enfin, cette dernière partie est consacrée à un échange semi-directif permettant d'établir l'articulation des différents éléments de la représentation sociale. Le guide d'entretien et les différents thèmes abordés ont été sélectionnés à partir de notre revue de la littérature et des spécificités de la RSO dans le contexte chinois. Nous reviendrons ultérieurement sur chacun de ces thèmes, comprenant par exemple, sans pour autant limiter les échanges à l'importance des parties prenantes dans le développement de la RSO en Chine, l'influence des entreprises étrangères sur le modèle chinois, le comportement du consommateur, la formation, les réglementations et le cadre politique national, l'émergence d'une société civile, la presse et les médias, la place d'Internet et des réseaux sociaux, ou encore l'influence de la tradition du pays sur la société contemporaine.

⁴³⁸ Il faut noter que les traductions anglaise et chinoise correspondent davantage à la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises

⁴³⁹ « In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical, and voluntary or philanthropic » (traduction libre)

Section 2 : Résultats relatifs à l'utilisation de l'association libre

1. Utilisation de l'association libre à la recherche du noyau central :

Dans un premier temps, nous demandons à chacun des participants de produire 5 mots à partir du terme inducteur « Responsabilité Sociétale de l'Organisation » dans la langue de leur choix, à savoir le chinois, l'anglais, ou le français. A partir des 185 mots et expressions obtenus, nous procédons à une traduction de l'ensemble des évocations en français, puis nous définissons vingt catégories, le tout dans un souci d'harmonisation. Parmi ces grands thèmes, seize sont clairement identifiables, les quatre derniers l'étant plus difficilement car ils disposent de moins d'évocations.

Tableau 39 : Liste des catégories et évocations associées

CATÉGORIES	ÉVOCATIONS ASSOCIÉES
Valeurs morales et éthiques	Responsable, bienveillant, raisonnable, éthique, valeur, honnêteté, confiance, égalité, morale, respect, amitié, unité
Environnement et pollution	Environnement, pollution, air, écologie, PM 2.5 ⁴⁴⁰
Qualité, hygiène-santé, sécurité	Santé, bien-être, sécurité, sécurité alimentaire, scandale sanitaire, qualité, produit, brevet, production, Sanlu ⁴⁴¹
Employés et avantages	Emploi, employés, salarié, ressources humaines, salaire, travail d'équipe, congés, assurance, temps de travail
Mécénat, bénévolat et solidarité	Dons, donations, contributions, sponsor, mécénat, ONG, bénévolat, aide mutuelle, construire des écoles, éducation
Communauté et société	Société, communauté, intégration
Réseau, relation et coopération	Relation, réseau, coopération
Cadre légal	Loi, légal, payer ses impôts
Développement durable	Développement, développement durable
Communication, médias et réputation	Image, réputation, reconnaissance générale, réseaux sociaux, communiquer, communication, publicité, médias
International, culture, humanité et origine	International, internationalisation, interculturel, humanité, civilisation, origine, culture
Innovation, créativité, entrepreneuriat	Innovation, créativité, R&D, entrepreneuriat
Profit	Profit, maximisation du profit, gagner de l'argent
Discipline et rigueur	Contrôle de soi, discipline, rigueur
Influence politique et Parti	Politique, Parti, gouvernement, communisme
Nécessité et efficacité d'action	Action, utile, nécessité, efficacité
Compréhension, idéologie	Compréhension, idéologie
Concurrence et marché	Concurrence, marché
Rare, peu développé, mystérieux (concept)	Rare, concept mystérieux, peu développé
Employeur, manager	Employeur, manager

Après avoir comptabilisé le nombre de mots ou groupes de mots appartenant à chaque catégorie, nous avons calculé la moyenne générale des fréquences et le rang moyen d'importance à partir du classement opéré par chaque interviewé. Le rang moyen d'importance obtenu s'élève à 2,84 et la fréquence moyenne à 5 %. L'ensemble des calculs

⁴⁴⁰ Il s'agit des particules fines inférieures à 2,5 microns et une grande partie d'entre elles résulte des activités polluantes

⁴⁴¹ Sanlu est l'un des leaders chinois du secteur agroalimentaire à l'origine du scandale du lait frelaté de 2008

ont été effectués à partir d'un tableur Excel. Nous reportons les principaux résultats dans le tableau ci-dessous.

Tableau 40 : Fréquence et rang moyen d'importance des catégories

Catégories	Nombre d'évocations	Fréquence en %	Rang moyen d'importance
Valeurs morales et éthique	29	15,68	3,28
Environnement et pollution	21	11,35	2,95
Qualité, hygiène-santé, sécurité	18	9,73	2,67
Employés et avantages	15	8,11	2,87
Mécénat, bénévolat et solidarité	11	5,95	2
Communauté et société	10	5,41	3,6
Réseau, relation et coopération	10	5,41	2,4
Cadre légal	9	4,86	3,89
Développement durable	9	4,86	3,56
Communication, médias et réputation	8	4,32	3,38
International, culture, humanité et origine	8	4,32	3,38
Innovation, créativité, entrepreneuriat	7	3,78	3,57
Profit	7	3,78	3,14
Discipline et rigueur	6	3,24	3,67
Influence politique et Parti	5	2,7	2
Nécessité et efficacité d'action	4	2,16	2
Compréhension, idéologie	2	1,08	3
Concurrence et marché	2	1,08	2,5
Rare, peu développé, mystérieux (concept)	2	1,08	1,5
Employeur, manager	2	1,08	1,5
TOTAL	185	100	56,86
MOYENNE		5%	2,84

A partir des résultats du tableau ci-dessus et de la méthode du noyau central d'Abric (1994), il nous est désormais possible d'établir la structure de la représentation sociale de la RSO chez les jeunes Chinois interrogés. Le premier nombre entre parenthèses qui suit chaque catégorie correspond à la fréquence d'occurrence en pourcentage, qualifiée de forte lorsque supérieure à 5 % et de faible quand inférieure à 5 %. Le deuxième chiffre correspond au rang moyen d'importance, fort au-dessus de 2,84, faible en deçà de 2,84. Par exemple, « environnement et pollution » (11,35)(2,95) signifie que les mots ou groupes de mots de cette catégorie, à savoir « environnement, pollution, air, écologie, PM 2.5 », correspondent à 11,35 % des expressions évoquées et que le rang moyen d'importance est de 2,95.

Tableau 41 : Statut des éléments de la représentation de la RSO chez les étudiants chinois (n = 37)

		Rang d'importance	
		Forte > 2,84	Faible < 2,84
Fréquence en %	Forte > 5,0	NOYAU CENTRAL Valeurs morales et éthique (15,68)(3,28) Environnement et pollution (11,35)(2,95) Employés et avantages (8,11)(2,87) Communauté et société (5,41)(3,6)	1ère PERIPHERIE Qualité, hygiène-santé, sécurité (9,73)(2,67) Mécénat, bénévolat et solidarité (5,95)(2) Réseau, relation et coopération (5,41)(2,4)
	Faible < 5,0	ELEMENTS CONTRASTES Cadre légal (4,86)(3,89) Développement durable (4,86)(3,56) Communication, médias et réputation (4,32)(3,38) International, culture, humanité et origine (4,32)(3,38) Innovation, créativité, entrepreneuriat (3,78)(3,57) Profit (3,78)(3,14) Discipline et rigueur (3,24)(3,67)	2ème PERIPHERIE Influence politique et Parti (2,7)(2) Nécessité et efficacité d'action (2,16)(2) Concurrence et marché (1,08)(2,5)

2. Interprétation des résultats :

Le noyau central :

Le noyau central est donc composé des quatre éléments suivants : « Valeurs morales et éthique », « Environnement et pollution », « Employés et avantages », et « Communauté et société ». Les deux premières catégories regroupent chacune plus de 10 % du total des mots évoqués et possèdent un rang moyen d'importance relativement fort avec respectivement 3,28 et 2,95.

La première catégorie regroupe différentes évocations liées aux valeurs morales et à l'éthique. Nous pensons qu'elle prend sa place dans le noyau central du fait d'une certaine hésitation de la part de plusieurs interviewés qui, ne connaissant pas ou peu le sens de la notion de RSO, ont d'abord choisi d'évoquer des synonymes, à l'instar de l'utilisation des termes « responsable », « bienveillant » ou « raisonnable ». Cette première catégorie, au centre du noyau central, montre aussi l'apport fondamental des valeurs d'« honnêteté » et de « confiance », indispensables à la bonne application de la RSO dans le contexte chinois, connu pour être difficile et davantage basé sur la prépondérance du système politico-économique et du réseautage, cher à la doctrine confucéenne. Ainsi, ces jeunes Chinois appellent à plus d'« égalité », d'« unité » et de « respect ».

Nous constatons aussi l'importance qu'attache la jeunesse chinoise au défi environnemental. Ces éléments reflètent l'exaspération de plus en plus marquée de l'ensemble de la société civile face à la « pollution » de l'« air » et aux alertes à répétition aux particules fines « PM

2,5 » dans la plupart des grandes villes de Chine continentale. La problématique environnementale comme noyau central des représentations sociales de la RSO devrait être perçue comme un signal fort par les responsables politiques chinois. L'évolution dans le discours et les annonces réalisées en 2015, à l'occasion de la COP 21 notamment, montrent néanmoins une réelle prise de conscience de la part de Pékin et une volonté de changement.

Les deux autres catégories, « Employés et avantages » et « Communauté et société », obtiennent une fréquence moins grande, avec 8,11 % et 5,41 %. Cependant, il faut noter le rang moyen d'importance de la catégorie « Communauté et société », relativement important (3,6).

La catégorie « Employés et avantages » met en avant un certain niveau de revendications de la part des jeunes qui souhaitent davantage de confort et de droits en tant que futurs « employés ». Ceux-ci veulent travailler dans de bonnes conditions, et plus précisément dans de meilleures conditions que leurs aînés, en disposant de « congés » suffisants, de la prise en charge d'une « assurance » permettant de couvrir les dépenses en matière de santé, d'un « temps de travail » raisonnable permettant de dégager des moments pour se consacrer aux loisirs. La notion de « salaire » est également fondamentale dans une Chine où le coût de la vie ne cesse de grimper depuis le début des années 2000. Si les organisations de demain veulent attirer les meilleurs éléments, un ajustement des politiques de « ressources humaines » est donc nécessaire. Notre étude des étudiants pourra donner à ces services une image plus précise de leurs attentes et permettre les ajustements en conséquence.

Enfin, malgré une fréquence plus faible que les trois premières catégories, les notions de « communauté et de société » font partie intégrante du noyau central. Il s'agit ici de l'importance attendue de l'impact de la Responsabilité Sociétale de l'Organisation sur l'ensemble de la société et de la communauté. La notion d'« intégration » semble particulièrement forte chez les jeunes et peut être associée à la première catégorie : « Valeurs morales et éthique », prônant plus d'égalité et d'unité dans une société souvent divisée sur le plan ethnique.

La première périphérie :

La première périphérie est composée des trois catégories suivantes : « Qualité, hygiène-santé, sécurité », « Mécénat, bénévolat et solidarité », « Réseau, relation et coopération ». Les éléments de la première catégorie, « Qualité, hygiène-santé, sécurité », obtiennent une

fréquence de 9,73 % et un rang moyen d'importance de 2,67, ce qui leur permet une grande proximité avec le noyau central.

Cette forte occurrence montre à quel point le thème regroupant les éléments « Qualité, hygiène-santé, sécurité » est important aux yeux des jeunes Chinois. Ceux-ci ont été particulièrement marqués par les « scandales sanitaires » à répétition ces dernières années, à l'instar de l'affaire très médiatisée du lait frelaté lancée en 2008, lorsque tous les échantillons de la société « *Sanlu* » avaient été contrôlés positifs à la mélamine. Les étudiants sont pleinement conscients de l'impact que cela représente sur la « santé », et plus généralement sur le « bien-être ». La « qualité » des « produits » et les enjeux en matière de « sécurité », notamment sur la chaîne de « production », sont autant d'éléments qui semblent inquiéter les futurs managers. Nous avons déjà largement abordé les préoccupations grandissantes de la société civile concernant ces questions dans notre travail de thèse et le poids de cette catégorie dans les représentations sociales de la RSO est également bien prononcé dans les verbatim que nous exploiterons ultérieurement.

Autre thème dépendant de la première périphérie, la catégorie « mécénat, bénévolat et solidarité » montre d'abord l'importance de la philanthropie dans la société chinoise. Nous avons constaté, dans notre revue de la littérature notamment, que le principe de RSO se limitait pour de nombreuses entreprises chinoises à la simple idée de philanthropie, en lien étroit avec le niveau de responsabilité discrétionnaire de Carroll. C'est pourquoi de nombreuses évocations sont en rapport avec les notions de « dons », de « donations », de « contributions » qui permettraient la « construction d'écoles » ou de projets en lien avec l'« éducation ». Le « sponsoring », le « mécénat », les « ONG » et le « bénévolat » apparaissent également dans le discours des jeunes, appuyant l'idée d'un besoin d'« aide mutuelle » dans la bonne évolution de la société. En exploitant les verbatim, nous verrons ultérieurement que la sensibilité des jeunes aux catastrophes naturelles, et plus particulièrement au cas du séisme du Sichuan en mai 2008, peut expliquer en partie la forte fréquence de ces évocations.

Enfin, la catégorie « réseau, relation et coopération » est également répertoriée comme élément de la première périphérie. Après avoir longuement insisté sur l'influence du confucianisme et de la notion de « *guanxi* » sur la société moderne chinoise dans notre état de l'art, il nous est désormais possible de vérifier l'importance toujours bien présente de ce système d'organisation des « relations » inter-personnelles, pourtant souvent rejeté par les

jeunes générations en quête de plus d'égalité et d'éthique, dans lequel l'idée de « réseau » est fondamentale. La « coopération », entre les organisations chinoises et occidentales, semble également primordiale pour aider le pays à développer un modèle de RSO propre et bénéfique à sa croissance durable.

Les éléments contrastés :

Les éléments contrastés sont composés de sept catégories de signification de fréquence faible (inférieure à 5 %), et de rang d'importance fort (supérieur à 2,84).

Parmi ces éléments contrastés, nous retrouvons d'abord le « cadre légal », c'est-à-dire toutes les évocations en lien avec la « loi », à l'image de l'obligation pour les entreprises de « payer leurs impôts ». Pour rappel, certains chercheurs considèrent que la simple application de la loi dans le contexte chinois pourrait être perçue comme acte de responsabilité sociétale de l'organisation. Le « cadre légal », de rang d'importance fort (3,89) et de fréquence moyenne (4,86 %) se situe donc à la limite avec le noyau central. Nous constatons donc un souci évident pour la jeunesse du respect de la législation.

Autre élément très proche du noyau central, la catégorie « développement durable » regroupe les termes de « développement » et de « développement durable ». Nous avons choisi de ne pas regrouper cette catégorie avec celle plus précise du noyau central appelée « environnement et pollution », car la notion de développement n'est pas seulement en lien avec la problématique environnementale, mais aussi avec les sphères économique, sociale, voire politique. Cependant, l'association libre ne permet pas d'obtenir une idée précise de ce qu'entendent les étudiants interrogés en évoquant le terme très vague de « développement », d'où l'utilité de l'entretien semi-sélectif et de l'analyse des verbatim.

La catégorie « communication, médias et réputation » nous montre que pour les étudiants chinois, la RSO est également un bon moyen pour l'organisation de gagner en « réputation » et « reconnaissance générale ». « Publicité » et « communication », à travers les « médias », peuvent permettre à l'entreprise de dégager une bonne « image » auprès d'une société civile de plus en plus critique et contestataire. Il faut souligner la place qu'occupent les « réseaux sociaux » aujourd'hui en Chine comme source principale d'informations chez les jeunes. Nous verrons dans l'analyse des verbatim que ceux-ci ne sont pas dupes des publications diffusées par les grandes organisations du pays et qu'il est nécessaire de se méfier des rumeurs.

La catégorie « international, culture, humanité et origine » apparaît dans les éléments contrastés. Les questions liées à l'« international », à l'« internationalisation » et à l'« interculturel » ne semblent donc pas au cœur des préoccupations de ces jeunes pourtant destinés pour la plupart aux études à l'étranger. Nous avons pourtant vu que l'internationalisation des entreprises chinoises était nécessaire pour pallier le ralentissement de la croissance. Pour accéder au marché mondial, l'acceptation et l'adaptation de la RSO sont autant de conditions indispensables. Dans cette catégorie, nous avons également choisi d'afficher des termes comme « humanité », « civilisation », « origine » et « culture », comme pour souligner que la RSO n'est pas une simple préoccupation régionale mais bien globale, et que si les efforts suffisants ne sont pas entrepris par les organisations, les répercussions sur le long-terme pourraient s'avérer néfastes, non pas seulement pour les jeunes interrogés et leurs proches, mais pour l'ensemble de la planète. Il est donc possible de rapprocher ces évocations avec les valeurs de bienveillance et d'universalisme très marquées chez les étudiants ayant réalisé l'enquête 3V.

Nous avons réuni les notions d'« innovation, créativité, entrepreneuriat » dans une même catégorie. Il s'agit là encore d'autres éléments essentiels à la croissance soutenable chinoise. En plus de ces trois évocations, le concept de « recherche et développement » a été cité. Nous constatons en Chine une réelle nécessité d'innover et un fort besoin de créativité. Ces jeunes disposent des capacités entrepreneuriales qui sauront porter les projets de demain au sein des organisations et nous pensons que ces efforts en matière d'innovation et de créativité viendront servir la responsabilité sociétale des organisations.

L'idée de « profit », chère à Friedman, apparaît également dans les éléments contrastés. Pour les jeunes interrogés, la responsabilité sociétale de l'organisation c'est aussi « gagner de l'argent » et il est important pour l'entreprise de viser la « maximisation du profit » pour survivre dans un environnement concurrentiel et satisfaire les actionnaires.

Enfin, dernière catégorie à figurer parmi les éléments contrastés des représentations sociales de la RSO, la « discipline et la rigueur » semblent indiquer que pour mettre en place une stratégie de responsabilité sociétale, les entreprises et les individus doivent faire preuve d'une certaine rigueur et de « contrôle de soi ». En Chine, il faut en effet être déterminé et volontaire pour développer des initiatives intéressantes et originales en matière de RS étant donné que le contexte politico-économique n'est encore que peu exigeant sur ce domaine.

La deuxième périphérie :

La deuxième périphérie est composée des trois catégories suivantes : « influence politique et Parti », « nécessité et efficacité d'action », « concurrence et marché ». Ces thèmes sont constitués d'éléments de fréquence et de rang d'importance faibles.

La catégorie « influence politique et Parti » regroupe les évocations liées au contexte « politique » chinois, à l'image du « Parti » et du « communisme ». L'influence du « gouvernement » paraît donc infime chez les étudiants lorsque nous évoquons avec eux la RSO. Cependant, les verbatim tirés de nos entretiens vont nous permettre de mieux appréhender le poids du politique dans le développement de la RSO en Chine.

Le thème « nécessité et efficacité d'action » réunit les évocations liées au caractère « utile », « nécessaire » et « efficace » d'agir dans le sens de la RSO. Cette catégorie ne représente que légèrement plus de 2 % des évocations et un rang d'importance de 2.

Enfin, environ 1 % des évocations se rapportent aux notions de « concurrence et marché », pour un rang moyen de 2,5. Les jeunes ne semblent pas particulièrement percevoir la responsabilité sociétale comme une source possible d'avantages compétitifs qui seraient bénéfiques à l'organisation sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Section 3 : Résultats relatifs à l'entretien semi-directif

1. Le guide d'entretien :

Si l'association libre nous a permis dans un premier temps d'obtenir des indications sur la structure de la représentation à travers des informations utiles sur la centralité de l'élément et sur la probabilité d'appartenance des thèmes dégagés dans les différentes zones, nous choisissons également de mobiliser la méthode interrogative dans un deuxième temps. Cet entretien approfondi avec chacun des 37 individus interrogés, et d'une durée moyenne de près d'une heure, va nous permettre d'obtenir des informations complémentaires quant au contenu de la représentation.

L'entretien guidé est l'occasion pour nous d'aborder de nombreux points, à l'instar de l'influence des sphères politique et économique sur le développement de la responsabilité sociétale en Chine, l'intégration des parties prenantes, le comportement du consommateur. Nous profitons de ce temps d'échange privilégié pour tâcher d'en savoir davantage sur la formation des jeunes, leur regard sur l'émergence de la société civile, leur usage des médias, mais aussi sur la perception de la tradition dans la société dans laquelle ils évoluent (cf. annexe VI).

Le guide d'entretien a été rédigé à partir de notre revue de la littérature et se base sur notre connaissance de la Chine. Il est composé des dix thèmes suivants :

- Enjeux et motivations liés à la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation ;
- Intégration et prise en compte des parties prenantes ;
- Influence des entreprises étrangères dans la mise en place de la RSO en Chine ;
- Comportement et sensibilité du consommateur chinois ;
- Formation aux principes de RSO et d'éthique en Chine ;
- Influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine ;
- Emergence et impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise ;
- Contribution de la presse dans la société chinoise ;
- Influence de la tradition chinoise sur la société moderne ;
- Prospective de la jeunesse.

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement, d'une retranscription puis d'une traduction en français. Pour assurer l'anonymat des étudiants concernés, nous choisissons de ne mentionner ici que leurs noms ainsi que la première lettre de leur prénom.

2. Analyse des verbatim :

Dans un souci de clarté et de concision, nous avons sélectionné ci-dessous, pour chaque catégorie, les verbatim ou extraits ayant à nos yeux le plus de sens.

a. Enjeux et motivations liés à la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation :

Ce premier thème, volontairement général, a pour but de s'intéresser d'une part aux motivations et aux avantages, et d'autre part aux freins et obstacles, à la mise en place d'une politique de RSO. Nous constatons dans les témoignages des jeunes une réelle proximité avec les thèmes évoqués lors de la première partie de la rencontre : l'association libre. Nous pouvons ainsi construire un tableau à partir de notre structure de la représentation sociale en regroupant les verbatim par dimensions.

Figure 65 : Thèmes liés à la mise en place d'une politique de RSO



Tableau 42 : Verbatim liés à la mise en place d'une politique de RSO

Dimensions	Verbatim (extraits)
Qualité, hygiène-santé, sécurité	« Il faut développer l'emploi et améliorer le bien-être des gens, il faut que le lieu de travail soit un endroit où l'on puisse se sentir heureux » (Cai R.) « En Chine, les entreprises aiment bien copier les choses, comme les vêtements, la qualité n'est pourtant pas identique » (Pan P.) « Beaucoup d'entreprises chinoises ont de gros problèmes de RSO, notamment les entreprises agro-alimentaires qui se préoccupent peu de la qualité, idem pour les entreprises de construction » (Han Z.) « Après le scandale de la poudre de lait de 2008, les Chinois ont prêté plus d'attention à la sécurité alimentaire » (Liao M.)

Profit	« Le but de toute société est de dégager du profit, la RSE leur permet de gagner en réputation, c'est donc une des méthodes pour faire du profit » (Xiong L.) « Les dirigeants ne pensent qu'à dégager le plus d'argent possible, ils ne pensent qu'aux bénéfices à court-terme » (Guan J.) « Il y a toujours un problème d'argent, on pense d'abord à l'argent en Chine. Ils (les dirigeants) oublient leurs responsabilités et ne pensent qu'au profit » (Wang Y.) « L'organisation a de nombreuses propriétés. La première est d'être lucrative » (Wu S.) « Pour les entreprises chinoises, l'argent est le principal objectif » (Lu H.) « Si je devais créer une entreprise, le profit ne serait pas l'élément le plus important. L'environnement, le développement technologique et le management sont importants » (Wu T.) « Beaucoup d'entreprises ne pensent pas à la sécurité alimentaire et à l'environnement, mais seulement au profit » (Ding W.)
Image et réputation	« La société civile porte beaucoup d'attention aux grandes entreprises, l'image est importante et celles-ci doivent se montrer plus transparentes » (Huang F.) « Cela permet à la fois d'aider les gens mais aussi de gagner en réputation. L'entreprise aura l'attention des médias et d'autres pourraient coopérer avec elle » (Guan J.) « Il n'y a pas que le profit, il faut aller plus loin. La réputation vient à long terme, il faut travailler à rendre la société plus solide » (Zhang D.)
Cadre légal	« L'entreprise doit respecter la loi et ne pas désobéir » (Liu W.) « Le temps de travail doit être limité à huit heures » (Xie L.) « Si l'entreprise veut fonctionner, il faut respecter la loi locale. Pour les entreprises chinoises qui s'installent à l'étranger et inversement... Je trouve que les syndicats français sont très utiles » (Yao L.) « Besoin d'une loi plus stricte et de peines pour les fautifs » (Zhang T.) « Les organisations chinoises doivent améliorer leur niveau de transparence » (Li L.) « La lutte anti-corruption est un enjeu majeur en Chine. Je ressens la corruption autour de moi, à l'école, à l'hôpital. Les parents donnent de l'argent dans des enveloppes rouges aux professeurs afin qu'ils prêtent plus d'attention à l'élève. A l'hôpital, un membre de ma famille a donné de l'argent au docteur pour moins souffrir. J'ai entendu : 'si tu ne donnes pas d'argent, tu souffriras plus ensuite » (Wu T.)

Mécénat, bénévolat et solidarité	« L'économie chinoise se développer trop vite et les disparités grandissent... Il faut une action de charité pour aider les peuples dans les régions rurales. Trop grande disparité économique entre les régions riches et pauvres, entre l'est et l'ouest de la Chine » (Liu Y.) « Quelques entrepreneurs chinois sont sincères et veulent contribuer au développement de leur ville et de la communauté locale, en construisant des écoles par exemple, mais pour la plupart, le profit reste le plus important » (Wang Y.) « Les Chinois attachent trop d'importance à la relation. Il vous faut des relations avec les autorités pour que les enfants aillent dans une bonne école et une bonne université. Mais les relations peuvent aussi servir à collecter de l'argent et faire des actions caritatives » (Wang X.) « Je recherche un emploi en ce moment et les sites des entreprises étrangères parlent souvent de RSO, montrent ce qu'ils font. Ils viennent souvent en aide aux personnes pauvres, travaillent à l'éducation, l'enseignement gratuit, construisent des écoles » (Zhang D.)
Réseau, relation et coopération	« Il faut développer des partenariats, des associations entre les entreprises ou entre les entreprises et les gouvernements locaux » (Liu Y.) « Les entreprises conscientes des problèmes peuvent coopérer avec les plus mauvaises. Il faut diffuser les meilleures pratiques » (Sun S.) « Les gens utilisent les relations, tout tourne autour du guanxi. Je ne suis pas contre, c'est culturel et ça a des effets positifs, ça crée du lien mais aussi de la corruption. On devrait mieux utiliser les relations pour être davantage liés et moins corrompus » (Wu T.)
Environnement et pollution	« Tout le pays attache de l'importance au problème environnemental, les gens savent qu'un mauvais environnement est nuisible pour notre santé... Les entreprises savent que si elles utilisent trop de ressources, elles ne pourront perdurer » (Sun S.) « Les industries chinoises avaient tendance à se concentrer sur le profit, maintenant elles prêtent plus attention aux problèmes environnementaux » (Liao M.) « La RSO, un terme qui revient quand on parle de catastrophes naturelles » (Zhou Y.) « La pollution des industries chinoises est grave, il faut faire des efforts. Les entreprises doivent réduire leurs déchets et la pollution » (Zhou Y.)
Développement durable	« La RSO est la base pour le développement durable de l'entreprise » (Xiao S.) « Besoin de créer une société reposant sur le développement durable... Cela constitue des obstacles pour les intérêts économiques, mais la construction d'une société durable est nécessaire et sera bénéfique pour les entreprises sur le long-terme » (Zhou Y.)
Communication, médias et réputation	« On en parle sur Internet, dans les magazines, à la télévision » (Han Z.)

Valeurs morales et éthique	<i>« Je cherche du travail, le salaire est important mais je cherche un travail qui mette en avant mes valeurs » (Lu H.)</i> <i>« Les valeurs humaines sont très importantes. Par exemple, dans une entreprise de luxe, il faut savoir ce que pense le consommateur, analyser ce qu'il pense, son comportement, les tendances sociales » (Zhao M.)</i>
Influence politique et Parti	<i>« Le gouvernement a les moyens d'améliorer l'environnement. Pendant la conférence APEC, tout le monde parlait du temps, le gouvernement a obligé à réduire les émissions de pollution » (Zhang T.)</i>

Il est essentiel d'évoquer ici que ce qui marque en premier lieu dans nos échanges avec les jeunes, c'est le manque de connaissances relatives à la notion de responsabilité sociétale de l'organisation. Très peu d'étudiants ont une idée précise de ce que signifie la RSO. Ainsi, d'après Tang B., *« on en parle peu, c'est la première fois que j'en parle à quelqu'un »*. Selon Liao M., *« la RSO est un concept nouveau en Chine »*. D'autres, plus fatalistes, à l'image de Lu H., déplorent qu' *« aujourd'hui en Chine, peu d'entreprises chinoises font vraiment de la RSO »*.

Cependant, une fois le climat de confiance installé avec l'individu interrogé et les questions ouvertes posées, celui-ci montre généralement un réel intérêt pour le sujet et se livre plus facilement. Le tableau ci-dessus nous offre de riches informations quant au contenu de la représentation sociale.

Il est question de bien-être, de qualité des produits, et l'on perçoit une grande sensibilité aux scandales sanitaires ayant marqué le pays ces dernières années, et particulièrement en 2008 avec l'affaire du lait contaminé. Outre l'industrie agro-alimentaire, les entreprises de construction sont également pointées du doigt, notamment après de terribles catastrophes naturelles, à l'instar du séisme du Sichuan de 2008, lorsque de nombreux bâtiments, y compris des écoles, se sont effondrés tels des châteaux de carte.

Ces problèmes reflètent l'exaspération des Chinois vis-à-vis des problèmes de corruption. Bien que le président Xi Jinping ait pris des mesures drastiques depuis le début de son mandat en 2013, la jeunesse chinoise insiste sur le besoin de transparence et d'un cadre légal à la fois rigoureux et respecté des organisations chinoises. Les jeunes déplorent la soif de profit des entreprises au détriment d'une réflexion à long terme sur les enjeux d'une société durable. Car cette notion de développement soutenable est bien présente dans le discours des étudiants.

En se souciant du développement durable et en communiquant autour de cette idée, les personnes interrogées sont convaincues que l'organisation pourra améliorer sa réputation et dégager une image positive auprès du public et du gouvernement. Mais les organisations doivent compter sur la capacité des autorités à prendre des décisions fermes et à changer les choses, comme lorsque les chefs d'Etat, réunis au sommet de l'APEC à Pékin en novembre 2014, avaient pu constater un taux de pollution extrêmement faible du aux actions du pouvoir.

Les problèmes environnementaux et de pollution sont désormais au cœur des préoccupations des Chinois. Ceux-ci reprochent aux industries d'être trop polluantes et d'affecter directement leur santé. Cependant, si les entreprises sont directement visées dans nos échanges, une réflexion sur le rôle de consommateur et de citoyen est à peine perceptible.

En outre, les étudiants se montrent exigeants quant à leur premier emploi. Un bon salaire ne suffit plus, ils espèrent pouvoir trouver un emploi dans lequel ils pourront s'épanouir sur le plan personnel et développer des valeurs morales.

b. Intégration et prise en compte des parties prenantes :

Lors des entretiens, nous avons souhaité savoir quelle approche pouvaient adopter les jeunes vis-à-vis de la théorie des parties prenantes. Pour répondre à cette question, nous leur avons simplement demandé quelle partie prenante ils estimaient être la plus importante à satisfaire en leur demandant ensuite de justifier leur choix. Pour ceux peu au fait de la définition de *stakeholder*, un schéma représentant les différentes parties prenantes a été présenté. Nous avons regroupé les réponses dans le graphique ci-dessous, puis regroupé les explications dans un tableau.

Figure 66 : Importance des parties prenantes d'après la jeunesse chinoise

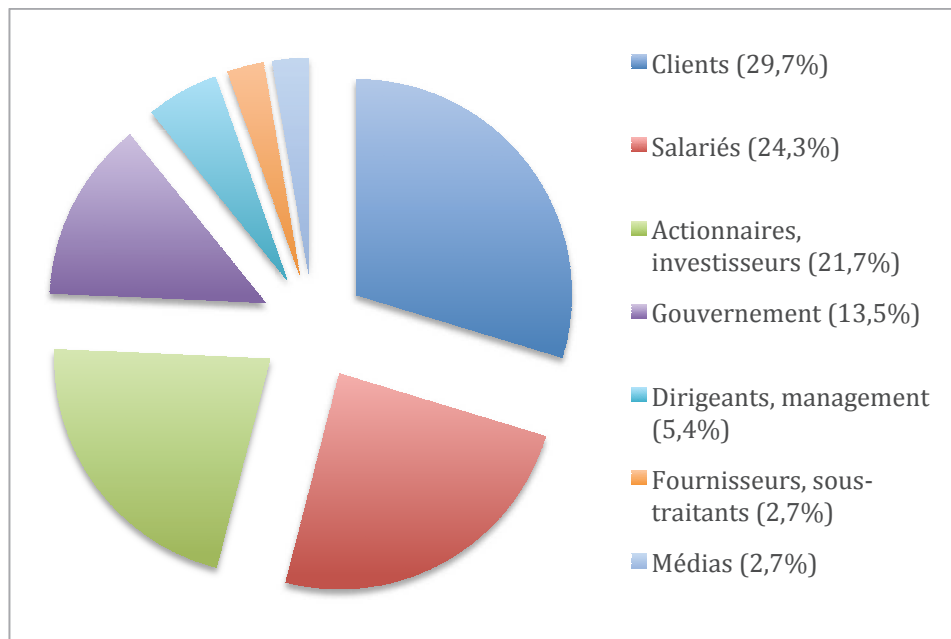


Tableau 43 : Verbatim liés à l'intégration des parties prenantes

Dimensions	Verbatim (extraits)
Clients	« L'entreprise doit satisfaire les clients en priorité pour ensuite parvenir à conquérir les investisseurs » (Wang Yang) « Il faut bien connaître la demande du client pour que l'entreprise puisse se développer » (Wang Yanqi) « Le client est le plus important car l'entreprise ne peut exister sans l'argent des clients » (Luo D.) « Le but de l'entreprise est de gagner de l'argent donc le client est le plus important » (Zhang T.) « L'opinion publique repose sur les clients. Ils influencent les médias, le gouvernement et les actionnaires » (Zhou Y.)
Salariés	« Il faut d'abord satisfaire les besoins des salariés avant de penser au gouvernement et à la société en général » (Pan P.) « Sans motivation des salariés, l'entreprise va sombrer » (Sun S.) « Il faut donner que les salariés aient confiance en l'entreprise, cela dégagera une bonne image dans les médias » (Wang X.)
Actionnaires, investisseurs	« Il faut satisfaire les actionnaires pour obtenir des investissements et des capitaux » (Wu S.)

Gouvernement, Parti	<i>« Le gouvernement a le pouvoir, il décide de tout » (Guan J.)</i> <i>« Le gouvernement car le pouvoir est la chose la plus importante en Chine. Si tu n'as pas le pouvoir, tu ne peux rien faire » (Liu W.)</i> <i>« En Chine, il faut toujours respecter l'avis du gouvernement en priorité. En France, ça serait plutôt les employés ou les clients » (Wang T.)</i> <i>« Le Parti communiste contrôle tout en Chine, il contrôle le gouvernement et peut changer la loi. Ils (le Parti et le gouvernement) sont sensés œuvrer pour l'intérêt général de la Chine mais je ne suis pas sûr, ils agissent plutôt pour leurs propres intérêts » (Wu S.)</i> <i>« Le gouvernement contrôle le marché et les consommateurs » (Ding W.)</i>
Dirigeants, management	<i>« La direction est importante, elle décide des grandes orientations et c'est l'esprit de la direction qui peut permettre aux employés de travailler dans les meilleures conditions » (Cai R.)</i>
Fournisseurs, sous-traitants	<i>« Les fournisseurs sont importants car ils sont à l'origine du produit, il y a un souci de qualité » (Liao N.)</i>

Les individus interrogés considèrent les clients comme les parties prenantes à satisfaire en priorité (près de 30 %). Ils perçoivent le consommateur comme garant de tout profit pour l'entreprise. L'organisation dépend ensuite de ses salariés (24,3 %). Leur motivation a une influence directe sur l'activité de l'entreprise. Pour environ 22 % des étudiants, les apports des actionnaires sont essentiels pour le fonctionnement de l'organisation.

Dans le contexte chinois, l'environnement politique est fondamental. Ainsi, le gouvernement et le Parti (13,5 %) ont un « contrôle » sur les marchés et sur la société dans son ensemble. Les décisions prises par Pékin et les gouvernements locaux doivent être respectées et les jeunes regrettent que les autorités fassent parfois passer leurs intérêts avant ceux du peuple.

Enfin, les dirigeants (5,4 %), les fournisseurs (2,7 %) et les médias (2,7 %) arrivent en bas du classement des parties prenantes à satisfaire. D'après les étudiants, les décisions stratégiques du management sont nécessaires au bon déroulement de l'activité, les sous-traitants se doivent de garantir la qualité des produits livrés, et les médias influent sur l'image de l'organisation.

c. Influence des organisations étrangères dans la mise en place de la RSO en Chine :

Nous cherchons ici à découvrir quel regard porte la jeunesse sur le rôle des entreprises étrangères dans le déploiement de la RSO en Chine. Peut-on parler d'influence ou d'ingérence ? Nous voulons avoir la perception des jeunes quant à la question du poids de l'Occident sur l'Orient.

Figure 67 : Thèmes liés à l'influence des entreprises étrangères

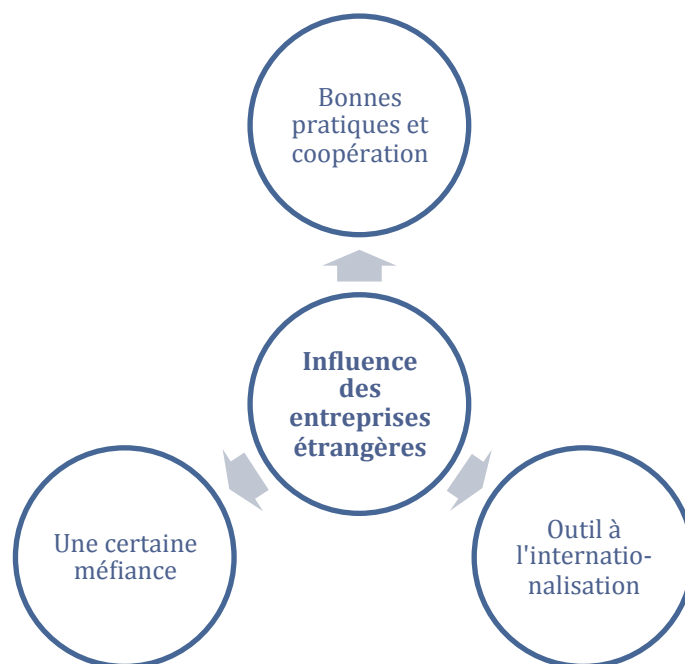


Tableau 44 : Verbatim liés à l'influence des entreprises étrangères

Dimensions	Verbatim (extraits)
Bonnes pratiques et coopération	« Les entreprises chinoises veulent apprendre du succès des entreprises étrangères, c'est un exemple. Dans le futur, les entreprises chinoises vont davantage coopérer avec les entreprises étrangères » (Guan J.) « Il y a une grande influence, les multinationales montrent le bon exemple. La Chine et les entreprises européennes doivent coopérer, dans les hautes technologies, le vin et le luxe pour la France » (Liu Y.) « Durant la Dynastie Qing, la Chine a fermé ses ports et a interdit les marchandises étrangères. Elle a décliné jusqu'à la politique d'ouverture et les réformes de 1978. La Chine s'est ouverte à nouveau, entreprises et marchandises étrangères ont pu revenir en même temps que les technologies, le personnel et l'expérience » (Sun S.) « Nous avons besoin d'un partage d'expérience de la part des entreprises américaines et européennes » (Tang B.) « Les entreprises chinoises ont beaucoup à apprendre des entreprises étrangères, en matière de communication et de gestion de crise notamment. Les entreprises chinoises ont une présence plus nationale » (Wang Yang) « Il faut prendre les entreprises étrangères comme modèle » (Han Z.) « Il n'y a pas besoin de l'influence des entreprises étrangères. La RSO est facile à mettre en place si elles en ont envie » (Li J.) « Les firmes multinationales occidentales peuvent jouer un rôle. La Chine est moins développée que les pays occidentaux, il faut avoir une vision plus moderne que celle de la Chine » (Zhang T.) « Les multinationales procurent de l'emploi et respectent les règles chinoises. Suite aux catastrophes naturelles, elles ont beaucoup aidé le pays » (Zhou Y.) « Les sociétés chinoises ont absolument besoin de l'aide des étrangers. Je ne crois pas en l'entreprise chinoise, notre système juridique n'est pas parfait. En Chine, nous préférons nous reposer sur notre système de relations (guanxi) » (Deng C.) « Les Chinois ne peuvent y parvenir sans aide extérieure. Beaucoup d'idées nouvelles viennent d'Europe et des Etats-Unis. Les Chinois sont meilleurs à imiter plutôt qu'à créer, surtout sous l'influence du parti unique. Ils se concentrent moins sur l'innovation. Ils ont besoin d'éléments nouveaux venus de l'étranger pour changer leur manière de penser. Les choses s'améliorent lentement mais prendront du temps » (Wu T.) « La coopération est très importante. Les sociétés étrangères utilisent des nouvelles technologies qui peuvent aider la Chine » (Ding W.) « La culture mène à certains principes. Dans les entreprises chinoises, les employés tentent d'éviter les problèmes, à l'étranger on les affronte. Les firmes multinationales peuvent

	<i>aider les entreprises chinoises à s'améliorer et à se développer. Les entreprises chinoises sont influencées par les multinationales, ces dernières parviendront à changer leurs propres manières de penser, leurs règles et leurs principes » (Zhao M.)</i>
Outil à l'internationalisation	<i>« Il faut que l'entreprise chinoise apprenne à devenir internationale. La RSO peut lui permettre de se développer sur le marché international » (Xiao S.)</i> <i>« Les entreprises chinoises veulent améliorer leur compétitivité sur le marché global, il faut qu'elles se mettent à la RSO » (Zhang D.)</i> <i>« Les firmes multinationales doivent connaître la culture chinoise » (Yao L.)</i> <i>« Les firmes multinationales doivent mieux comprendre le fonctionnement des entreprises chinoises et de la Chine. Par exemple, Leroy Merlin ne connaît pas bien le marché » (Zhang T.)</i>
Une certaine méfiance	<i>« Il y a beaucoup de fraude, c'est pour ça que les entreprises étrangères ne veulent pas s'associer avec les entreprises chinoises » (Liu Y.)</i> <i>« Les multinationales voient que les entreprises chinoises ne respectent pas les règles alors elles font de même pour obtenir plus de profit. Chez McDonald's, les poulets distribués en Chine sont différents des autres pays » (Luo D.)</i> <i>« La RSO vient de l'étranger, un document rédigé par un comité étranger définit le modèle » (Huang F.)</i>

Comme nous le constatons dans ces extraits tirés des entretiens, la quasi-totalité des personnes interrogées sont en faveur d'un rapprochement entre les entreprises chinoises et occidentales dans le but d'un partage d'expérience et de bonnes pratiques. Selon les jeunes, la coopération permettrait à la Chine de progresser plus rapidement sur le plan de la responsabilité sociétale de l'organisation. Les Chinois ne sont pas tant en quête de méthodes permettant d'implémenter telle ou telle procédure, mais plutôt à la recherche de capacités d'innovation et créativité pour apporter de la fraîcheur au modèle du « *Made in China* ». Certains jeunes font état d'un développement technologique plus avancé dans les pays occidentaux.

De plus, la jeunesse chinoise est consciente que la RSO permettra aux entreprises d'agir comme levier d'accès au marché mondial. Sans action concrète de leur part, il est peu probable que les sociétés de l'empire du Milieu puissent prétendre à un développement à l'étranger, alors que dans un contexte de ralentissement de la croissance, l'internationalisation s'impose pourtant.

Il est intéressant de noter que pour les étudiants, cette internationalisation doit être réciproque. Ainsi, il est important que les organisations occidentales désireuses de s'implanter en Chine

apprennent les codes culturels du pays pour faciliter leur intégration et mettre toutes les chances de leur côté pour durer.

Enfin, ces échanges laissent transparaître une certaine méfiance, vis-à-vis de la notion même de RSO considérée par certains comme un concept purement occidental. D'autres évoquent des doutes quant aux pratiques peu éthiques de certaines entreprises étrangères en Chine. Cependant, on ne peut parler d'ingérence mais seulement d'une influence occidentale sur la Chine.

d. Comportement et sensibilité du consommateur chinois :

Dans cette partie, nous tâchons de comprendre si le consommateur est sensible à ce qu'entreprend l'organisation chinoise dans sa stratégie sur les plans social et/ou environnemental. Nous échangeons sur le comportement du consommateur en demandant notamment au répondant de discuter de ses critères de choix lorsque celui-ci se trouve face à des produits de marques différentes.

Figure 68 : Thèmes liés au comportement du consommateur chinois

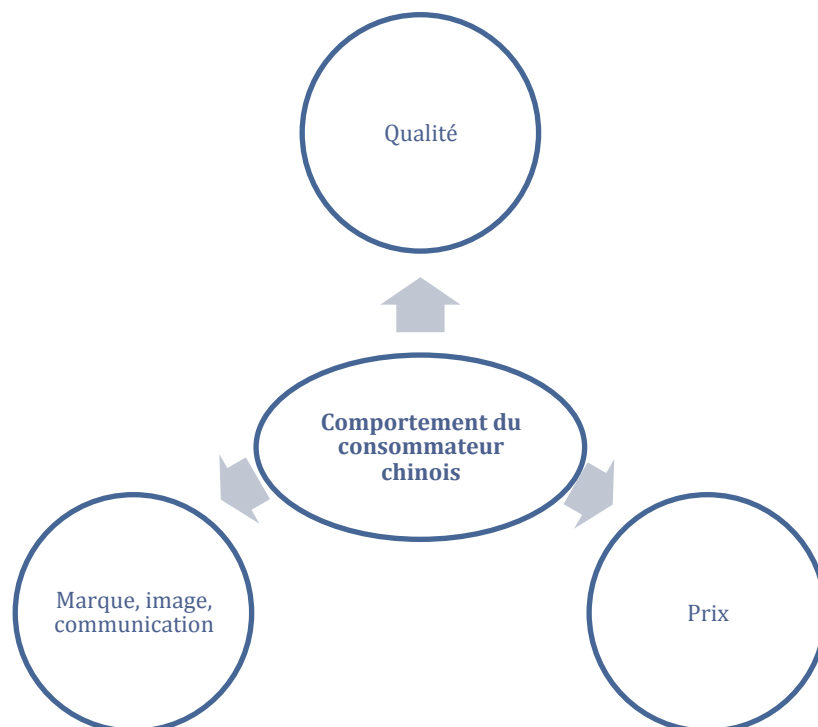


Tableau 45 : Verbatim liés au comportement du consommateur chinois

Dimensions	Verbatim (extraits)
Qualité	« L'endroit de la production est important, tout comme la sécurité alimentaire. Il y a trop de produits nocifs en Chine. J'ai davantage confiance envers les entreprises étrangères, et plus particulièrement concernant les produits laitiers » (Liu W.) « Le rapport qualité-prix est important. Parfois je préfère choisir le produit étranger, j'ai plus confiance. En France, on ne s'inquiète pas de savoir si un produit est de qualité ou non » (Liao N.) « Même si on a de l'argent, on ne parvient pas à acheter du lait de bonne qualité. On le sent quand on boit du lait chinois, on dirait que c'est de l'eau. Quand j'étais petite, le lait était très bon » (Wang Yang) « La qualité du produit est importante car elle impacte directement notre santé » (Cheung L.)
Prix	« En général le consommateur pense d'abord au prix. Plus c'est bon marché, plus il achète » (Wang Yanqi) « Les produits plus chers sont de meilleure qualité » (Yang M.) « Le prix est très important car il est synonyme de qualité, donc on achète le plus cher » (Zhang J.) « Cela dépend des personnes et de leurs revenus. Ceux qui ont un revenu large et suffisant ne vont pas regarder le prix. Pour ceux qui ont moins d'argent, la situation est différente » (Luo D.) « Cela dépend des produits. Si tu as assez d'argent, tu regardes la qualité. Mais les gens de la classe moyenne regardent le rapport qualité-prix » (Zhang T.)
Marque, image, communication	« Les entreprises chinoises ne sont pas vraiment éthiques. Les consommateurs désirent maintenant acheter des produits étrangers, plus cher mais de meilleure qualité » (Yao L.) « Les grandes entreprises sont synonymes de qualité » (Guan J.) « Si je ne connais pas la marque, je vais sans doute choisir le meilleur packaging » (Guan J.) « Si une marque rencontre un grave problème, le consommateur ne la choisira plus, à l'image de Sanlu et sa poudre de lait toxique » (Sun S.) « On n'a pas l'information sur ce que font les entreprises en matière sociale, sinon je choisirai en fonction » (Guang J.) « Ce sont surtout les grandes entreprises qui font de la RSO, elle garantissent une certaine qualité, c'est pour ça que j'achète » (Wang Yang) « Il n'y a pas encore de produits issus du commerce équitable ici » (Zhang D.) « Nous avons confiance dans les grands groupes, nous regardons l'emballage, les dates, les matières utilisées » (Wu T.) « La réputation de la marque est aussi importante » (Zhao M.)

Nous percevons une réelle inquiétude face aux nombreux scandales sanitaires ayant éclaté en Chine ces dernières années, en commençant par celui du lait contaminé en 2008. Le nom des entreprises concernées par ces affaires, à l'instar de *Sanlu*, *Mengyou* et *Yili*, sont bien connues du grand public, et la plupart d'entre elles ne s'en sont jamais remises. Il est donc important de préciser que le consommateur chinois devient de plus en plus exigeant et qu'il n'est pas prêt à pardonner les écarts en matière de qualité et de sécurité.

La qualité semble donc la préoccupation majeure du consommateur chinois dans son acte d'achat, d'autant que l'augmentation des revenus des ménages permet aujourd'hui une réflexion allant au-delà du simple facteur prix, en particulier lorsqu'il s'agit d'alimentation, et surtout de celle des nourrissons et des enfants. Le « rapport qualité-prix », expression très présente dans le discours des étudiants, est bien ancré dans la conscience du consommateur.

Nous nous apercevons également de la très bonne perception des produits étrangers et de la confiance vouée aux firmes multinationales, dont la réputation véhicule une image de qualité et de respect de valeurs éthiques tout au long de la chaîne de production.

La notion de « commerce équitable », bien développée en France et dans les sociétés occidentales, n'intervient qu'à une seule reprise sur l'ensemble de nos entretiens. Nous pouvons cependant imaginer que le marché chinois pourra jouir d'une offre de plus en plus large de produits issus du commerce équitable dans les années à venir, en favorisant vraisemblablement dans un premier temps les efforts des producteurs locaux, comme dans certaines ethnies chinoises où l'on cultive le thé dans le respect de la tradition par exemple.

e. Formation aux principes de RSO et d'éthique en Chine :

Nos échanges avec les jeunes sont aussi une excellente opportunité d'en apprendre davantage sur la formation reçue à l'université et les éventuels cours suivis en lien avec les valeurs éthiques et la RSO, ainsi que les livres et méthodes utilisés. Ce thème vise à déterminer si ces étudiants, que nous considérons comme les managers de demain, sont préparés à faire en sorte que les organisations au sein desquelles ils évolueront dans les années à venir soient plus responsables.

Figure 69 : Thèmes liés à la formation des étudiants chinois à la RSO et à l'éthique

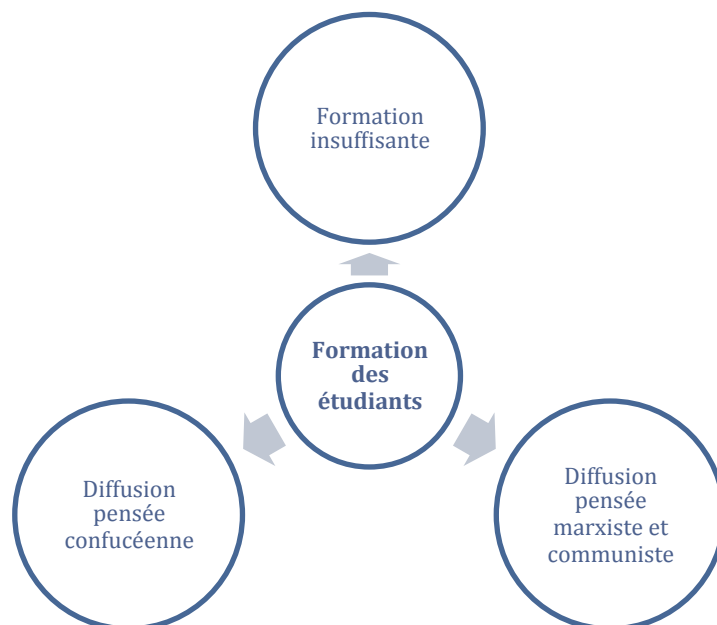


Tableau 46 : Verbatim liés à la formation des étudiants chinois à la RSO et à l'éthique

Dimensions	Verbatim (extraits)
Une formation jugée insuffisante	« A l'université, on a mentionné qu'il faut respecter la loi, prêter attention aux intérêts publics, mais il n'y a pas de réel enseignement sur ces questions. On a évoqué l'éthique et l'égalité » (Huang F.) « Au collège et au lycée, nous avons un cours sur la société et l'éthique, mais les étudiants dormaient pendant la classe, ce n'est pas vraiment important. On y abordait le respect de la famille, des amis, de l'enseignant, aimer son pays » (Guan J.) « Non, non, non, non : rien du tout ! Lors de grandes réunions où toute l'université est présente, on nous parle de l'éthique dans l'éducation » (Liu W.) « On parle de RSO en classe mais il n'y a pas de cours dédié. Par exemple, en cours de français, on pratique la langue en discutant de ces questions. Quand le professeur parle de RSO, les étudiants sont intéressés et veulent échanger » (Sun S.) « À l'école primaire, nous avons des cours sur la façon de se comporter avec les gens, être bon avec les personnes âgées, comment être quelqu'un de bien » (Wang X.) « Plus jeunes, nous avons eu des cours sur la vertu et la pensée morale : il faut aider les autres, ne pas mentir » (Wang Yang) « On parle un peu de RSO mais pas en profondeur » (Wang Yanqi) « Je fais des études de commerce international. Je crois que c'est important mais nous ne sommes pas bien informés. Il y a des cours sur le transport, les politiques étrangères, l'économie, mais pas sur la RSO » (Xiao S.) « Les professeurs en parlent très peu, c'est pourtant important » (Zhang D.) « Depuis le lycée, nous avons des cours sur la morale des individus, il s'agit de cours de politique. On parle des ONG, des relations internationales. Beaucoup de jeunes souhaitent travailler dans les ONG. Il n'y a pas de cours spécifique mais des options possibles à l'université » (Zhang J.) « Non, on n'en parle pas en classe. Les étudiants étrangers ont sans doute ce genre de cours, pas nous » (Li L.) « On en parle parfois un petit peu dans certains cours de principes du management » (Liao M.) « Dans notre cours d'économie, nous abordons surtout les deux piliers : éthique et économique. On parle de pollution et d'environnement. Aujourd'hui les entreprises sont évaluées sur des critères environnementaux et nous cherchons à savoir si le produit respecte l'environnement » (Zhou Y.) « A mon entrée à l'université, j'ai eu un cours sur la morale sociale » (Ding W.) « Nous avons des cours sur l'éthique quand j'étais petite, on y apprenait à respecter les autres personnes, à ne pas voler » (Pan P.)

Diffusion de la pensée marxiste et communiste	« Petit, on apprenait des chansons communistes. Mon professeur voulait que j'intègre le Parti, mais j'ai refusé pour être libre » (Guan J.) « Depuis l'école primaire, nous avons des cours sur la politique et l'histoire du Parti. On entend toujours les mêmes choses, je suis tellement fatigué d'écouter ça depuis 12 ans » (Liu W.) « Au collège et à l'université, l'enseignement de la philosophie marxiste est obligatoire, c'est un peu nul. Les professeurs sont souvent très vieux, il n'y a pas d'échanges, le professeur dit son discours. Une fois l'examen passé, on oublie tout. La pensée communiste est ancrée dans le cœur de chaque élève chinois. A l'université, la pensée est plus libre » (Wang Yang) « Il y a des cours sur la morale et l'éducation, la manière de se comporter en public, le patriotisme, la philosophie communiste et maoïste. Je n'aime pas ça. Nos professeurs doivent livrer la parole officielle. Après les cours il nous est possible d'avoir de réels échanges sur ce qui se passe vraiment et la vérité » (Wu S.) « Nous suivons des cours sur la pensée de Mao Zedong et sur le communisme » (Xiao S.) « Les cours sur la théorie marxiste sont obligatoires en première et seconde année d'université » (Zhang J.) « Au collège et en début d'université, on a des cours sur la morale, le marxisme, le communisme » (Luo D.) « Il faut développer les cours sur ces questions. Nous avons seulement des cours sur Marx. Les cours sur l'éthique importent peu » (Han Z.)
Diffusion de la pensée confucéenne	« On a des cours sur la politique, sur Confucius en langue chinoise. On parle aussi de la morale, du fait de respecter la loi, les professeurs, les parents... » (Yao L.) « On parle de Confucius. La plupart des Chinois adoptent l'attitude de la règle d'or. On en parle en cours d'histoire » (Zhang T.) « Petit, j'ai étudié la doctrine confucéenne » (Li J.)

Après nous être entretenus avec les 37 étudiants, nous faisons le constat d'une insuffisance flagrante de l'enseignement relatif à la RSO et à l'éthique en général. Il nous semble évident que le système universitaire chinois ne s'est pas encore emparé de ces enjeux majeurs en matière de formation des futurs cadres.

Certes, un travail autour des valeurs morales est effectué auprès des enfants dès le plus jeune âge, mais celui-ci paraît davantage relevé de la propagande que de l'enseignement. À ce stade de la discussion, les étudiants que nous interrogeons sont conscients de la problématique de notre recherche, nous avons clairement évoqué avec eux l'idée de responsabilité sociétale de l'organisation lors de la première partie de la rencontre relative à l'association libre.

Cependant, lorsque nous évoquons le thème de la formation, ceux-ci s'expriment davantage sur l'inculcation d'une pensée communiste et marxiste que sur la RSO ou même l'éthique. Si la notion de RSO est parfois abordée à l'université, elle ne l'est jamais lors d'un cours dédié, mais plutôt à l'occasion d'un cours de langue française par exemple.

Nous constatons donc que la formation reçue à l'université est désuète et pas du tout adaptée aux enjeux de notre époque. Les jeunes ne parviennent ni à cacher leur désintérêt pour ces cours autour de la culture communiste, ni leur méfiance vis-à-vis du discours officiel.

Outre la doctrine marxiste, le confucianisme fait partie des enseignements que les individus interrogés disent avoir reçu dès leur plus jeune âge, renforçant encore davantage l'idée du poids toujours très présent de la tradition sur la société actuelle.

f. Influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine :

Dans notre travail de thèse, nous avons montré la prépondérance du système politique sur la société chinoise dans son ensemble. Il nous a donc paru important, voire essentiel, d'évoquer la question de l'influence de Pékin sur la mise en place de la RSO en Chine avec les étudiants, afin de mesurer si le « rêve chinois », slogan cher à Xi Jinping, était également synonyme de progression de la responsabilité sociétale à travers le pays. Nous avons aussi souhaité savoir si ces jeunes avaient des recommandations à formuler à l'attention du gouvernement.

Figure 70 : Thèmes liés à l'influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine



Tableau 47 : Verbatim liés à l'influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine

Dimensions	Verbatim (extraits)
Rôle positif du gouvernement	« Le gouvernement motive les entreprises à développer la RSO. Son soutien est essentiel... Il publie des textes de loi et punit les entreprises polluantes » (Xiong L.) « Le gouvernement est en faveur d'un développement de la RSO. Il faut non seulement développer l'économie nationale, mais aussi le bien-être des individus et les conditions de vie. Ce n'est pas une responsabilité, c'est une obligation » (Liu Y.) « Le gouvernement renforce la protection et la surveillance des entreprises dans le domaine environnemental » (Sun S.) « Le gouvernement chinois a déjà fait beaucoup de choses. Pourquoi beaucoup de gens critiquent encore le gouvernement ? C'est parce qu'ils ne savent pas tout ce qu'il fait. D'après le discours, l'ordre et les lois prononcés par le gouvernement, on sent une volonté d'améliorer la situation actuelle, notamment la qualité et la sécurité de l'alimentation, surtout après les scandales de Sanlu. A l'université, les autorités locales surveillent la cantine, c'est plus propre et on mange bien » (Sun S.) « Depuis Xi Jinping, le comportement des fonctionnaires s'améliore et il y a moins de corruption. Les lois sont renforcées et les entreprises font davantage attention à la RSO » (Wang Yanqi) « Le gouvernement chinois aborde souvent la RSO. Il fait des lois sur le sujet et surveille de près les entreprises, les problèmes de corruption et surtout les fonctionnaires » (Han Z.) « Le gouvernement tente de développer tout ça. Il encourage les entreprises à diffuser la culture chinoise dans le monde » (Lu H.) « Le gouvernement cherche des opportunités de coopération, dans le cadre de la préparation à la conférence sur le climat par exemple... Il y a un grand problème de corruption, Xi Jinping fait beaucoup » (Zhang T.) « Le gouvernement supervise la réglementation et peut punir les entreprises en cas de fraude sur la qualité » (Li L.) « Le gouvernement est attaché à la coopération entre les entreprises chinoises et les entreprises étrangères... Il est attaché au développement durable et peut offrir son soutien pour développer des produits respectueux de l'environnement » (Zhou Y.) « La Chine connaît des problèmes car le pays est trop grand. Dans certaines provinces, l'amélioration est difficile car ils ne sont pas au courant. Il n'y a pas besoin de nouvelles lois mais davantage de superviseurs » (Deng C.) « Les autorités encouragent les usines responsables sur le plan de l'environnement. Je pense qu'elles ont fait de grands efforts dans le domaine de l'environnement » (Wu T.) « Le gouvernement sait agir rapidement en cas de catastrophes, comme lors du séisme de 2008 et du naufrage d'un navire dans le Yangtsé (2015) » (Ding W.) « Avec ma famille, on parle du Parti. Ils disent qu'il est souhaitable

	<i>de le rejoindre pour être bien perçu. Dans la concurrence avec d'autres, le membre du Parti sera avantagé. Les choses s'améliorent. Cette année, la corruption a été interdite et notre Président suit ça de près » (Zhao M.)</i>
Remise en cause de l'autorité gouvernementale et fatalisme	<i>« En tant qu'étudiant, je ne sais pas trop ce qu'il se passe et ne suis pas au courant des décisions prises concernant les entreprises. Je ne suis pas intéressé par la politique. Je veux avoir une vie agréable et n'ai pas de temps à perdre à argumenter avec les autres sur ces sujets » (Guan J.)</i> <i>« Il y a beaucoup de scandales mais personne n'ose parler, à part en famille, après le dîner. Nous les jeunes nous en moquons, nous ne pouvons rien changer, nous laissons faire » (Wang X.)</i> <i>« Les entreprises chinoises ont des liens forts avec le gouvernement. Il faut entrer dans le jeu de la corruption pour gagner des soutiens politiques. Avec Xi Jinping, ça va mieux » (Wang Yang)</i> <i>« Avec la loi chinoise, les entreprises ne risquent pas grand chose. En donnant juste un peu d'argent, elles parviennent à s'acquitter malgré les lourdes traces qu'elles laissent pour l'environnement... Le gouvernement devrait s'approcher de l'industrie, faire des recherches sur l'environnement dans les zones sensibles et prendre des mesures plus rigoureuses » (Zhang D.)</i> <i>« Le gouvernement tente de développer la RSO mais ne sait pas concrètement ce qu'il fait » (Zhang J.)</i> <i>« La RSO dépend d'abord de la volonté de l'entreprise or ce n'est pas obligé. Il faudrait obliger les entreprises à agir. Il faudrait changer la loi et les règles » (Luo D.)</i> <i>« Le gouvernement ne travaille pas beaucoup à la RSO car le pays est trop grand, mais il en fait la promotion. Il pourrait réduire les impôts des entreprises responsables et permettre aux employés responsables d'obtenir des avantages » (Wu Y.)</i> <i>« Il y a un besoin de nouvelles règles en matière de sécurité alimentaire » (Liao M.)</i> <i>« Le gouvernement a toujours le dernier mot. En Chine, rien ne se fait sans la permission du gouvernement » (Liu W.)</i>

Nous constatons à travers nos échanges deux conceptions bien distinctes de la jeunesse face à la politique chinoise. Tout d'abord, une partie des jeunes approuve l'action du gouvernement en faveur de la RSO et montre toute sa confiance, son soutien et son adhésion aux orientations des dirigeants du pays ainsi que leur capacité à améliorer le bien-être de la société, en prenant des mesures destinées à résoudre les problèmes environnementaux par exemple.

Nombreux soulignent également la détermination de Xi Jinping à éradiquer le fléau de la corruption. Il est vrai que depuis l'arrivée au pouvoir du nouveau président, le ministère de la propagande (ou de la communication) ne ménage pas ses efforts pour montrer à la population les arrestations à la chaîne d'officiels du Parti soupçonnés d'actes de corruption, et Xi Jinping

jouit désormais d'une bonne réputation parmi les Chinois. Ainsi, certains étudiants s'étonnent des critiques dont fait fréquemment l'objet le gouvernement.

Pourtant, face à eux, un autre camp fait preuve de méfiance et de fatalisme face au programme du parti unique. Ces jeunes perçoivent le poids de l'autorité de Pékin et se sentent impuissants face à cette énorme machine que représente le Parti. Résignés, certains ne cachent pas leur indifférence de la politique. Se sachant incapables d'influencer la ligne autoritaire du Parti, ils regrettent le caractère encore trop volontaire de la RSO et prônent davantage de rigueur et l'application de lois obligeant les organisations à se montrer plus responsables.

g. Émergence et impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise :

La question de l'émergence d'une société civile chinoise est centrale dans notre travail de recherche. Acteurs de cette société civile en plein essor, nous avons demandé aux jeunes en quoi les réseaux sociaux influençaient leur quotidien et en quoi ces nouveaux médias impactaient la diffusion de l'information. Pour rappel, Weibo et WeChat (ou Weixin) totalisent respectivement 500 et 600 millions d'utilisateurs.

Figure 71 : Thèmes liés à l'émergence et à l'impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise

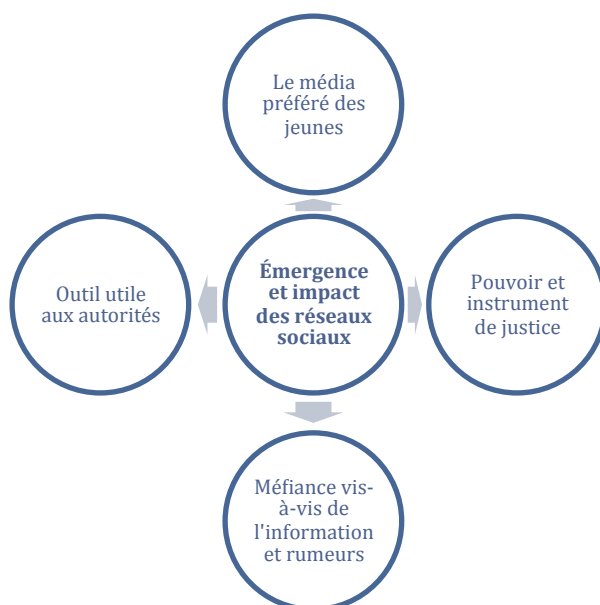


Tableau 48 : Verbatim liés à l'émergence et à l'impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise

Dimensions	Verbatim (extraits)
Les réseaux sociaux, média préféré des jeunes Chinois	« Avec Weibo, on peut connaître la réalité et la totalité de l'information. On a une autre version que le gouvernement et les autres médias. On en sait plus sur ce que pensent les travailleurs dans les entreprises » (Cai R.) « Weibo permet à l'entreprise de diffuser ses propres infos et aux gens de les commenter » (Huang F.) « Internet est incroyable, il est tellement facile d'obtenir des nouvelles facilement. Weixin a changé nos vies. Juste avec le Wifi, on peut parler entre nous à tout moment, ce n'est pas cher, on n'a plus besoin de s'appeler... » (Guan J.) « L'information circule beaucoup plus facilement... Cela permet de réduire le coût et de faciliter la communication et l'accès à l'information » (Liu Y.) « Weibo est ma principale source d'information » (Lu H.) « Un bon moyen de parler de l'environnement » (Wu Y.) « C'est important car les clients et l'opinion publique peuvent savoir ce que font les entreprises. Les entreprises peuvent aussi présenter leur travail en matière de RSO et influencer leur image. L'influence des réseaux sociaux chez les jeunes est importante. C'est aussi le moyen le plus simple de s'informer » (Zhou Y.) « Weibo sert à consulter l'actualité et les potins, Wechat sert à échanger avec les amis » (Deng C.) « Weibo a un pouvoir si puissant, tu peux lire les nouvelles les plus populaires » (Wu T.)
Pouvoir des réseaux sociaux et instrument de justice	« Weibo est une bonne chose car nous avons peu d'opportunités de nous exprimer véritablement. Peut-être que si le gouvernement fait quelque chose que nous n'aimons pas, nous pouvons utiliser Wechat pour nous plaindre » (Wang X.) « On a les informations en temps réel, on peut commenter. C'est le pouvoir du public ! » (Wang Yanqi) « Weibo permet à la société chinoise d'avancer. Il y a un contrôle démocratique et une pression de l'opinion publique. Si l'opinion parle plus de RSO, alors la société pourra changer le système » (Wu S.) « Beaucoup de fonctionnaires corrompus ayant reçu des pots-de-vin ont été révélés par Weibo, arrêtés et renvoyés de leur poste au gouvernement » (Sun S.) « On se sert de la force des réseaux sociaux, par exemple lors du tremblement de terre du Sichuan, quand Nokia a donné très peu par rapport à Apple qui a donné et gagné une bonne réputation » (Wang Yang) « On y parle de certains scandales, comme cette entreprise pharmaceutique qui laisse couler de l'eau polluée dans les rivières et les scandales alimentaires » (Luo D.) « Comme le gouvernement contrôle la diffusion de l'information, il est possible de diffuser de l'info via les réseaux sociaux » (Liao N.)

Méfiance vis-à-vis de l'information et des rumeurs	« Il faut faire attention aux rumeurs, à la propagande et au contrôle des médias » (Liu W.) « Si on veut lancer des fausses infos, des rumeurs, c'est facile » (Liu Y.) « Parfois on s'en sert pour donner de fausses informations, il faut se méfier, c'est confus » (Liao N.) « L'information est très rapide... Certains internautes peu intelligents sont très facilement influençables. Il faut gagner la réputation des internautes. La RSO est comme une compétition des entreprises sur les réseaux sociaux » (Wang Yang) « Parfois les gens répandent de fausses informations et nouvelles ou exagèrent la réalité » (Xiao S.) « Il faut faire attention au détournement de l'information visant à servir l'intérêt personnel » (Zhang D.) « On sait ce qui se passe dans le monde, on a des nouvelles de la société chinoise. Les nouvelles ne sont pas toujours vraies. On favorise certains sites » (Yao L.) « Les réseaux sociaux sont nécessaires mais compliqués. Il y a beaucoup de rumeurs. Une partie critique toujours le gouvernement, l'autre le soutient, et les deux publient de fausses informations. Il est très facile de fabriquer de fausses informations. C'est nécessaire de punir les fraudeurs » (Zhang T.) « Parfois on ne croit pas à ce qu'on trouve sur Internet, il y a beaucoup de fausses informations. Il faut réfléchir et distinguer le faux du vrai » (Liao M.)
Les réseaux sociaux, outil utile aux autorités	« Les maires des villes peuvent regarder Wechat et trouver des solutions pour résoudre les problèmes » (Yang M.) « La plupart des gens n'ont pas leurs propres idées et opinions. Ils suivent l'opinion des élites et le discours officiel du gouvernement » (Wu S.)

Dans leur discours, les étudiants expriment l'aisance avec laquelle ils utilisent quotidiennement les réseaux sociaux pour échanger avec leurs amis (WeChat), mais également pour s'informer (Weibo). Le géant Weibo semble donc constituer la principale source d'information de la jeunesse chinoise et c'est par ce biais que celle-ci prend conscience du rôle des entreprises en matière d'environnement notamment. Les organisations et les autorités prennent désormais des mesures significatives pour prendre en compte l'importance de ces outils dans leur stratégie de communication. Pour le gouvernement, Internet permet aussi de mesurer les tendances de la société civile avant de définir ses orientations, et d'ajuster son contrôle des médias.

Les étudiants sont conscients du pouvoir qu'ils détiennent en surfant sur Internet à partir de leur *smartphone*. Ils savent que l'Etat ne parvient plus à limiter la progression de ces

nouveaux médias et les utilisateurs, épris de justice, en profitent pour agir et dénoncer les suspicions de corruption dans les gouvernements locaux. Certains jeunes parlent de « démocratie », d'autres de « pression de l'opinion publique » de plus en plus forte.

Dépassée, Pékin ne peut que hausser le ton face à cette nouvelle forme de contestation, tout en prenant au sérieux ces allégations. Ainsi, si de nombreux officiels ont été jugés suite à des photos publiées sur les réseaux sociaux, les lanceurs d'alerte n'ont quant à eux pas été épargnés et se trouvent menacés de poursuite judiciaire suite à l'adoption de la loi pénalisant la propagation de rumeurs en ligne.

h. Contribution de la presse à la société chinoise :

Les entretiens semi-directifs nous permettent également de nous intéresser à la question de la contribution de la presse traditionnelle à la diffusion de l'information relative à la responsabilité sociétale de l'organisation. Nous avons mesuré précédemment la place qu'occupent les réseaux sociaux dans la société chinoise, et plus particulièrement chez les jeunes, et souhaitons maintenant voir si le rôle joué par les médias traditionnels (presse, radio, TV) est aussi important.

Figure 72 : Thèmes liés à la contribution des médias traditionnels à la société chinoise

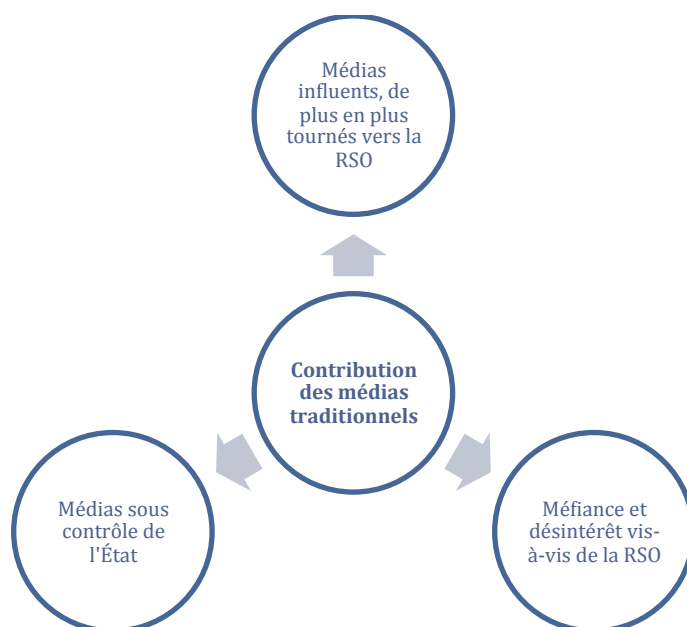


Tableau 49 : Verbatim liés à la contribution des médias traditionnels à la société chinoise

Dimensions	Verbatim (extraits)
Des médias influents, de plus en plus tournés vers la RSO	« Les journalistes parlent beaucoup de RSO. Ils veulent donner de l'énergie à la société et propager cette idée dans les entreprises » (Guan J.) « On entend de plus en plus parler de RSO. CCTV (la télévision centrale de Chine) appelle les entreprises et les individus à prendre leurs responsabilités » (Liu W.) « Les médias parlent de plus en plus de RSO. Surtout sur Internet, comme Phoenix, Sina, etc. Il y a une rubrique spéciale pour rapporter les comportements des entreprises » (Sun S.) « On parle beaucoup de pollution dans la presse » (Zhang D.) « J'ai vu à la télé et sur Internet une publicité pour Yuanda. Dans la pub, l'entreprise présente les efforts fournis pour réduire ses déchets et réduire sa consommation d'énergie. On y voit des images de l'entreprise, des technologies employées. Il nous donne l'impression d'une entreprise qui assume sa responsabilité environnementale et je m'en rappellerai quand j'achèterai le produit » (Zhou Y.)
Méfiance et désintérêt des médias traditionnels vis-à-vis de la RSO	« Les médias veulent attirer l'attention du public pour obtenir plus d'argent. Ils créent de fausses nouvelles. Les gens sont toujours très curieux de ce qu'il se passe dans la société. Beaucoup manquent de jugement et la presse profite de cette ignorance » (Liu Y.) « On n'en parle pas assez dans les médias » (Pan P.) « Les gens de mon âge n'aiment pas les journaux papiers. Ce n'est pas pratique. On ne regarde que les smartphones » (Wang Yanqi) « Les journalistes peuvent cacher la vérité et tromper le public » (Wu S.) « La presse influence les plus âgés, à partir de 30 ans. Les réseaux sociaux sont plus influents chez les jeunes » (Wang Yang) « La presse aborde parfois le sujet, mais très peu » (Xiao S.) « Je n'ai pas trop le temps de lire la presse et de regarder la télé » (Zhang J.) « On trouve très peu d'articles dans les journaux » (Wu Y.)
Les médias sous contrôle de l'Etat	« Il existe des agences de presse nationales officielles comme Xinhua et Renminwang. Ils parlent des incidents en lien avec l'industrie agroalimentaire, comme le lait contaminé Mengyou, les événements philanthropiques également, comme après les tremblements de terre, quand les entreprises donnent » (Huang F.) « La presse traditionnelle traite des versions officielles du gouvernement, on ne sait pas tout » (Cai R.) « En Chine, beaucoup de sites Internet sont bloqués » (Zhang T.)

Tout d'abord, nous faisons le constat de deux visions antagonistes. Une partie des jeunes considère que les médias ont su se saisir de l'importance de l'enjeu de la RSO et traitent en conséquence de sujets variés en lien avec le principe de responsabilité sociale, comme la pollution ou la gestion des déchets. Les autres jeunes interrogés montrent quant à eux une certaine méfiance vis-à-vis du traitement de l'information orchestré par les médias traditionnels. Nous percevons un désintérêt des jeunes pour cette presse qui, semble-t-il, ne cherche nullement à séduire cette tranche de la population. Pour ces jeunes, le thème de la RSO n'est que trop rarement abordé.

Enfin, cette méfiance s'explique en partie par le contrôle qu'exerce Pékin sur les médias. Les jeunes déplorent cette intervention de l'État et se détournent des canaux d'informations dépendant des agences de presse nationales, à l'instar de *Xinhua* et de *China News Service*, privilégiant les sites accessibles sur Internet et les réseaux sociaux.

Depuis son arrivée au pouvoir en 2013, Xi Jinping a intensifié la répression envers les détracteurs du Parti et les restrictions à la liberté d'expression. Les journalistes sont clairement visés et s'exposent à des peines d'emprisonnement, à l'image de Gao Yu condamnée en avril 2015 pour avoir divulgué à l'étranger des « secrets d'Etat »⁴⁴². Dans son classement mondial de la liberté de la presse de 2015, Reporters Sans Frontières (RSF) faisait figurer la Chine au 176^{ème} rang sur 180 pays.

⁴⁴² <http://www.lapresse.ca/international/asie-oceanie/201511/25/01-4924924-chine-une-journaliste-condamnee-a-5-ans-de-prison-en-appel.php> (consulté le 27 novembre 2015)

i. Influence de la tradition chinoise sur la société moderne :

Dans cette partie, nous nous intéressons au regard que porte la jeunesse sur la tradition. À l'évocation de la notion de tradition, la plupart des étudiants interrogés pensent d'abord à Confucius. Cet échange autour de la doctrine confucéenne nous donne l'opportunité d'en savoir plus sur leur définition du confucianisme et son influence sur les entreprises et, plus généralement, la société actuelle.

Figure 73 : Thèmes liés à l'influence de la tradition chinoise sur la société moderne



Tableau 50 : Verbatim liés à l'influence de la tradition chinoise sur la société moderne

Dimensions	Verbatim (extraits)
Influence de Confucius sur la société chinoise actuelle et enseignement de la doctrine	« Confucius est encore très présent à l'école et dans les familles, chez les parents et grands-parents. Il fait partie de la culture traditionnelle chinoise. Confucius est un genre de norme. Il nous dit de respecter les personnes âgées, d'être poli. Les professeurs en parlent à l'école primaire, moins à l'université. C'est sensé être inné » (Cai R.) « Confucius continue influencer la société actuelle. Sa pensée est dans notre sang. Le terme 'harmonieux' vient de lui. Il nous a appris à être respectueux et bon avec les autres, à nous faire des amis » (Guan J.) « Les principes de comportement chers à Confucius sont toujours présents : l'honnêteté, la politesse, l'indulgence, l'intelligence. Il nous reste du travail à faire sur l'honnêteté » (Liu Y.) « Quand j'étais à l'école, on apprenait les paroles de Confucius. C'est intéressant, je m'intéresse à la philosophie » (Pan P.) « Il y a une grande influence. Les Chinois apprennent la pensée de Confucius. C'est inné. On apprend les grandes idées à l'école, comme les notions d'harmonie, de modestie, la bonté, l'humanité, la bienveillance » (Sun S.) « L'influence confucéenne est toujours d'actualité. On a appris très jeune. Dans certaines universités, ses pensées et ses idées sont toujours enseignées » (Tang B.) « La tradition influence la façon de travailler. Par exemple, la relation avec les autres entreprises est très importante. On mange d'abord ensemble, on discute business ensuite. En France, on reçoit simplement un coup de fil pour vendre un produit. Je pense que ça vient de Confucius et de son système relationnel, cette façon d'être modeste, de ne pas être trop agressif... » (Wang T.) « Dans l'esprit des personnes éduquées, Confucius est toujours présent. Les jeunes qui reçoivent une bonne éducation en savent davantage sur lui » (Wang X.) « L'influence confucéenne est encore bien présente aujourd'hui. C'est un saint en Chine. On a appris ses idées à l'école, en cours de littérature. La morale de Confucius est dans le cœur de chaque Chinois. Quand on agit de la mauvaise manière, on le sent » (Wang Yang) « Il y a encore une forte influence de Confucius aujourd'hui : il faut respecter les plus âgés, être honnête. Si tu veux quelque chose, il faut respecter les intérêts des autres pour l'obtenir. Le terme de 'société harmonieuse' vient des idées de Confucius. Il faut se montrer plus compréhensif, notamment avec les étrangers » (Wu S.) « L'influence confucéenne est encore très importante aujourd'hui. On lit ses livres. On apprend sa conception de la société, ses comportements. L'influence est profonde sur les Chinois. On a appris à l'école » (Xie L.)

	« On n'en parle pas mais cela influence nos habitudes profondément. Faire la paix, être amical, aider les autres, protéger les choses » (Zhang D.) « Le guanxi est encore important. Le fils de deux officiers n'a pas la même que le fils de deux paysans » (Liu W.) « Les grandes entreprises chinoises font de la charité, donnent de l'argent, aident les personnes des régions pauvres. Cela rejoint certaines idées confucéennes » (Zhang J.) « Confucius nous apprend à être modeste. On a trop supporté. Le gouvernement nous impose des lois, on ne peut pas dire ce qu'on veut » (Luo D.) « On a eu des cours sur Confucius dans le cadre du programme de littérature chinoise. On nous apprenait les textes de Confucius, ses valeurs de savoir-vivre. Ces valeurs sont encore très importantes dans la société actuelle » (Han Z.) « Le confucianisme est encore très présent aujourd'hui. On en a parlé à l'école primaire, en cours de chinois, on a appris ses textes » (Lu H.) « Confucius faisait la promotion de la responsabilité sociale. Nous avons étudié Confucius au collège. La plupart de ses idées sont acceptées par les Chinois d'aujourd'hui. A l'université à Chengdu, les 'idées de Confucius' font l'objet d'un cours » (Wu Y.) « La Chine est toujours très influencée par Confucius. La famille est un concept important dans notre vie... La responsabilité ce n'est pas seulement le profit, il ne faut pas aller à l'encontre des règles éthiques » (Liao M.) « Depuis toujours, les Chinois attachent de l'importance à la vertu. Ils pensent qu'un juste milieu est très important. Ils préfèrent une entreprise harmonieuse, il faut chercher la bonne entente avec les autres. Confucius met l'accent sur la modestie. Dans mon enfance, mes parents m'ont appris les valeurs confucianistes. J'ai lu ses œuvres. C'est un peu compliqué quand on est jeune, mais j'ai relu depuis. Aujourd'hui dans les écoles chinoises, 'Lunyu'⁴⁴³ fait l'objet d'un cours pour les petits. C'est un cours obligatoire. Les professeurs expliquent le sens des phrases aux jeunes. Confucius donne des clés pour créer une société harmonieuses » (Zhou Y.) « L'influence de Confucius sur la culture et la philosophie chinoise est grande. Seulement quelques empereurs n'ont pas suivi la doctrine. Encore aujourd'hui, la plupart de ses idées l'emportent en Chine. Au collège et à l'université, nous devons citer les 'Entretiens' pour paraître intelligent. C'est le cœur de la tradition chinoise, sans ça, nous serions perdus » (Wu T.) « La pensée confucéenne est encore très importante. Petits, vers 5 ou 6 ans, nous devons réciter les textes de Confucius. Nous ne comprenions pas tout le sens. J'ai aussi étudié Mencius » (Zhao M.)
--	--

⁴⁴³ Les Entretiens de Confucius

	« J'ai lu quand j'étais enfant. La plupart des Chinois comprennent mal Confucius. Les Chinois d'aujourd'hui s'en servent pour parvenir à leurs fins » (Deng C.)
Confucius, instrument de soft power et symbole culturel chinois à travers le monde	« Dans le monde, c'est le symbole de la Chine » (Wang Yanqi) « Les idées de Confucius sont toujours très importantes. Il y a de nombreux Instituts Confucius dans le monde entier, ils permettent de diffuser la culture chinoise » (Ding W.) « Peut-être que la pensée confucéenne imprègne les Chinois, mais cela intéresse plutôt les étrangers » (Huang F.) « Le gouvernement doit attacher plus d'importance à la tradition chinoise. On ne connaît plus suffisamment la tradition. Parfois, les étrangers en savent plus que nous » (Xiao S.)

La plus grande partie des étudiants interrogés se souvient avoir été initiée au confucianisme dès l'enfance, à l'école, à travers l'œuvre que constituent les fameux « Entretiens » notamment. Bien que ceux-ci évoquent un décalage entre leur jeune âge et les textes du philosophe, les valeurs dégagées de son enseignement semblent les habiter. Ainsi, les jeunes évoquent l'honnêteté, le respect (avec les personnes âgées en particulier), la modestie ou encore la politesse comme des éléments majeurs de la tradition chinoise et autant de règles qu'ils s'efforcent d'appliquer au quotidien.

Pour certains, l'enseignement de la morale confucéenne suit les étudiants jusqu'aux bancs de l'université et ceux-ci emploient volontiers le vocabulaire émanant du grand homme, en mentionnant par exemple la société ou bien l'entreprise « harmonieuses ». Un étudiant va jusqu'à affirmer que Confucius fait la « promotion de la responsabilité sociale ». D'autres voient dans les actions caritatives des grands groupes chinois le reflet des idées du penseur. Ainsi, plus le jeune serait éduqué, plus il pourrait prétendre maîtriser les valeurs prônées par Confucius. Pour les autres, le confucianisme est « inné », il ne s'agit donc pas de quelque chose que l'on apprend, mais plutôt d'une façon d'être et d'un savoir-vivre propres aux Chinois qui se diffusent au sein de la famille, de génération en génération.

Le « *guanxi* », système de relations interpersonnelles souvent évoqué au fil de notre travail, fait partie de ces principes tirés du confucianisme et toujours très présents dans la société chinoise. Si certains souhaitent en finir avec cette pratique, d'autres estiment que le gouvernement devrait encore davantage aller puiser dans la tradition pour décider des orientations à donner au pays.

Enfin, certains jeunes voient chez Confucius le véritable symbole culturel chinois dans le monde et rappellent le rôle que jouent les Instituts Confucius dans la diffusion de la langue et

de la culture. Au fil des siècles, Confucius est devenu un des instruments de soft power favoris des autorités chinoises.

j. Prospective de la jeunesse vis-à-vis de la RSO :

En guise de conclusion de notre série d'entretiens semi-directifs, nous avons voulu mesurer le degré de confiance des étudiants envers l'avenir, et plus précisément, nous avons souhaité échanger avec eux sur le futur réservé au principe de responsabilité sociétale de l'organisation dans le pays. Ce thème nous permet ainsi d'obtenir des pistes de réflexion allant au-delà de la simple vision courttermiste.

Figure 74 : Thèmes liés à la prospective de la jeunesse chinoise vis-à-vis de la RSO

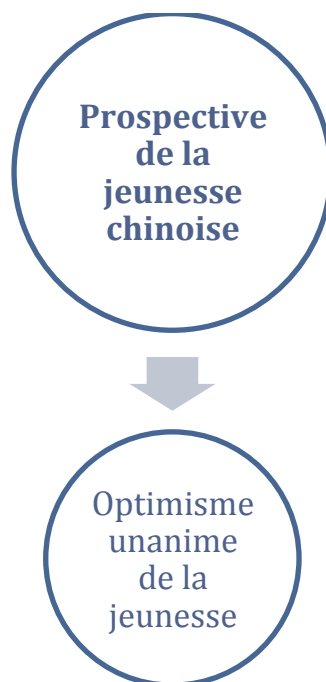


Tableau 51 : Verbatim liés à la prospective de la jeunesse chinoise vis-à-vis de la RSO

Dimension	Verbatim (extraits)
L'optimisme unanime de la jeunesse	« La situation devrait s'améliorer. Les entreprises doivent travailler dans le sens de la RSO. Les employés doivent bénéficier d'aides sociales supplémentaires. Il faut coopérer avec les médias pour promouvoir la culture d'entreprise » (Cai R.) « Les entreprises se développent, elles peuvent mieux faire » (Huang F.) « Tout va bien se passer. Les Chinois sont des travailleurs, ils sont prêts à apprendre » (Guan J.) « La situation va changer en s'améliorant » (Liu W.) « Je suis très optimiste et positif pour l'avenir. Xi Jinping fait plus attention à la corruption des fonctionnaires, du gouvernement, il libéralise le marché chinois. Li Keqiang (Premier ministre) est aussi très bon, il a appris l'économie quand il était étudiant. Il peut aider la Chine à se développer dans une nouvelle et meilleure direction » (Liu Y.) « Il y aura de plus en plus de RSO » (Tang B.) « Les prochaines générations seront encore plus investies » (Wang T.) « Sur le long terme, les choses vont s'améliorer » (Wang X.) « Les entreprises chinoises vont rencontrer des difficultés mais je reste optimiste. L'économie chinoise connaît toujours une croissance rapide. La société occidentale a aussi rencontré des problèmes durant sa période d'industrialisation » (Wang Yang) « Oui, les entreprises chinoises vont faire de plus en plus de RSO. La politique du gouvernement est de plus en plus stricte et complète. La politique se préoccupe de la RSO et les entreprises la respecte de plus en plus » (Wang Yanqi) « Je suis plutôt optimiste même si les entreprises ont un très long chemin à parcourir » (Xiao S.) « Les entreprises vont faire mieux. Elles veulent changer l'environnement. Le gouvernement évolue également » (Zhang D.) « Notre génération est mieux éduquée. On va avoir le pouvoir de changer les choses » (Luo D.) « Je fais confiance à Xi Jinping » (Yao L.) « Le système est plus internationalisé et ce sont ces grosses entreprises qui vont se développer » (Han Z.) « Ca devrait être de mieux en mieux mais c'est compliqué » (Lu H.) « Bien sûr que la RSO va se développer. Il y a une prise de conscience du public. Il y a plus d'inspecteurs qu'auparavant dans les entreprises » (Zhang T.) « Il y a encore des progrès à faire. Les pays étrangers sont plus avancés mais cela s'améliore en Chine » (Wu Y.) « De plus en plus de Chinois prennent conscience de l'importance de la RSO et y travaillent. Les vidéos sur la crise environnementale font le buzz en Chine » (Liao M.) « Je suis optimiste car nous avons déjà fait des efforts et constatons des progrès. Je suis confiante, nous aboutirons à une société harmonieuse. Des efforts sont faits en Chine et dans le monde entier dans le sens du développement durable » (Zhou Y.) « On progresse mais nous avons encore beaucoup à faire » (Deng C.) « Les entreprises procèdent à des changements. L'environnement professionnel des jeunes est mieux que celui de nos parents. Il y aura de plus en plus d'entreprises privées par rapport aux entreprises publiques » (Wu T.)

Il est d'abord primordial de noter que la totalité des étudiants interrogés se montre optimiste quant à l'avenir réservé à la RSO dans le pays, c'est pour cette raison que nous avons choisi de rassembler l'ensemble des verbatim au sein d'une même dimension baptisée « l'optimisme unanime de la jeunesse ».

Les jeunes sont conscients des difficultés et du retard pris par rapport aux sociétés occidentales, mais tous semblent convaincus qu'une amélioration de la situation est à venir. Acteurs majeurs de ce changement, les jeunes se considèrent comme étant mieux éduqués que les générations précédentes, et plus au fait des défis à relever, notamment sur le plan environnemental.

Ils admettent néanmoins que le changement prendra du temps et qu'il faudra compter sur un soutien sans faille du gouvernement. Les étudiants montrent leur confiance et saluent les efforts entrepris par les autorités, et plus particulièrement par le président Xi Jinping et son Premier ministre Li Keqiang, en matière de lutte contre la corruption notamment. D'après les jeunes, l'entreprise chinoise doit également garantir davantage d'aides sociales pour assurer le bien-être de ses employés.

Nous pouvons penser que la capacité de travail des Chinois, ajoutée à la confiance témoignée envers leurs responsables politiques de premier rang et la prise de conscience d'une nécessité de changement, permettront au pays d'évoluer de façon positive sur le long terme. Enfin, cet optimisme que nous livrent les étudiants est constitutif de la force de la jeunesse chinoise et ne peut être que bénéfique pour le développement de la responsabilité sociétale en Chine.

Section 4 : Test des propositions relatives aux représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois

Les entretiens menés avec les étudiants chinois nous permettent d'accepter ou de rejeter un certain nombre de propositions de recherche.

Dans le chapitre précédent, l'étude des valeurs de Schwartz intégrée à notre enquête « 3 Valeurs » a permis de déceler chez les jeunes un fort attachement à la culture et à la tradition chinoise. Les entretiens nous permettent de confirmer ce vif intérêt de la part des jeunes pour les traditions culturelles, et particulièrement la doctrine confucéenne. Nous avons par exemple pu saisir l'importance et l'influence de Confucius sur la société actuelle et sur l'enseignement des Chinois, et ce dès leur plus jeune âge. Confucius est aujourd'hui considéré tel un instrument de soft power et le symbole culturel du pays à travers le monde.

Ainsi, la **proposition 5** est **vérifiée** :

Pr. 5 : La culture, la tradition et l'héritage confucéen ont une influence sur les représentations sociales de la RSO des jeunes générations chinoises.

Lors de la série d'entretiens, nous avons également insisté sur l'apport de l'enseignement chinois dans la diffusion de connaissances relatives au principe de responsabilité sociétale. Nos échanges nous ont permis d'établir trois dimensions liées à la problématique de la formation. Tout d'abord, nous avons constaté une profonde insuffisance des enseignements dispensés dans les champs relatifs à la RSO et à l'éthique en général. Ensuite, en évoquant ce thème de la formation à la RSO avec les étudiants, ceux-ci ont jugé propice de parler de la diffusion de la pensée marxiste, communiste et maoïste à l'école. Enfin, la diffusion de la pensée confucéenne dans les institutions chinoises a constitué la troisième dimension de ce thème de la formation. Si la RSO est parfois abordée en cours, à aucun moment nous n'avons été capable de déceler la moindre approche pédagogique concrète dans le discours étudiant. Il est donc important que le système éducatif prenne conscience de ces lacunes et adapte l'enseignement aux nouveaux défis sociétaux, à travers des cours dédiés par exemple.

Ainsi, nous ne pouvons que **rejeter** les deux propositions suivantes, à savoir la **proposition 6**, et la **proposition 7** :

Pr. 6 : L'enseignement supérieur joue un rôle pour faire évoluer les représentations sociales de la RSO.

Pr. 7 : L'enseignement supérieur chinois développe des méthodes adoptables et efficaces pour faire évoluer la RSO.

Enfin, d'un point de vue plus général, les entretiens menés nous ont fait apparaître une grande méconnaissance, voire une ignorance, de la notion de responsabilité sociétale de l'organisation de la part des jeunes Chinois. Si cela nous semble préoccupant, il nous est cependant difficile d'en vouloir aux étudiants qui, malgré leur ouverture au monde, s'avèrent être les « victimes » d'un système éducatif en crise. Nous espérons que les recommandations formulées dans notre travail de thèse pourront participer à la modernisation du système.

Ainsi, nous pouvons soutenir que la **proposition 10** est **acceptée** :

Pr. 10 : La jeunesse chinoise est peu au fait de la définition de la RSO.

Conclusion du chapitre IX :

Ce chapitre nous a permis d'analyser les degrés d'organisation et les contenus de la représentation sociale de la RSO chez les jeunes Chinois, en travaillant autour de l'appropriation de la théorie de la responsabilité sociétale par la jeunesse. Au total, 37 étudiants ont été interrogés et, comme pour l'« enquête 3V », nous dénombrons un grand nombre de femmes parmi ces derniers (78 %). La moitié des participants étudient les langues (35 % en sciences de gestion), notamment le français pour 14 d'entre eux, rendant les échanges plus fluides et permettant de limiter certains biais liés à la langue d'entretien.

La méthode d'association libre, inspirée de la « technique d'évocation hiérarchisée » de Vergès (1992) nous a permis de dégager 16 grands thèmes que nous avons ensuite répartis selon la fréquence et le rang d'importance. Nous avons ainsi pu déterminer le contenu de la représentation, organisé autour d'un noyau central constitué de thèmes relatifs aux valeurs morales et éthiques, ainsi qu'à l'environnement et à la pollution, et d'éléments périphériques.

Les entretiens semi-directifs nous ont permis de mieux saisir l'argumentation du sujet autour des éléments de la représentation sociale. Ces jeunes sont particulièrement marqués par les scandales sanitaires à répétition, à l'instar de l'affaire du lait contaminé, et préoccupés par les questions de bien-être et de qualité des produits. Comme évoqué précédemment, le manque de connaissances des jeunes Chinois relatives à la notion de RSO est flagrant, sans pour autant s'avérer décourageant. En effet, les participants montrent un profond intérêt pour les défis sociaux et environnementaux auxquels le pays doit faire face. Ces lacunes peuvent s'expliquer par un dysfonctionnement du système éducatif chinois qui ne s'est pas encore emparé de l'urgence de sensibiliser ces jeunes, en particulier ceux issus des filières économie et gestion.

En outre, la jeunesse continue d'accorder de l'importance aux valeurs traditionnelles et à la morale confucéenne, véritable instrument du soft power chinois. Elle se montre plus divisée sur la place du pouvoir et l'action du gouvernement dans la société. Epris de réseaux sociaux, les jeunes sont néanmoins plus méfiants quant aux médias traditionnels qu'ils soupçonnent d'être manipulés par Pékin.

Enfin, nous insistons sur le vent d'optimisme soufflant sur cette génération pleine de promesses et prête à relever les défis de taille en tant que managers responsables au sein des organisations chinoises et étrangères.

Chapitre X :

Apports et discussion

A partir de notre revue de la littérature et après avoir déterminé les attitudes, les valeurs et les représentations sociales de la RSO chez la jeunesse chinoise, ce dernier chapitre vise dans un premier temps à discuter des implications à la fois théoriques et managériales de notre travail de recherche. Nous proposons ici des préconisations à destination des organisations chinoises et étrangères, du système éducatif chinois, et plus largement à l'endroit des autorités (sections 1 et 2).

Dans un deuxième temps, nous discuterons des limites et des voies de recherche qu'il serait intéressant de développer à l'avenir (section 3). Nous pensons que le vaste thème de la RSO est relativement nouveau en Chine, et qu'il offre de nombreuses possibilités pour de futurs projets.

Section 1 : Implications théoriques et préconisations

1. Implications théoriques :

Ce travail de thèse vient enrichir la théorie de la responsabilité sociétale de l'organisation à travers l'appropriation d'un modèle dans un contexte culturel distinct.

Dans un premier temps, nous avons évoqué la genèse du principe de RSO à l'international, en rappelant les fondements théoriques majeurs, à l'instar de la conception éthique illustrée par l'ouvrage de Bowen « *Social Responsibilities of the Businessman* » (1953) et de la conception utilitariste des années 1970 et 1980, avant un développement européen reposant sur une conception fondée sur la soutenabilité à partir des années 1990 et dans les années 2000. Nous avons également rappelé les principaux enjeux et avons dessiné les contours du cadre normatif propre à la RSO.

Ensuite, en choisissant d'orienter notre étude de la RSO vers la Chine, nous nous sommes aperçu du peu d'articles et de références disponibles sur le sujet, alors que les revues scientifiques internationales connaissent un intérêt de plus en plus marqué pour la question de la responsabilité sociétale dans les pays occidentaux. Nous avons donc mené un véritable état des lieux du contexte, en allant chercher dans les traditions chinoises les plus anciennes pour y puiser les préceptes de l'idée de responsabilité sociale propre à la Chine.

Ainsi, nous avons montré l'importance de l'influence confucéenne sur la société chinoise actuelle et sur la pratique des affaires à travers le pays en insistant sur le rapport entretenu entre la doctrine et les notions de profit et de développement économique. Bien que parfois contesté, le confucianisme est toujours solidement ancré dans les valeurs chinoises, et les jeunes que nous avons interrogés n'ont fait que confirmer cette idée.

Outre cette conception traditionnelle, ou philosophique, nous avons fait part de la prépondérance de la sphère politique sur la société chinoise. Nous avons étudié cette conception à travers deux principaux courants de la pensée politique, à savoir la période de règne de Mao Zedong suivie de celle marquée par les réformes de Deng Xiaoping.

Comme nous l'avons montré, ces réformes sans précédent ont engendré ce que nous appelons la conception économique de la RSO en Chine. En effet, l'ouverture souhaitée par Deng Xiaoping a permis aux entreprises étrangères de s'implanter en Chine, dans des zones économiques spéciales dans un premier temps, à l'image de celle de Shenzhen créée en 1979

à proximité de Hong Kong. Nous avons montré que certaines de ces firmes multinationales ont d'abord cru pouvoir mener en Chine des pratiques pourtant inimaginables en Occident, avant de se faire réprimander par les associations de consommateurs et les ONG. Ces entreprises ont alors tenté d'imposer leur propre approche de la responsabilité sociale, à travers la mise en place d'audits et de codes de conduite, dans un contexte culturel pourtant si différent, créant ainsi parfois de vives tensions avec les partenaires locaux et les communautés.

Nous considérons que le principe de responsabilité sociétale de l'organisation demeure profondément lié au cadre légal d'un contexte donné. Dans le cas de la Chine, nous avons jugé essentiel de préciser dans notre travail de thèse les exigences locales en matière de droit du travail et de droits sociaux, en insistant sur la loi sur le travail du 5 juillet 1994 et les évolutions plus récentes de janvier 2008 ainsi que sur les conflits rencontrés au sein des organisations et les moyens possibles de résolution.

Nous avons également abordé les thèmes sensibles du droit syndical, du droit de grève et de la négociation collective dans un contexte de tensions sociales de plus en plus régulières et intenses. Pour rappel, de nombreux chercheurs, à l'instar de Huchet (2007), considèrent qu'en l'absence de liberté syndicale et de négociation collective, la réflexion sur l'avenir de la RSO en Chine est vouée à l'échec.

Malgré les critiques occidentales à son encontre, la Chine cherche à ne plus simplement subir une vision de la RSO et des règles imposées par les firmes multinationales de l'Ouest, en décidant d'aller de l'avant et en créant les siennes. Ainsi, nous avons vu que la norme CSC 9000T vise à remplacer l'implémentation de codes de conduite plus contraignants, à l'image de la SA 8000. Ces dernières années, la Chine a pris part et développé de nombreuses initiatives en lien avec la responsabilité sociétale.

Cette réaction positive des autorités chinoises n'est pas seulement due aux pressions économiques européennes et américaines, mais également aux pressions intérieures. En effet, comme nous l'avons vu, le mouvement contestataire chinois s'intensifie avec l'émergence d'une société civile revendicatrice et adepte des réseaux sociaux, ainsi que l'apparition de nouveaux acteurs à l'image des ONG.

Nous avons ainsi démontré que l'appropriation du modèle de RSO dans le contexte culturel chinois dépend de plusieurs facteurs, à savoir la dimension philosophique et traditionnelle, la dimension politique et légale, la dimension économique, et la dimension sociale.

2. Préconisations :

Si cette première partie de notre travail de recherche nous a permis de dresser un état des lieux de la situation passée puis actuelle de la RSO en Chine, nous avons également cherché à nous projeter en réfléchissant à l'avenir réservé à cette notion dans le pays. Pour répondre à cette problématique, nous avons décidé de nous rapprocher des futurs managers et leaders en interrogeant des étudiants d'universités chinoises.

Nous avons fait le constat d'un manque flagrant de connaissances des jeunes relatives à la RSO, c'est pourquoi nous souhaitons proposer ici un certain nombre de préconisations à destination des autorités et du système éducatif chinois. Nous sommes convaincus du rôle fondamental de l'éducation dans le développement du principe de RSO. Ces propositions visent donc à faciliter l'appropriation du principe de responsabilité sociale dans le contexte chinois et nous espérons que ces remarques pourront également servir d'autres économies émergentes, notamment en Asie.

Nous reprenons ici certaines idées déjà évoquées dans les sections relatives au rapport à l'éthique et à la RSO dans l'enseignement chinois. Nous avons insisté sur la nécessité pour les jeunes Chinois d'aller au-delà de la simple méthode du « par cœur » pour s'investir et apprendre davantage. Nous considérons que le système universitaire actuel laisse peu de place à la créativité, à la prise d'initiatives ainsi qu'à la pratique. Dans un contexte de mondialisation du marché du travail, nous pensons que ces lacunes peuvent s'avérer préjudiciables au candidat chinois qui parviendra plus difficilement à intégrer puis à s'adapter à l'organisation face à un candidat européen ou américain. Une réflexion autour de l'innovation pédagogique semble donc indispensable pour que ces jeunes deviennent des managers responsables et que le pays puisse continuer à se développer durablement.

De plus, le constat établi au fil de nos entretiens d'une absence générale de cours en lien avec la RSO, ou même l'éthique, nous pousse à recommander au système éducatif de prendre la mesure de cette insuffisance en adaptant les programmes aux défis majeurs de l'organisation chinoise. Malgré la remise en cause des valeurs occidentales par les universités les plus prestigieuses du pays, à l'instar de Fudan à Shanghai, il est temps pour la Chine de se tourner

vers l'innovation pédagogique tout en prenant en compte le respect des valeurs confucéennes et sans négliger pour autant les apports de l'internationalisation des cursus, comme la mise en place de programmes joints entre un établissement national et une institution étrangère par exemple.

Liu Shimin (2006) fait partie des professeurs chinois luttant contre la méthode du « par cœur » et prônant le virage vers un apprentissage collaboratif basé sur la créativité et l'esprit d'innovation pour permettre aux jeunes de développer leur propre raisonnement critique. Liu insiste sur le besoin d'adapter les manuels, les cas et les méthodes d'enseignements au contexte spécifique local et nous partageons sa vision.

Comme De Bettignies et Tan (2007), nous ne pouvons qu'encourager l'usage d'études de cas émanant de faits réels propres au contexte chinois et directement issus de la réalité à laquelle sont confrontés chaque jour les décideurs du pays. En outre, nous pensons que le développement de la formation continue en Chine permettrait d'encourager les pratiques responsables au sein des organisations et nous sommes conscient des orientations politiques récentes allant dans ce sens et dans celui de l'intégration d'un enseignement sur la vie sociale et du développement d'une pédagogie innovante (Campus France, 2014).

Les recommandations de Paul Whitla (2011) que nous avons abordées précédemment sont précieuses et nous sommes persuadés que sa proposition de modèle d'élaboration de cours permettra d'accompagner enseignants et élèves sur les nouveaux chemins de la connaissance (pour rappel : *1. deciding on the appropriate course level, 2. assessing students current knowledge and attitudes, 3. development and expression of learning goals, 4. preparing course materials and learning assignments, 5. measuring the achievements of learning goals, 6. feedback/closing the loop*).

Afin que la jeunesse chinoise puisse s'appropriier pleinement le modèle de RSO et, plus largement, intégrer la dimension éthique, nous estimons que la position de Whitla invitant à l'adoption d'une approche « distincte » (*discrete*) est juste. En effet, l'approche *pervasive*, autrement dit intégrée à d'autres matières plus généralistes, comme l'*international business*, ne semble pas correspondre au contexte chinois. De plus, l'idée de l'auteur d'inverser la perspective des cas étudiés est originale et pourrait susciter intérêt et adhésion de la part des

étudiants⁴⁴⁴. Les élèves devraient aussi compter sur la présence en classe d'intervenants extérieurs, issus du milieu associatif par exemple, pour découvrir une autre facette de la RSO.

Enfin, comme Rocca (2010), nous espérons que les campagnes ne seront pas épargnées par les efforts liés au développement de l'éducation en Chine. Nous souhaitons nous engager et participer à cette évolution dans les années à venir, en travaillant auprès des établissements locaux avec les professeurs et les étudiants. Nous pourrions par exemple imaginer l'implémentation de la « plateforme 3V » dans les universités chinoises ou encore la création de cours et de supports spécifiques à la RSO en Chine afin de garantir l'appropriation du modèle de responsabilité sociétale dans ce contexte culturel particulier.

⁴⁴⁴ Whitla donne l'exemple d'Apple et des problèmes rencontrés avec ses sous-traitants. Il préconise d'étudier la situation non pas en se positionnant comme le groupe américain, mais à partir du point de vue de la sous-traitance taïwanaise

Section 2 : Implications managériales et préconisations

1. Implications managériales :

Au-delà des enjeux théoriques, notre travail de thèse a pour objectif d'apporter expertise, connaissances et solutions aux organisations chinoises et étrangères. Les principales implications managériales peuvent être définies de la façon suivante :

- Donner des clés de compréhension aux managers français, et plus largement occidentaux, qui désirent travailler en Chine ou avec des partenaires chinois, afin qu'ils puissent mieux saisir les enjeux locaux en matière d'éthique et de RSO ;
- Dresser un diagnostic des valeurs des étudiants d'aujourd'hui afin de permettre aux entreprises chinoises et étrangères de s'adapter dans le but de mieux intégrer les décideurs de demain au sein de leurs organisations.

Nous espérons que ce travail de recherche saura offrir des clés de compréhensions aux organisations étrangères désireuses de développer leurs activités dans ce contexte si particulier que représente la Chine. Nous pensons que notre revue de littérature permettra à la communauté d'affaires, sensible aux enjeux d'éthique, de trouver des éléments bénéfiques afin de les accompagner dans leur démarche de RSO. Ce travail de thèse contient un grand nombre de codes et d'outils qui faciliteront les bonnes pratiques des entreprises dans le contexte culturel chinois.

Dans une première partie, nous avons vu que la RSO est souvent perçue comme étant assimilée à de la philanthropie d'une part, et à une notion floue, voire inexistante, lorsqu'elle est associée à la Chine d'autre part. Nous avons noté que la faiblesse de la société civile chinoise et son schéma *top-down* pouvaient en partie expliquer le retard pris par rapport aux modèles américain et européen caractérisés par un principe *bottom-up* rendu possible par une pression plus forte des acteurs de la société civile et des médias (Rothlin, 2010).

Cependant, il est incontestable que le paysage médiatique chinois et la société civile se sont nettement transformés et renforcés au cours de ces dernières années, à travers l'apparition de puissants réseaux sociaux à l'instar de Wechat et Weibo par exemple, ainsi qu'un espace de liberté plus large accordé aux ONG. Politiquement, alors que la corruption constituait un véritable fléau pour le développement d'une responsabilité sociétale chinoise, le gouvernement de Xi Jinping s'est saisi de ce défi majeur et en a fait son cheval de bataille

depuis 2013. Le chemin vers une démocratisation des principes de RSO en Chine est encore long, mais le pays, se sachant économiquement de plus en plus vulnérable, est sur la bonne voie.

Cette détermination s'explique également par l'internationalisation des échanges qui oblige désormais les sociétés chinoises à prendre en compte les exigences sociales et environnementales émanant du consommateur étranger. Le pays s'est aperçu que sans réelle stratégie RSO, les pratiques douteuses souvent reprochées aux entreprises persisteraient et leur feraient perdre nombre d'opportunités et de marchés sur le plan international, et que des mesures s'imposaient pour faire face à ce que les autorités conçoivent encore parfois comme une « *forme cachée de protectionnisme* » de la part du monde occidental (Rothlin, 2010).

Nous avons vu que pour Séhier (2010), la RSO est devenue un véritable « *outil du soft power chinois* » servant l'Etat en quête de reconnaissance internationale et d'apaisement des nombreuses tensions sociales qui éclatent régulièrement à travers le pays.

C'est donc dans ce contexte changeant que les organisations étrangères sont amenées à exercer leurs activités. Ces entreprises seront sans doute particulièrement sensibles à notre approche du droit du travail et des droits sociaux en Chine, ainsi que des éléments concernant la situation du droit syndical et de la négociation collective. En outre, elles pourront s'appuyer sur de nombreux exemples d'initiatives nationales et internationales, se rapprocher des acteurs mentionnés dans notre travail, et apprendre davantage sur les bonnes pratiques dans le but de parfaire leur stratégie de RSO en Chine.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la jeunesse chinoise constituée des managers de demain. En étudiant les représentations sociales de la RSO chez ces étudiants et en dressant un diagnostic de leurs valeurs, nous apportons des informations utiles aux organisations qui pourront s'en servir afin de mieux intégrer leurs futurs cadres.

Contrairement aux attitudes individualistes qui leur sont souvent prêtées, ces jeunes font preuve d'ouverture et montrent un vif intérêt pour les questions d'ordre social, éthique et environnemental. Attachés aux valeurs de bienveillance et d'universalisme, ils demeurent empreints de traditions et de sens collectif. Nos échanges avec ces étudiants nous ont permis d'obtenir des informations importantes sur leurs préoccupations.

2. Préconisations :

Bien qu'un ensemble de recommandations ait été précédemment mentionné dans notre travail de recherche, nous choisissons de rappeler ici quelques préconisations importantes à l'égard des organisations étrangères et chinoises.

Nous avons longuement insisté sur l'adoption d'une approche *multistakholder* dans le contexte culturel particulier de la Chine, approche considérée comme bien plus efficace que le schéma *top-down*, permettant d'intégrer et de travailler avec les acteurs locaux (autorités locales, ONG), notamment en matière d'inspection, et de profiter d'une image d'entreprise responsable (ORSE, 2007). Il est donc essentiel de savoir coopérer sur le long-terme avec les autres entreprises et les sous-traitants pour apprendre de leur expérience, partager les bonnes pratiques, et éventuellement parvenir à une mutualisation des outils facilitant par exemple une baisse des coûts d'inspection et une meilleure sélection des fournisseurs.

Globalement, une réflexion commune sur les conditions de travail est souhaitable. Elle permettrait une réduction du turn-over ainsi qu'une amélioration de la productivité et de la qualité des produits, et viendrait apaiser les critiques de plus en plus virulentes de la part de la société civile. Comme souvent rappelé au fil de ce travail de thèse, il n'est aujourd'hui plus question pour une firme multinationale de s'implanter en Chine en pensant pouvoir conduire ses activités comme elle le ferait dans un pays occidental. L'organisation étrangère doit être capable de s'adapter et d'intégrer dans sa stratégie des éléments propres au contexte local. En Chine, cela pourrait passer par l'apport de la doctrine confucéenne dans les décisions et dont les principales orientations sont mentionnées dans notre état de l'art.

Les entreprises étrangères doivent servir d'exemple et encourager la mise en place de codes de conduite et le respect d'un comportement éthique. Elles se doivent d'être irréprochables vis-à-vis du contexte légal et de ne pas céder aux pratiques de corruption. Nous trouvons l'invitation de Buyaert (2011) à proposer aux firmes multinationales une réflexion quant à leur action dans les économies émergentes particulièrement pertinente. En effet, l'auteur propose aux entreprises de réfléchir aux problématiques suivantes : en sous-traitant à l'étranger pour des salaires moindres, dans quelle mesure la différence de salaire est-elle acceptable ? Comment définir ce niveau d'acceptabilité ? L'entreprise doit-elle se contenter de standards inférieurs en matière de santé et de sécurité à l'étranger par rapport à ceux mis en place dans le pays d'origine ? Peut-elle permettre à ses employés à l'étranger de travailler

plus longtemps dans des conditions moins bonnes ? Est-elle prête à organiser des audits afin d'être conforme sur le plan environnemental ?

Elles sont invitées à suivre les recommandations de Darigan et Post (2009) en lien avec les trois piliers du développement durable. Les auteurs encouragent notamment les organisations à se saisir des enjeux de production durable, de sécurité, de droits des travailleurs et de formation professionnelle. En outre, les managers pourront garder à l'esprit les quatre points clés exposés par Darigan et Post (2009, p. 53) :

- *Never waste a crisis* : les auteurs considèrent que le ralentissement de l'économie est une période propice à un dialogue constructif avec les autorités chinoises, les ONG, et l'ensemble des acteurs de la société civile ;
- *Prioritise risks* : les managers doivent transformer les risques en opportunités. Une proximité et un investissement, même modeste, auprès des communautés locales, s'avéreront bénéfique ;
- *Institutionalise CSR* : il est essentiel de savoir communiquer autour de la stratégie et des idées de responsabilité sociétale de l'organisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses parties prenantes afin de véhiculer une image positive et de renforcer la réputation de l'entreprise ;
- *Use your moral compass* : malgré les circonstances parfois peu évidentes, il est fondamental que le manager agisse selon ses valeurs personnelles et utilise son sens moral pour rester cohérent et intègre.

Concernant plus spécifiquement l'organisation chinoise, il est important que celle-ci investisse dans la formation de ses employés pour dépasser l'image du « *made in China* » et promouvoir le « *created in China* » (Connexions, 2010). Ce changement passera également par plus de transparence et de confiance à témoigner aux acteurs étrangers.

Nous avons également abordé la place des réseaux sociaux dans la société chinoise, et en particulier chez les jeunes. Les organisations chinoises et étrangères doivent désormais apprendre à utiliser ces nouveaux espaces pour participer au dialogue et communiquer de façon ciblée et intelligente, sans tomber dans les travers du *greenwashing*. Par exemple, une communication autour des défis environnementaux permettra de sensibiliser et de promouvoir un comportement d'achat responsable.

Les informations tirées des réseaux sociaux et notre étude des représentations sociales de la RSO chez la jeunesse chinoise permettront aux entreprises de mieux sélectionner et intégrer leurs futurs collaborateurs. Bien que globalement moins responsables, nous avons vu que ces jeunes Chinois adoptaient dans l'ensemble des attitudes très proches de celles des étudiants français. Notre travail autour du système éducatif chinois, de la génération « post-80 » et de son rapport à l'éthique, les mises en situation de notre questionnaire et l'étude des valeurs livrent ainsi de précieuses informations sur les comportements probables des décideurs de demain au sein des organisations.

Section 3 : Limites et voies futures de recherche

1. Limites de la recherche :

Bien que nous ayons pu vérifier un certain nombre de propositions au fil de notre étude, notre travail de recherche n'est cependant pas dénué de limites. Les principales limites de recherche sont de nature contextuelle, ou culturelle, et de nature méthodologique.

Les limites de nature contextuelle ou culturelle portent sur la spécificité et les particularités de notre terrain. Pour un (jeune) chercheur français, évoluer dans le contexte de la recherche en Chine n'est pas simple. Bien que nous possédons de solides connaissances du mandarin et une longue expérience de la vie en Asie, le champ de la RSO est à la fois vaste et technique, rendant parfois le dialogue difficile avec les Chinois, notamment sur des points spécifiques liés aux contextes légal et politique, économique, ou environnemental par exemple.

De plus, le sujet de la RSO demeure relativement nouveau et sensible en Chine. Le statut de doctorant européen ne nous a pas simplifié l'accès à l'information, et notamment aux entreprises publiques chinoises, celles-ci demeurant le plus souvent sceptiques vis-à-vis de notre démarche de vouloir les approcher. Cette difficulté d'accès à l'information s'est également manifestée dans notre travail de revue de littérature. Nous avons trouvé peu d'articles sur le sujet, en particulier rédigés par des auteurs chinois. Ceci explique donc que notre état de l'art se repose sur un grand nombre de publications internationales, à la fois issues de revues scientifiques mais aussi de parutions institutionnelles, à l'instar de celles diffusées par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou encore la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Chinoise (magazine Connexions).

Enfin, d'un point de vue contextuel, ce statut à la fois sensible et récent de la RSO en Chine n'a pas permis, pour la majorité des jeunes interrogés, d'entretenir un véritable dialogue lors de nos entretiens. Nous avons ressenti un profond manque de connaissances, mais aussi un vrai intérêt pour le sujet.

Les limites de nature méthodologique concernent tout d'abord la taille de l'échantillon, relativement limitée si l'on considère les méthodes d'analyse utilisées, et plus particulièrement l'échelle des valeurs universelles de Schwartz et notre étude des représentations sociales. Nous avons choisi de comparer les résultats de l'enquête « 3

valeurs » avec ceux enregistrés par les étudiants de l'EM Strasbourg, or notre échantillon est bien plus réduit et cette comparaison est donc toute relative.

En effet, malgré la sensibilisation d'un large public étudiant en Chine, les retours ont été limités et tous n'ont pas été au bout des nombreuses questions que comporte l'outil, ne pouvant ainsi pas figurer dans les résultats. Cela peut s'expliquer par la longueur de l'enquête « 3 Valeurs », facteur souvent reproché par les jeunes participants, et du caractère volontaire de la démarche, contrairement à l'étude menée à Strasbourg et intégrée au cursus de chaque élève.

De plus, la composition de l'échantillon présente aussi des limites. Les étudiants interrogés sont issus des universités comptant parmi les plus prestigieuses du pays, parlent pour la plupart une ou deux langues étrangères, et se destinent pour certains à la poursuite d'études à l'étranger. Cependant, comme nous l'avons justifié précédemment, nous considérons que cette jeunesse est représentative de la génération de futurs leaders qui aura les compétences et les moyens nécessaires pour faire avancer le pays sur le chemin de la RSO.

En amont de la diffusion de l'enquête, le travail de traduction et d'adaptation des scénarios s'est avéré délicat car il peut aisément être source de biais. En choisissant la langue anglaise, nous nous exposons à certaines incompréhensions de la part des participants, et l'adaptation des mises en situation au contexte chinois permet difficilement une comparaison avec l'étude menée auprès du panel français.

En ce qui concerne le travail autour des représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois, il faut là aussi souligner certaines limites méthodologiques. Dans la première partie des entretiens basée sur la méthode d'association libre, nous avons fait le choix de traduire l'ensemble des évocations en français, obligeant parfois à passer outre certaines subtilités de la langue utilisée par le participant au cours de l'entretien, à savoir le mandarin ou l'anglais. De plus, la catégorisation des évocations par thèmes dépend sensiblement du choix du chercheur et peut être discutée.

La méthode d'analyse des représentations sociales aurait pu être complétée par une prise en compte du rang d'apparition et un calcul de la valence positive, négative ou moyenne (Ben Alaya et Campos, 2007). En outre, chaque catégorie de signification aurait pu faire l'objet d'un classement selon des groupes spécifiques constitués par nos variables indépendantes, à l'instar du sexe ou de la formation suivie par exemple.

2. Voies futures de recherche :

Les limites recensées dans notre travail nous laissent cependant entrevoir de nouvelles voies de recherche pour la suite. En effet, comme nous l'avons vu, le principe de RSO est relativement récent en Chine, offrant ainsi de nombreuses possibilités et voies futures de recherche.

Nous espérons que le titre de « docteur » nous permettra un accès simplifié au terrain pour la poursuite de nos recherches dans une société où le critère de distance hiérarchique est l'un des plus élevés au monde⁴⁴⁵, et dans laquelle une forte différenciation des rôles, des compétences et du respect persiste suivant le niveau occupé par l'individu sur l'échelle hiérarchique.

Après avoir étudié les attitudes des étudiants dans notre travail de thèse, il serait tout d'abord intéressant d'évaluer les comportements de ces mêmes individus après qu'ils aient obtenu leur diplôme et intégré le monde de l'entreprise. De plus, de nombreux participants se destinaient au moment de l'enquête et/ou de l'entretien à un départ à l'étranger pour une poursuite d'études. Il serait pertinent de mesurer l'évolution de leur perception des questions éthiques à la suite de leur séjour dans un pays occidental, en leur demandant par exemple de répondre une nouvelle fois à l'enquête « 3V ».

La réplication de l'étude dans des contextes culturels différents permettrait de confirmer encore un peu plus la théorie universelle des valeurs de Schwartz. Nous pourrions donner à nos prochains travaux une dimension davantage axée vers le champ de l'interculturel. Un travail spécifique autour de chacune des trois grandes valeurs de l'enquête mériterait d'être entrepris. En effet, l'éthique, la diversité et le développement durable sont des sujets connaissant un intérêt de plus en plus marqué et une évolution croissante en Chine.

Nous pourrions par exemple envisager une étude sur l'intégration des minorités dans l'enseignement supérieur chinois, sur l'insertion des personnes en situation de handicap au sein des universités et des entreprises chinoises, ou encore sur la place de la culture et de la démocratisation culturelle dans le développement durable comme facteurs de cohésion sociale.

En récoltant les nombreux éléments nécessaires à la rédaction de notre revue de la littérature, nous avons constaté le poids de la religion sur le fondement du principe de RSO. Par exemple,

⁴⁴⁵ Derrière certains pays comme la Malaisie, les Philippines, la Russie

« *Social Responsibilities of the Businessman* » (1953) de Howard Bowen est reconnu comme l'un des ouvrages fondateurs sur la notion de responsabilité sociétale. Dans son travail, l'éthique protestante occupe une place majeure, avec notamment l'idée que la création de richesses est tolérée si elle sert au développement du bien-être de la communauté. En Europe, l'influence de la religion est aussi très importante. La morale judéo-chrétienne, souvent assimilée à la culpabilité et à l'interdiction, joue sur la conception fondée sur la soutenabilité qui a vu se développer le principe de RS dans les années 1990 et 2000. En Chine, nous avons insisté sur les apports du confucianisme en matière de RSO dans la société actuelle, en montrant cette même nécessité de lien entre création de richesses et bien-être de la communauté. Des travaux sur le rapport entre religion, application de la loi et RSO dans le contexte chinois ont récemment été publiés, ouvrant la voie à de nouvelles possibilités de recherches sur ce thème (Du et al., 2016). Nous pensons donc qu'étudier le rapport entre les traditions religieuses et philosophiques et la responsabilité sociétale constituerait une voie de recherche passionnante, en particulier si celle-ci était appliquée aux économies émergentes d'Asie par exemple.

Au-delà de la recherche, nous souhaitons que notre travail participe au développement pédagogique chinois. Le manque de connaissance des jeunes, expliqué en grande partie par le manque de cours relatifs aux questions de RSO et d'éthique, nous laisse penser que nous pouvons nous positionner comme acteur du changement afin de pallier le besoin de formation dans ce domaine. Ainsi, adapter la plateforme et l'enquête « 3 valeurs » au contexte asiatique permettrait à la jeunesse d'être sensibilisée aux défis de l'éthique, de la diversité et du développement durable de façon innovante. Cette implémentation de l'outil au sein des établissements d'enseignement supérieur pourrait être complétée par d'autres formations plus classiques, en classe, autour d'études de cas inspirées des contextes locaux et visant à développer chez les étudiants la prise de parole en public, la curiosité, ainsi que leur esprit créatif et d'innovation.

Enfin, nous avons trouvé dans la jeunesse chinoise une formidable énergie, un grand respect des traditions et un désir profond d'ouverture et de changement. Nous espérons pouvoir mettre à profit notre rôle de chercheur pour continuer à déchiffrer les préoccupations des jeunes et nous inscrire comme témoin des évolutions à venir.

Conclusion du chapitre X :

Ce chapitre nous a permis de revenir sur les principales implications théoriques et managériales de notre travail de recherche.

D'un point de vue théorique, nous avons démontré que l'appropriation du modèle de RSO dans le contexte culturel chinois dépendait de plusieurs facteurs. La conception traditionnelle, ou philosophique, repose principalement sur l'influence confucéenne sur la société actuelle et le monde des affaires chinois. La conception politique est le fruit de la pensée maoïste et des réformes de Deng Xiaoping. Nous avons vu que cette prépondérance du cadre politique sur la société dans son ensemble a engendré une conception économique de la RSO en Chine, du fait de l'ouverture ayant facilité l'accès des entreprises étrangères sur le sol chinois. Ces organisations étrangères n'ont pas toujours su tenir compte des spécificités locales, et nous nous sommes efforcés d'insister sur les caractéristiques légales propres à la Chine. Nous avons mis en avant un certain nombre d'initiatives prises par le pays allant dans le sens de la RSO et visant à contrer les pressions intérieures venues d'une société civile de plus en plus dense et revendicatrice, et à l'origine d'une conception sociale de la responsabilité sociétale de l'organisation.

En constatant un sérieux manque de connaissances des jeunes vis-à-vis de la notion de RSO, nous avons formulé dans ce chapitre des préconisations à destination des autorités et du système éducatif chinois visant à faciliter l'appropriation du principe en tenant compte des spécificités contextuelles. Nous encourageons une réflexion autour de la place de l'innovation pédagogique, de la créativité, de la prise d'initiatives et du respect des valeurs traditionnelles dans l'enseignement des futurs managers responsables, et ce à travers toute la Chine.

D'un point de vue managérial, nous avons souhaité apporter aux organisations chinoises et étrangères des connaissances ainsi que des outils leur permettant de pérenniser leurs activités dans le respect des principes éthiques. Malgré une prise de conscience du pouvoir, nous avons vu que de larges efforts restaient à fournir pour faire de la société chinoise une société responsable. Dans un contexte économique difficile, le besoin d'internationalisation des entreprises chinoises ne fait qu'appuyer le développement de la RSO. En outre, notre étude des jeunes Chinois pourra permettre aux organisations de s'appuyer sur ces derniers pour relever les prochains défis sociétaux.

Nos préconisations managériales poussent là aussi à une réflexion commune sur les particularités du contexte local, en termes de conditions de travail par exemple, et d'approche à adopter pour faire évoluer positivement le nouveau modèle souhaité de « *Created in China* ».

Nous venons également d'évoquer les limites de la recherche. Les biais rencontrés sont d'abord de nature culturelle et sont liés aux particularités de notre terrain et au fait que la RSO soit une notion relativement nouvelle et sensible pour les Chinois. Nous avons aussi explicité certaines limites d'ordre méthodologique.

Enfin, nous avons vu que les voies futures de recherche offraient d'innombrables possibilités, notamment dans le champ de l'interculturel. A travers la recherche, nous espérons ainsi contribuer au développement de la RSO en Chine en continuant d'attacher une importance particulière à la sensibilisation de la jeunesse.

Conclusion de la troisième partie :

Dans cette troisième partie, nous avons d'abord présenté nos différents outils méthodologiques : enquête « 3 valeurs » adaptée au contexte chinois et constituée de onze scénarios et d'une échelle de mesure des valeurs de Schwartz, et entretiens en deux temps, avec méthode d'association libre et échange semi-directif.

Nous avons ensuite analysé les résultats des participants à l'enquête 3V et avons procédé à une brève comparaison avec les répondants français. Les onze mises en situation autour de problématiques liées à l'éthique, au développement durable, et à la diversité, nous ont permis d'avoir une idée des attitudes et des comportements possibles des futurs décideurs. Il s'avère que la structure des résultats des étudiants français et chinois est très proche, mais qu'une tendance à davantage de responsabilité (ou comportement attendu) côté français est observée, en tenant compte des biais de notre étude et des importantes disparités culturelles entre les deux échantillons.

Le *Portrait Values Questionnaire* nous a permis de constater une organisation des valeurs très proche de celle de Schwartz, confirmant ainsi l'idée d'universalité des valeurs. La jeunesse chinoise, partagée entre collectivisme et individualisme, semble toujours attachée aux idées confucéennes. Nous avons observé une tendance au dépassement de soi et à l'ouverture au changement que nous retrouvons chez les étudiants français.

Bien que ces résultats nous aient permis de nous faire une idée des représentations de la RSO, nous avons souhaité aller plus loin en utilisant également une approche directe, par le biais des méthodes recommandées par Abric (1994) dans l'analyse de l'organisation et du contenu des représentations sociales.

Ainsi, l'association libre nous a livré de précieux détails sur le statut des éléments de la représentation sociale de la RSO chez les jeunes Chinois. Le noyau central nous a par exemple montré que la responsabilité sociétale était d'abord assimilée à un ensemble de valeurs morales et éthiques, à une préoccupation pour les questions liées à l'environnement et à la pollution, à un attachement au statut d'employé et à ses avantages, puis à l'attention portée à la communauté et à la société dans son ensemble.

L'échange semi-directif nous a ensuite permis d'obtenir des informations complémentaires quant au contenu de la représentation et notamment à un fort attachement à la culture et à la

tradition chinoise, et à une méconnaissance de la notion de RSO due à un dysfonctionnement du système éducatif.

Pour conclure cette troisième partie, nous avons présenté un certain nombre de préconisations à destination des autorités, du système éducatif chinois et des organisations étrangères et chinoises, et avons discuté des voies futures de recherche.

Conclusion générale

Le principal enjeu de cette recherche a consisté à traiter d'un sujet émergent, complexe, et prenant de plus en plus d'importance sur la scène économique et scientifique internationale. La complexité de la responsabilité sociétale de l'organisation en Chine s'explique par des fondements issus de dimensions multiples que nous avons détaillées dans notre revue de la littérature.

La conception philosophique d'une part, avec l'apport du confucianisme sur la société moderne, la conception politique d'autre part, à travers les orientations des principaux leaders des 20^{ème} et 21^{ème} siècle, puis la conception économique, avec l'ouverture ayant permis l'accès des organisations étrangères au marché local, et enfin la conception sociale, c'est-à-dire l'évolution des droits sociaux et l'émergence d'une société civile de plus en plus revendicatrice, ont chacune influencé le développement d'un modèle de RSO propre à la Chine. En l'absence de liberté syndicale et de négociation collective dans le contexte actuel, la dimension sociale dispose encore d'une marge de progression conséquente quant à l'avenir réservé au principe de responsabilité sociétale dans le pays.

Nous avons montré l'importance pour les organisations désireuses de travailler avec la Chine de maîtriser ses codes culturels si riches et si particuliers (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). Nous espérons que notre étude et nos préconisations permettront de mieux préparer les entreprises étrangères à coopérer avec les Chinois, et inversement.

Malgré des efforts conséquents entrepris ces dernières années, le chemin de la Chine sur la voie de la RSO est encore long. Le pays doit affronter le ralentissement économique global et se montrer davantage à l'écoute d'une société civile n'hésitant plus à dénoncer les abus des autorités et des organisations chinoises et étrangères sur les réseaux sociaux (Darigan et Post, 2009). Il est fondamental que les entreprises étrangères se montrent irréprochables dans leurs activités en Chine (Buyaert, 2011) et ne cèdent aux pratiques de corruption encore communes malgré la fermeté de Pékin et la volonté de Xi Jinping d'y remédier. Il est également essentiel de créer un rapprochement et une culture de coopération et de tolérance, à travers le dialogue, entre les organisations chinoises et les firmes multinationales afin de parvenir à avancer ensemble et de façon constructive dans le développement d'une économie mondiale

responsable, car, comme l'écrit si justement François Jullien, « *la solution, autrement dit, n'est pas dans le compromis, mais dans la compréhension* » (2009).

Notre seconde partie a consisté à aborder le thème de l'éducation en Chine, en se basant sur l'idée que la formation des jeunes dans l'enseignement supérieur a un impact direct sur les questions d'éthique et les comportements futurs en entreprise. Nous avons mesuré les failles d'un système éducatif fragile et en mal d'innovation (Liu, 2006), au sein duquel les jeunes évoluent dans un esprit de compétition pesant, ne laissant que peu de place à la créativité (Rocca, 2010). Le développement récent de nombreux projets de coopération avec l'Ouest et l'intensification des échanges universitaires permettront sans doute de mieux appréhender le principe de RSO en classe, à condition cependant que les établissements les plus prestigieux du pays ne cèdent au courant traditionnaliste du Parti visant au renforcement du contrôle idéologique des élèves et des enseignants.

Dans une troisième partie, nous avons constaté en nous intéressant à la jeunesse chinoise que le terme de « *ME generation* », servant parfois à la désigner pour marquer la rupture générationnelle, est exagéré. Au contraire, nous avons vu que ces jeunes nés dans les années 1980 et 1990 font preuve de capacités entrepreneuriales essentielles à l'adaptation de l'économie du pays (Wang et Juslin, 2011). Notre enquête nous a montré que les jeunes Chinois présentaient de fortes similitudes avec les jeunes Français en matière d'attitudes et de valeurs. Les Français se montrent toutefois globalement plus responsables, sans doute grâce à l'attention portée à la formation autour de thèmes tels que l'éthique, la diversité et le développement durable au sein des écoles de commerce françaises. Notre travail de thèse émet un certain nombre de propositions visant à l'intégration de ces enseignements dans le contexte chinois.

Nous avons observé une tendance vers le dépassement de soi, marquée par une importance particulière attribuée aux domaines motivationnels de bienveillance et d'universalisme, vérifiant ainsi en partie la théorie des valeurs universelles de Schwartz, et vers l'ouverture au changement. Si la mondialisation joue sur cette tendance à l'ouverture et sur le développement de valeurs plus individualistes, l'ancrage de la jeunesse chinoise dans des valeurs collectives et confucéennes reste très fort. Il faut espérer que cette évolution des valeurs et des attitudes permettra l'adoption de comportements responsables dans les organisations de demain, afin de faire de la Chine une superpuissance éthique qui la rendra plus compétitive à l'international et plus attentive à ses défis intérieurs.

Les entretiens réalisés avec les étudiants nous ont permis d'obtenir des informations utiles sur cette jeunesse se sentant à la fois consciente et concernée par ces défis. Notre étude des représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois a montré l'importance des valeurs morales et de l'éthique. Le noyau central est également composé de dimensions liées à la problématique de l'environnement et de la pollution, au statut d'employé et à ses avantages, ainsi qu'à la communauté et à la société dans son ensemble.

Enfin, face aux limites de la croissance et du productivisme chinois, le pays cherche désormais à inventer un nouveau modèle économique. En piochant dans la « *boîte à outils maoïste* », Xi Jinping s'évertue à contrôler la société de manière stricte, à appuyer l'activité des grandes entreprises publiques monopolistiques, et à encourager le développement d'une économie basée sur l'innovation⁴⁴⁶. Afin de parvenir à la construction d'un nouveau modèle économique, nous pensons que le déploiement d'une nouvelle version de la RSO, plus chinoise, est essentiel. Ce modèle chinois de la RSO doit s'inscrire dans la tradition de la pensée chinoise, et se reposer sur une mise en œuvre plus politique que dans les sociétés occidentales. Cependant, la seule sphère politique ne saurait permettre la bonne réalisation d'un tel modèle. En effet, la jeunesse doit être sensibilisée et impliquée, à travers le système éducatif notamment, pour porter et garantir le succès de ce projet si ambitieux.

Alors, au moment de conclure cette thèse, en se rappelant chaque entretien réalisé face à des jeunes Chinois préoccupés et plein d'idées, nous ne pouvons nous empêcher de nous interroger : pourquoi ne pas rebaptiser cette génération de futurs managers responsables la « *WE generation* » ?

⁴⁴⁶ http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2016/04/11/le-cameleon-chinois-saura-t-il-se-teinter-de-democratie_4899840_3232.html (consulté le 11 avril 2016)

Table des matières

Remerciements	8
Résumé	10
Sommaire	11
Introduction générale.....	17
PARTIE I	27
ORIGINES ET APPROCHES THÉORIQUES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION EN OCCIDENT ET EN CHINE : REVUE DE LA LITTÉRATURE..	27
Introduction de la première partie :.....	28
Chapitre I : La RSO, une notion internationalement reconnue.....	29
Section 1 : Les fondements théoriques de la RSO	30
Section 2 : Les enjeux de l'émergence d'un modèle international	32
Section 3 : Un cadre normatif de la RSO	39
Conclusion du chapitre I :.....	42
Chapitre II : L'apport du confucianisme sur la société chinoise moderne.....	43
Section 1 : Les fondements de la philosophie confucéenne	44
Section 2 : Confucianisme et développement économique.....	49
Section 3 : La relation de Confucius au profit	53
Section 4 : L'entreprise confucéenne	57
Section 5 : Une vision confucéenne parfois contestée	59
Conclusion du chapitre II :	62
Chapitre III : Les spécificités de la RSO en Chine	63
Section 1 : De Mao à Deng Xiaoping, l'émergence d'une conception politique de la RSO	64
1. L'ère maoïste :	64
2. Transition et ouverture au monde capitaliste sous l'impulsion de Deng Xiaoping :	66
Section 2 : Rôle et influence des firmes multinationales dans la promotion de la RSO en Chine.....	72
1. La Chine, terre d'exactions privilégiée des firmes multinationales ?.....	72
2. Vers un besoin de formation et le développement d'une approche <i>multistakeholder</i> :	80
3. L'importance toute relative de la mise en place des codes de conduite et audits sociaux :	85
Section 3 : L'évolution du droit du travail et des droits sociaux en Chine	93
1. La loi sur le travail du 5 juillet 1994 et la loi sur le contrat de travail du 1 ^{er} janvier 2008 :	94
2. Les conflits au travail et les étapes de leur résolution	100
3. Le travail forcé :	105
4. La mission de l'Organisation Internationale du Travail en Chine :	107

5. Des droits sociaux trop souvent bafoués :	108
Section 4 : Question syndicale, évolution des revendications et tensions sociales....	113
1. Le droit syndical en Chine :	113
2. Droit de grève et négociation collective :	118
3. La question syndicale vue des organisations étrangères :	119
a. Le cas Wal-Mart :	121
b. Le cas Reebok :	121
4. La Chine face aux tensions sociales :	123
Section 5 : Lignes directrices et initiatives autour de la RSO en Chine.....	126
1. L'exemple de la norme CSC 9000T :	126
2. <i>Reporting</i> et autres grandes initiatives RSO développées par la Chine et pour la Chine :	130
3. Les programmes internationaux actifs en Chine :	139
Section 6 : Émergence d'une société civile : nouveaux acteurs, place d'Internet et des médias.....	145
1. La communauté des ONG en Chine :	145
a. Un statut sensible et particulier :	145
b. Présence des ONG :	150
c. Les partenariats ONG / Entreprises :	153
2. Internet, réseaux sociaux et médias : de nouveaux outils de contestation :	155
a. Le pouvoir d'Internet et des réseaux sociaux :	155
b. La place des médias :	159
Section 7 : Déterminants, contraintes et recommandations autour du thème de RSO en Chine	166
1. Déterminants et obstacles à la mise en place de politiques RSO en Chine : ...	166
a. Les principaux déterminants :	166
b. Les principaux obstacles :	169
2. Recommandations et tendances réservées à la notion de RSO en Chine :	173
a. Conseils et recommandations pour faciliter la mise en place de la RSO en Chine :	173
b. Les tendances d'avenir de la RSO en Chine :	177
Conclusion du chapitre III :	179
Conclusion de la première partie :	181
PARTIE II.....	193
VALEURS DE LA JEUNESSE CHINOISE, GÉNÉRATION DES DÉCIDEURS DE DEMAIN : CADRES THÉORIQUES MOBILISÉS	193
Introduction de la deuxième partie :	194
Chapitre IV : Organisation du système éducatif chinois	196
Section 1 : Évolution de la gouvernance et influence de Pékin au sein des établissements de l'enseignement supérieur chinois	197
1. Gouvernance, autonomie et influence du Parti dans l'enseignement supérieur chinois :	197
2. Le financement de l'enseignement supérieur en Chine :	201

Section 2 : Organisation des études en Chine	204
1. Repères et références statistiques sur l'éducation en Chine :	204
2. Zoom sur le <i>Gaokao</i> :	204
3. La formation initiale chinoise :	206
4. Les principaux programmes de soutien aux meilleurs établissements :	207
5. La recherche en Chine :	209
6. Internationalisation des études :	211
Section 3 : De la crise du système éducatif à celle de l'emploi	214
1. La fragilité du système éducatif chinois :	214
2. Vers une crise de l'emploi :	217
3. La formation continue à la rescousse :	221
Section 4 : Influence occidentale dans l'enseignement du management en Chine	227
1. Innovation et créativité au service d'une certaine occidentalisation de la formation :	227
2. La remise en cause de Pékin des valeurs occidentales dans les universités : ..	235
Conclusion du chapitre IV :	238
Chapitre V : La génération « post-80 » chinoise et son rapport à l'éthique	239
Section 1 : La « <i>Me generation</i> » : portrait contrasté de la jeunesse chinoise	240
1. Le choix des jeunes comme terrain de recherche :	240
2. Une certaine idée de la jeunesse chinoise :	243
Section 2 : Le rapport à l'éthique et à la RSO dans l'enseignement chinois	248
1. L'école chinoise au service de l'éthique :	248
2. L'intégration de l'éthique aux cours de management :	252
Conclusion du chapitre V :	269
Chapitre VI : Cadres théoriques mobilisés	270
Section 1 : Les représentations sociales	271
1. Définitions et utilisations de la théorie des représentations sociales :	271
2. La théorie du noyau central :	274
3. Méthodologie :	277
a. L'association libre :	278
b. L'entretien :	280
4. Liens entre représentations sociales, attitudes et comportements :	281
5. Liens entre représentations sociales et valeurs :	284
Section 2 : Les valeurs	286
1. Définition des valeurs :	286
2. Les valeurs universelles de Schwartz :	290
a. La nature des valeurs :	291
b. Les dix valeurs de base de Schwartz :	292
c. La structure des relations entre les valeurs :	294
d. L'influence des valeurs sur le comportement :	296
e. Les outils de mesure des valeurs :	297
3. Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles :	299
Section 3 : Les valeurs des jeunes Chinois	303

1. Application des valeurs au sens de Rokeach et de Schwartz à la jeunesse chinoise :	303
2. Influence de la culture et des dimensions culturelles sur les valeurs des jeunes Chinois :	311
Conclusion du chapitre VI :	318
Conclusion de la deuxième partie :	320
PARTIE III	321
REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ORGANISATION CHEZ LES JEUNES CHINOIS : MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	
Introduction de la troisième partie :	322
Chapitre VII : Organisation et administration de l'enquête « 3 valeurs ».....	323
Section 1 : Présentation de la plateforme 3V	324
1. Un outil innovant pour les managers responsables de demain :	324
2. Focus sur l'utilisation des scénarios :	326
Section 2 : Utilisation et adaptation de l'outil dans le contexte chinois	329
1. De l'importance du choix de la langue dans le champ de la recherche en gestion :	329
2. Adaptation des scénarios au contexte chinois :	332
Section 3 : Administration de l'enquête	334
1. Diffusion de l'enquête :	334
2. Profil des répondants chinois :	335
3. Profil des répondants de l'EM Strasbourg :	339
Conclusion du chapitre VII :	341
Chapitre VIII : Analyse des résultats de l'enquête « 3 valeurs ».....	342
Section 1 : Climat et valeurs de l'établissement	343
Section 2 : Analyse des résultats relatifs aux scénarios de l'enquête « trois valeurs »	346
1. Scénario 1 : Une période d'essai à terme / The end of a trial period :	346
2. Scénario 2 : Une demande non officielle / An unofficial request :	349
3. Scénario 3 : Des épaules de manager / Managerial ability :	353
4. Scénario 4 : Le port du voile / A new student :	357
5. Scénario 5 : La candidature du fils d'un client important / The son of an important client applies for a job :	362
6. Scénario 6 : La décision d'en haut / The decision from upstairs :	365
7. Scénario 7 : Les bruits de couloirs / Corridor gossip :	369
8. Scénario 8 : Le stage rêvé / The dream internship :	372
9. Scénario 9 : Rapport génétiquement modifié / A genetically modified report :	375
10. Scénario 10 : Les déchets / Waste disposal :	379
11. Scénario 11 : Derrière la plaquette / Preparing a brochure :	383
Section 3 : Synthèse des résultats relatifs aux scénarios de l'enquête 3V	387

Section 4 : Analyse et synthèse des résultats relatifs au questionnaire des valeurs par portraits.....	391
1. Questionnaire des valeurs par portraits de l'enquête 3V :.....	391
a. Items mobilisés dans l'enquête 3V :.....	391
b. Mode de calcul des domaines motivationnels de Schwartz (QVP) :.....	393
c. Résultats des domaines motivationnels de Schwartz (QVP) :.....	393
2. Synthèse des résultats relatifs aux valeurs de l'enquête 3V :.....	396
3. Comparaison sino-française des valeurs :.....	401
Conclusion du chapitre VIII :	406
Chapitre IX : Analyse des représentations sociales de la RSO	407
Section 1 : Organisation et administration de l'entretien.....	408
1. Profil des participants :.....	408
2. Objectif, méthodologie et déroulement de l'entretien :.....	411
a. Objectif de l'entretien :.....	411
b. Méthodologie de l'entretien :.....	412
c. Déroulement de l'entretien :.....	412
Section 2 : Résultats relatifs à l'utilisation de l'association libre.....	414
1. Utilisation de l'association libre à la recherche du noyau central :.....	414
2. Interprétation des résultats :.....	417
Section 3 : Résultats relatifs à l'entretien semi-directif.....	423
1. Le guide d'entretien :.....	423
2. Analyse des verbatim :.....	424
a. Enjeux et motivations liés à la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation :.....	424
b. Intégration et prise en compte des parties prenantes :.....	429
c. Influence des organisations étrangères dans la mise en place de la RSO en Chine :.....	432
d. Comportement et sensibilité du consommateur chinois :.....	435
e. Formation aux principes de RSO et d'éthique en Chine :.....	438
f. Influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine :.....	442
g. Émergence et impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise :.....	445
h. Contribution de la presse à la société chinoise :.....	448
i. Influence de la tradition chinoise sur la société moderne :.....	451
j. Prospective de la jeunesse vis-à-vis de la RSO :.....	455
Section 4 : Test des propositions relatives aux représentations sociales de la RSO chez les jeunes Chinois.....	458
Conclusion du chapitre IX :	460
Chapitre X : Apports et discussion.....	461
1. Implications théoriques :.....	462
2. Préconisations :.....	464
Section 2 : Implications managériales et préconisations.....	467
1. Implications managériales :.....	467
2. Préconisations :.....	469
Section 3 : Limites et voies futures de recherche.....	472
	487

1. Limites de la recherche :	472
2. Voies futures de recherche :	474
Conclusion du chapitre X :	476
Conclusion de la troisième partie :	478
Conclusion générale	480
Table des matières	483
Table des figures	489
Table des tableaux	492
Table des annexes	494
Bibliographie	495
Annexes	514

Table des figures

Figure 1 : Schéma de recherche	26
Figure 2 : La pyramide de la responsabilité sociale	33
Figure 3 : La cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation	36
Figure 4 : Panorama de la norme ISO 26000	41
Figure 5 : Capture d'écran de la carte des mouvements sociaux enregistrés par l'association China Labour Bulletin en juillet 2014.....	118
Figure 6 : Aperçu de la norme CSC 9000T.....	127
Figure 7 : Principales activités de la BSCI à travers le monde	142
Figure 8 : Développement international de la RSO	185
Figure 9 : Design méthodologique de la recherche.....	190
Figure 10 : Étudiants dans les établissements nationaux et provinciaux en %	200
Figure 11 : Structure du système éducatif chinois	207
Figure 12 : Mobilité sortante des étudiants chinois.....	212
Figure 13 : Répartition par niveau d'études des étudiants internationaux en chine (2012) ...	213
Figure 15 : China's Not Working.....	218
Figure 16 : Inequality Gini is out of bottle.....	219
Figure 17 : Proposition de modèle d'élaboration de cours.....	260
Figure 18 : Continuum besoins-valeurs	288
Figure 19 : Structure verticale des valeurs d'après Rokeach	289
Figure 20 : Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base	295
Figure 21 : Scores moyens pour les 10 domaines motivationnels	306
Figure 22 : Schéma de la recherche de Wang et Juslin.....	307
Figure 23 : Le Taijitu, symbole du Yin et du Yang	316
Figure 24 : Les objectifs d'apprentissage de la plateforme 3V	325
Figure 25 : Liens entre les dimensions de la décision stratégique et les sources de biais.....	327
Figure 26 : Interprétation et code couleur des résultats de l'enquête 3V	335
Figure 27 : Sexe des participants chinois à l'enquête 3V	336
Figure 28 : Situation familiale des participants chinois à l'enquête 3V.....	336
Figure 29 : Situation géographique des participants chinois à l'enquête 3V	337
Figure 30 : Formations suivies par les participants chinois à l'enquête 3V.....	338
Figure 31 : Niveau de formation suivi par les participants de l'EM Strasbourg à l'enquête 3V	340
Figure 32 : Scénario 1 - Résultats des répondants chinois.....	348
Figure 33 : Scénario 1 - Résultats des répondants français.....	348

Figure 34 : Scénario 2 - Résultats des répondants chinois.....	351
Figure 35 : Scénario 2 - Résultats des répondants français.....	351
Figure 36 : Scénario 3 - Résultats des répondants chinois.....	355
Figure 37 : Scénario 3 - Résultats des répondants français.....	355
Figure 38 : Scénario 4 - Résultats des répondants chinois.....	359
Figure 39 : Scénario 4 - Résultats des répondants français.....	359
Figure 40 : Scénario 5 - Résultats des répondants chinois.....	364
Figure 41 : Scénario 5 - Résultats des répondants français.....	364
Figure 42 : Scénario 6 - Résultats des répondants chinois.....	367
Figure 43 : Scénario 6 - Résultats des répondants français.....	367
Figure 44 : Scénario 7 - Résultats des répondants chinois.....	371
Figure 45 : Scénario 7 - Résultats des répondants français.....	371
Figure 46 : Scénario 8 - Résultats des répondants chinois.....	374
Figure 47 : Scénario 8 - Résultats des répondants français.....	374
Figure 48 : Scénario 9 - Résultats des répondants chinois.....	377
Figure 49 : Scénario 9 - Résultats des répondants français.....	377
Figure 50 : Scénario 10 - Résultats des répondants chinois.....	381
Figure 51 : Scénario 10 - Résultats des répondants français.....	381
Figure 52 : Scénario 11 - Résultats des répondants chinois.....	385
Figure 53 : Scénario 11 - Résultats des répondants français.....	385
Figure 54 : Synthèse des résultats de la situation « ce que je souhaiterais faire » : Comparaison enquête 3V Chine-France	388
Figure 55-1 : Scores moyens des étudiants chinois pour les dix domaines motivationnels...	395
Figure 55-2 : Scores moyens des étudiants chinois pour les dix domaines motivationnels...	396
Figure 56 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V Chine	399
Figure 57 : Scores moyens des étudiants français pour les dix domaines motivationnels.....	402
Figure 58 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V France.....	403
Figure 59 : Comparaison des scores moyens des étudiants français et chinois pour les dix domaines motivationnels.....	404
Figure 60 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V : Comparaison France-Chine	405
Figure 61 : Âge des participants aux entretiens	409
Figure 62 : Sexe des participants aux entretiens	409
Figure 63 : Situation géographique des participants à l’entretien.....	410
Figure 64 : Formations suivies par les participants chinois à l’entretien	411
Figure 65 : Thèmes liés à la mise en place d’une politique de RSO	425
Figure 66 : Importance des parties prenantes d’après la jeunesse chinoise	430
	490

Figure 67 : Thèmes liés à l'influence des entreprises étrangères	432
Figure 68 : Thèmes liés au comportement du consommateur chinois	435
Figure 69 : Thèmes liés à la formation des étudiants chinois à la RSO et à l'éthique	438
Figure 70 : Thèmes liés à l'influence du système politique dans la mise en place de la RSO	442
en Chine.....	442
Figure 71 : Thèmes liés à l'émergence et à l'impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise.....	445
Figure 72 : Thèmes liés à la contribution des médias traditionnels à la société chinoise	448
Figure 73 : Thèmes liés à l'influence de la tradition chinoise sur la société moderne.....	451
Figure 74 : Thèmes liés à la prospective de la jeunesse chinoise vis-à-vis de la RSO	455

Table des tableaux

Tableau 1 : Différentes définitions de RSO	38
Tableau 2 : Répartition des activités de Nike dans le monde.....	76
Tableau 3 : Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de Nike	76
Tableau 4 : Récapitulatif des critères d'exclusion lors de la sélection de fournisseurs en Chine	86
Tableau 5 : Nombres d'affaires acceptées par un comité de médiation et nombre de conflits résolus (1996-2001).....	101
Tableau 6 : Nombres d'affaires soumises à un arbitrage et nombre de conflits résolus (1989-2002).....	102
Tableau 7 : Évolution comparative des différentes méthodes de résolution des conflits du travail (1990-2002).....	103
Tableau 8 : En faveur de qui les différends sont-ils tranchés ? (1996-2004).....	104
Tableau 9 : Nombre de conflits du travail soumis à un règlement judiciaire (1995-2001)....	105
Tableau 10 : Comparaison entre pays asiatiques en développement sur les principaux risques de violation des droits sociaux	109
Tableau 11 : Principaux risques de violation des droits sociaux en fonction des organisations présentes en Chine.....	111
Tableau 12 : Les domaines d'intervention de la norme CSC 9000T	129
Tableau 13 : Comparaison des indices et des approches adoptées	136
Tableau 14 : Les normes ISO	141
Tableau 15 : Principaux statuts d'ONG environnementales en Chine.....	146
Tableau 16 : Statut des ONG internationales en Chine.....	149
Tableau 17 : La charte liant Carrefour et ses fournisseurs reprend six obligations, toutes contenues dans la déclaration universelle des droits de l'Homme et les principes de l'OIT .	154
Tableau 18 : Points-clés à destination des managers	174
Tableau 19 : Évolution des modes de gouvernance interne	197
Tableau 20 : Les qualités à développer chez l'enfant	241
Tableau 21 : Les jeunes et la famille.....	242
Tableau 22 : La couleur de l'avenir	242
Tableau 24 : Pertinence des cours proposés dans un programme EMBA en Chine selon les participants	267
Tableau 25 : Caractéristiques du système central et du système périphérique d'une représentation sociale	277
Tableau 26 : Rokeach Value Survey	290
Tableau 27 : Les dix valeurs de base de Schwartz	293
Tableau 28 : Value Matrix Table	302
	492

Tableau 29 : Valeurs associées au dynamisme confucéen	314
Tableau 30 : Apports des tests projectifs et de l'entretien	328
Tableau 31 : Climat et valeurs de l'établissement – L'affirmation qui correspond le mieux aux étudiants chinois et français	343
Tableau 32 : Respect des 3 valeurs dans les pratiques des établissements chinois et français	345
Tableau 33 : Synthèse des résultats de la situation « ce que je souhaiterais faire » : Comparaison enquête 3V Chine-France	388
Tableau 34 : Questionnaire des valeurs par portraits de l'enquête 3V.....	392
Tableau 35 : Scores moyens des étudiants chinois pour les dix domaines motivationnels ...	395
Tableau 36 : Scores moyens des étudiants français pour les dix domaines motivationnels ..	401
Tableau 37 : Comparaison des scores moyens des étudiants français et chinois pour les dix domaines motivationnels.....	404
Tableau 38 : Les dimensions de Schwartz – Enquête 3V : Comparaison France-Chine	405
Tableau 39 : Liste des catégories et évocations associées	415
Tableau 40 : Fréquence et rang moyen d'importance des catégories	416
Tableau 41 : Statut des éléments de la représentation de la RSO chez les étudiants chinois (n = 37)	417
Tableau 42 : Verbatim liés à la mise en place d'une politique de RSO	425
Tableau 43 : Verbatim liés à l'intégration des parties prenantes	430
Tableau 44 : Verbatim liés à l'influence des entreprises étrangères	433
Tableau 45 : Verbatim liés au comportement du consommateur chinois	436
Tableau 46 : Verbatim liés à la formation des étudiants chinois à la RSO et à l'éthique	439
Tableau 47 : Verbatim liés à l'influence du système politique dans la mise en place de la RSO en Chine.....	443
Tableau 48 : Verbatim liés à l'émergence et à l'impact des réseaux sociaux sur la société civile chinoise.....	446
Tableau 49 : Verbatim liés à la contribution des médias traditionnels à la société chinoise ..	449
Tableau 50 : Verbatim liés à l'influence de la tradition chinoise sur la société moderne.....	452
Tableau 51 : Verbatim liés à la prospective de la jeunesse chinoise vis-à-vis de la RSO	456

Table des annexes

Annexe I : Labour Law of the People's Republic of China (la loi sur le travail de la RPC, 1995).....	515
Annexe II : Common Workplace Hazards (risques et dangers fréquents au travail).....	527
Annexe III : Assignment used in the course Global Business Environment (devoir utilisé dans le cours environnement des affaires internationales)	529
Annexe IV : Assessment rubric used for the individual assignment (grille d'évaluation utilisée pour le devoir individuel).....	530
Annexe V : Syllabus du MOOC « Entrepreneuriat Responsable »	531
Annexe VI : Guide d'entretien étudiant	534

Bibliographie

A

Abric J.-C. (1976). Jeux, conflits et représentations sociales, Aix-en-Provence, thèse d'État, Université de Provence

Abric J.-C. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset, DelVal

Abric J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*, PUF

Abric J.-C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales, dans Abric (J.-C.), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, p. 59-80

Ahmed M. M., Chung K. Y., Eichenseher J. W. (2003). « Business students' perception of ethics and moral judgement : a cross-cultural study », *Journal of Business Ethics*, 43, p. 89-102

Albert M.-N., Avenier M.-J. (2011). « Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens », *Recherches qualitatives*, Vol. 30, N. 2, p. 22-47

Ambassade de France en Chine, *Fiche Curie République Populaire de Chine sur l'enseignement supérieur*, mai 2011

An Y. F., Peretti J.-M. (2014). « La communication RSE des entreprises chinoises : essai de comparaison Chine – France », *Communication & Management*, 2014/2, Vol. 11, p. 93-114

Au A. K. M., Chan A. K. K., Tse A. C. B. (2006). « How ethical are university students in the People's Republic of China – A preliminary analysis », *The International Indigenous Journal of Entrepreneurship, Advancement, Strategy and Education*

Avenier M.-J. (2011). « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, 2011/3, N. 43, p. 372-391

Avenier M.-J., Thomas C. (2012). « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? », *AEGIS Le Libellio d'*, Vol. 8, N. 4, hiver 2012

B

Bai L. (2001). « Children's performance, parental expectations and China's education in the 1990s », *Asian Profile*, vol. 29, n° 3, p. 185-207

Bai L. (2004). « L'enseignement supérieur en Chine : un dilemme politique », *Perspectives chinoises*, n° 86, novembre-décembre 2004

Barth I., Falcoz C. (2009). « Quels enseignements des thématiques Égalité / Discrimination / Diversité à dispenser aux futurs managers en France ? », *Humanisme et Entreprise*, 2009/5, n° 295, p. 41-56

Basy K., Palazzo G. (2008). « Corporate social responsibility : a process model of sensemaking », *The Academy of Management Review*, 33 (1), p. 122-136

Ben Alaya D., Campos P. H. F. (2007). « La représentation sociale de la mondialisation : contenu, structure et organisation », *Bulletin de psychologie*, 2007/1, Numéro 487, p. 35-47

Bergamaschi A. (2011). « Attitudes et représentations sociales. Les adolescents français et italiens face à la diversité », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, 49-2

Billiez J., Millet A. (2001). « Représentations sociales : trajets théoriques et méthodologiques. In : MOORE Daniel (Coord.), op. cit., p. 31-49

Bourgain D. (1988). Discours sur l'écriture. Analyse des représentations sociales de l'écriture en milieu professionnel, Thèse de Doctorat d'état sous la direction de J.Peytard, Université de Besançon

Bowen H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row

Bowlby K., McDermott E. P., Obar R. (2011). « Personal values, behavior and conflict resolution styles : a study of contemporary mainland Chinese business students », *Journal of International Business Ethics*, Vol. 4, No. 1 : 42-59

BSR, Business for Social Responsibility (2006). *In perspective – CSR in the People's Republic of China*, Leading Perspectives, Summer 2006

Buster G. (2012). Chine : le mouvement ouvrier et la négociation collective, *A l'encontre*, 30 mai 2012

Buyaert P. (2011). « CSR and leadership : can China lead a new paradigm shift ? », *Asian Journal of Business Ethics*, 1 : 73-77, 13 juillet 2011

C

Caccamo M., Li X. (2011). « CIBE FIE Research, Preliminary Results », *Center for International Business Ethics of Beijing*

Cadieux A. (2014). « Chine : les procédures d'évaluation des écoles de gestion sont 'largement importées de l'Occident' », *Agence Éducation et Formation*, octobre 2014

Campbell D. T. (1963). « Social attitudes and other aquiered behavioral dispositions », dans S. KOCH (ed.), *Psychology : A Study of a Science*, New York, McGraw-Hill, p. 94-172

Campus France (2014). *Les Dossiers*, numéro sur la Chine, octobre 2014

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte collection reprères, Paris

Carroll A. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of management Review, p. 497-505

Carroll A. (1998). « The four faces of corporate citizenship », *Business and Society Review*, 100/101, p. 1-7

Carroll A. (1999). « Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definition Construct », *Business and Society*, vol. 38, nO 3, p. 268-295

Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine (CCIFC) (2010). *Éducation et Formation : de « Made in China » à « Created in China »*, Connexions, n. 56, décembre 2010

Chan A. K. K., Ip P.-K., Lam K.-C. J. (2009). « Business Ethics in Greater China : An Introduction », *Journal of Business Ethics*

Chan G. K. Y. (2008). « The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics », *Journal of Business Ethics*

Chan K., Prendergast G. P. (2008). « Social comparison, imitation of celebrity models and materialism among Chine youth », *International Journal of Advertising*, 27(5), p. 799-826

- Chanlat J.-F. (2013). « Défense de la langue française comme langue scientifique », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 9, No 3, p. 7-16, Automne 2013
- Chanlat J.-F. (2014). « Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion : constats et enjeux et atouts de la langues française », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2014/1, No 115, p. 4-17
- Chanlat J.-F. (2015). « Le champ des études organisationnelles : le regard critique d'un chercheur plurilingue », *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 5, No 2, p. 226-230
- Charpateau O., Wiedemann-Goiran T. (2012). « Normes RH et RSE », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 18
- Cheng A (1981). *Entretiens de Confucius*, Paris, Éditions du Seuil
- Cheng A. (2011). « L'universalité vue de la Chine », *Vacarme*, n° 56, Été 2011
- Cheng S., Lin K. Z., Wong W. (2015). « Corporate social responsibility reporting and firm performance : evidence from China », *Journal of Management and Governance*, p. 1-21
- Cheung Y. L., Kong D., Tan W., Wang W. (2015). « Being good when being international in an emerging economy : the case of China », *Journal of Business Ethics*
- Child J., Warner M. (2003). « Culture and Management in China », in *Culture and Management in Asia*, London : Routledge Curzon, Chapitre 2
- Clémence A., Doise W. (1995). « La représentation sociale des droits de l'homme : une recherche internationale sur l'étendue et les limites de l'universalité », *Journal International de Psychologie*, 30 (2), p. 181-212
- CNRS, *Fiche pays Chine*, bureau CNRS de Chine, mars 2014
- Cramer A., Westgaard G. (2005). « CSR with Chinese Characteristics », *Leading Perspectives*, Business for Social Responsibility (BSR), Fall 2005
- Cramer J., Van Der Heijden A., Jonker J. (2006). « Corporate Social Responsibility : making sense through thinking and acting », *Business Ethics : A European Review*, Volume 15 Number 4, October 2006

Crane A., MATTEN D. (2004). *Business Ethics : A European Perspective : Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford : Oxford University Press, January 2004

D

Dany L., Apostolidis T. (2002). « L'étude des représentations sociales de la drogue et du cannabis : un enjeu pour la prévention », *Santé Publique*, 2002/4 Vol. 14, p. 335-344

Darigan K. H., Post J. E. (2009). « Corporate Citizenship in China – CSR Challenges in the 'Harmonious Society' », *The Journal of Corporate Citizenship Issue 35*, Autumn 2009

Davel E., Dupuis J.-P., Chanlat J.-F. (sous la direction de) (2009). *Gestion en contexte interculturel : approches problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Les presses de l'Université Laval

De Bettignies H.-C., Tan C. K. (2007). « Values and management Education in China », *International Management Review*, vol. 3, n° 1

Des Rochers T., Turcotte M.-F. (2012). « Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise », *Entrepreneurial Practice Review*, Vol. 2, Issue 3, Summer 2012

Desmet H., Lahaye W., Pourtois J.-P. (2006). Postures et démarches épistémiques en recherche, dans P. P. (Dir.), *La méthodologie qualitative – Postures de recherche et travail du terrain*. Paris, Armand Colin

Dincer O. C., Wang F. (2011). « Ethnic diversity and economic growth in China », *Journal of Economics Policy Reform*, Vol. 14, No. 1, p. 1-10, March 2011

Doise W. (1982). *L'explication en psychologie sociale*. Sociologies. Paris, Presses universitaires de France

Doise W., Palmonari A. (Dir) (1986). *L'étude des représentations sociales*, Delachaux Niestlé

Doise W. (1990). « Les représentations sociales », in R. Ghiglione, C. Bonnet, J.F. Richard, *Traité de psychologie cognitive*, tome 3, Dunod, p.110-174

Doise W. (1999). « Valeurs individuelles et tensions entre dynamiques individuelles et institutionnelles » dans J.-L. BEAUVOIS, N. DUBOIS et W. DOISE (éd.), *La Construction sociale de la personne*, Presses universitaires de Grenoble, p. 59-60

Doucine M. (2012). « CSR : many visions, common expectations » (document envoyé par mail par l'auteur)

Drucker P.-F. (1981). « Ethical Chic », *Forbes*, p. 160-173, 14 septembre 1981

Du X., Du Y., Zeng Y., Pei H., Chang Y. (2016). « Religious atmosphere, law enforcement, and corporate social responsibility : evidence from China », *Asia Pacific Journal of Management*, March 2016, Volume 33, Issue 1, p. 229-265

E

Egri C., Ralston D. (2004). « Generation cohorts and personal values : a comparison of China and the United States », *Organization Science*, 15(2), p. 210-220

Elkington J. (1994). « Towards the sustainable corporation : win-win-win business strategies for sustainable development », *California Management Review*, p. 90-100

Elkington J. (1998). *Cannibals with forks, the Triple Bottom Line of 21st century business*, New Society Publishers : Gabriola Island, Canada

Emiliani F. *et al.* (2007). « Représentations sociales de la vie quotidienne et bien-être chez des adolescents italiens », *Revue internationale de psychologie sociale*, 2007/2 Tome 20, p. 27-55

F

Fairbank J. K., Reischauer E. O. (1978). *China: Tradition and Transformation*, Houghton Mifflin, Boston

Faure G. O., Fang T, (2008). « Changing Chinese values : Keeping up with paradoxes », *International Business Review*, 17, 194 – 207, 30 janvier 2008

Feather N. T. (1982). « Human values and the prediction of action : an expectancy-valence analysis », dans N.T. FEATHER (ed.), *Expectations and Actions, Expectancy-Value Models in Psychology*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, p. 263-289

Flament C. (1965). *Théorie des graphes et structures sociales*, Paris, Gauthier-Villars, Paris-La Haye, Mouton

Flament C. (1981). L'analyse de similitude : une technique pour les recherches sur les représentations sociales, *Cahiers de psychologie cognitive*, 4, p. 357-396

Flament C. (1996). Quand les éléments centraux d'une représentation sont excentriques : note technique, *Papers on social representations*, 5, 2, p. 145-149

Flament C., Rouquette M. L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires*, Paris, Armand Colin

Fortin-Pellerin L. (2006). « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », *Journal International sur les Représentations Sociales*, vol. 3, n. 1

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston

Friedman M., 13 septembre 1970. The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*

G

Galland O. (2003). « Les valeurs dans la société française », *Millénaire 3 Grand Lyon et Économie et Humanisme*, p. 23-31

Gardou C. (2010). *Le handicap au risque des cultures. Variations anthropologiques*, Erès, collection « Connaissances de la diversité »

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson

Glaserfeld von E. (1988). « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick P. (dir.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 19-43

Global Alliance for Workers and Communities (2004). *Corporate Social Responsibility in China : Mapping the Environment*, GA Publication Series, en partenariat avec Impactt Limited, April 2004

Gonzalez C., Urbain C. (2007). « Les représentations sociales de la consommation chez les étudiants : une étude exploratoire auprès d'étudiants », 6ème Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Groupe ESC Rouen

Guba E. G., Lincoln Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*, Londres

H

Hanson K. O., Rothlin S. (2010). « Taking your code to China », *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3, No. 1 : 41-55

Hilliard H., Crudele T., Matulich E., McMurrian R. (2009). « International Educational Ethics : Asia, South Pacific, Europe, Canada and Latin America », *Journal of Academic and Business Ethics*, October 2009

Hofstede G., Bond M. H. (1988). « The Confucius Connection : From Cultural Roots To Economic Growth », *Organizational Dynamics*, No. 16 (4), 4-21

Hou S., Fu W., Li X. (2010). « Achieving sustainability with a stakeholder-based CSR assessment model for FIEs in China », *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3, No. 1 : 41-55

Huang F. (2006). « Les conséquences du changement de statut des universités en Chine et au Japon – une approche comparative », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* 2/ 2006, n° 18, p. 46-63

Huchet J.-F. (2007). *La Responsabilité Sociale des Entreprises Étrangères en Chine*, CGT-FO, Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES), Juin 2007, 153 p.

I

Ilangovan D., Durgasoss R. (2009). « Value Congruence – Personal Values and Corporate Values », *CURIE*, Vol. 1, No. 4

Ip P. K. (2009). « Is Confucianism Good for Business Ethics in China? », *Journal of Business Ethics*

J

Jandt F. E. (2006). « An introduction to Intercultural Communication : Identities in a Global Community », Chapter 7 : Dimensions of Culture, *SAGE Publications*

Jaussaud J., Schaaper J. (2003). « Multinationales européennes et japonaises en Chine : stratégies d'implantation, organisation des filiales et contrôle », *Revue Francophone de Gestion*, octobre

Jaussaud J. et Liu X. (2006). « La GRH des personnels locaux dans les entreprises étrangères en Chine – une approche exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janvier-mars 2006, 59

Jaussaud J. et Liu X. (2011). « When in China... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis », *Asia Pacific Business Review*, 17.4, p. 473-491

Jaussaud J., Mayrhofer U. (2013). « Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales », *Management International*, vol. 18, n. 1, p. 18-25

Jiang F., Zalan T., Tse H., Shen J. (2015). « Mapping the relationship among political ideology, CSR mindset, and CSR strategy : a contingency perspective applied to Chinese managers », *Journal of Business Ethics*, Décembre 2015

Jodelet D. (1989). *Les représentations sociales*, PUF

Jonas H., Vaillancourt Y. (1979). *Le principe de responsabilité*, Flammarion, Paris

Jonker J., Cramer J., Van Der Heijden A. (2004). « Developing Meaning in Action : (Re)constructing the Process of Embedding Corporate Social Responsibility (CSR) in Companies », *International Center for Corporate Social Responsibility (ICCSR)*, The University of Nottingham, N° 16-2004 ICCSR Research Paper Series

Jullien F. (2008). « Une déconstruction du dehors. De la Grèce à la Chine, ou comment remonter dans les partis pris de la Raison européenne », *Synergies Monde*, N. 3, p. 21-36

Jullien F. (2009). « Paris - Pékin, pour une philosophie de l'écart », *Le Débat*, 2009/1, N. 153, p. 183-192

Jullien F. (2009). « Respecter la diversité culturelle », *Le Débat*, 2009/1, N. 153, p. 157-162

Jullien F. (2012). *L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité*, Fondation Maison des Sciences de l'Homme, Working Paper, février 2012

K

Katz B., Juni S., Shope C., Tang L. (1993). « The Values of Chinese Students : At Home and Abroad », *International Journal of Psychology*, 28 (6), p. 761-773

Khan A., Muttakin M. B., Siddiqui J. (2012). « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures : Evidence from an Emerging Economy », *Journal of Business Ethics*, 19 mai 2012

Koehn D. (1999). « What can Eastern philosophy teach us about business ethics ? », *Journal of Business Ethics*, 19 : 71-79

Kuhn T. S. (1962). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris

L

Lam K.-C. J. (2003). « Confucian Business Ethics and the Economy », *Journal of Business Ethics*

Lau S., Wong A. K. (1992). « Value and Sex-Role Orientation of Chinese Adolescents », *International Journal of Psychology*, 27 (1), p. 3-17

Lelubre M. (2013). « La posture du chercheur, un engagement individuel et sociétal », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, n. 14, p. 15-28

Levine M. A. (2008). « China's CSR Expectations Mature », *China Business Review*, Vol. 35, issue 6

Levitt T. (1958). « The dangers of social responsibility », *Harvard Business Review*, september-october, p.41-51

Levitt T. (1983). « The Globalization of markets », *Harvard Business Review*, n. 61, p. 92-102

Li Y., Foo C. T. (2016). « Managing CSR in China », in FOO C.T., *Diversity of managerial perspectives from inside China*, Series : Managing the Asian Century, Springer, p. 19-33

Liu S. (2006). « Developing China's future managers : learning from the West ? », *Education and Training*, vol. 48, n° 1, p. 6-14

Li-Wen L. (2010). « Corporate Social Responsibility in China : Window Dressing or Structural Change ? », *Berkeley Journal of International Law*, Vol. 28 :1, mars, p. 64-100

Lo Monaco G., Guimelli C. (2008). « Représentations sociales, pratique de consommation et niveau de connaissance : le cas du vin », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2008/2 Numéro 78, p. 35-50

Louche B. (2000). L'apport des représentations sociales dans le management des surveillants-chefs, Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique

Lovejoy A. O. (1950). « Terminal and adjectival values », dans *Journal of Philosophy*, 47, p. 593-608

Lu J. (2012). « The Me-Generation or agent of political change ? Democratic citizenship and Chinese young adults », *Institute of Political Science, Academia Sinica (IPSAS)*, 20-21 septembre, Taipei

Lu X. (1997). « Business Ethics in China », *Journal of Business Ethics*

Lu X. (2004). *Dangdai zhongguo shehui liudong* (« La mobilité sociale dans la Chine contemporaine »), *Shehui kexue wenxian chubanshe*, Pékin

M

Marquis C., Qian C. (2014). « Corporate Social Responsibility reporting in China : symbol or substance ? », *Organization Science*, Vol. 25, N. 1, Janvier-Février 2014, p. 127-148

Maslow A. (1943). « A theory of human motivation », dans *Psychological Review*, 50, p. 370-396

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, No. 2, p. 404-424

Mayrhofer U. (2011). « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue française de gestion*, 2011/3, n. 212, p. 65-75

Meier K., Kirchler E. (1998). Social representations of the euro in Austria, *Journal of Economic Psychology*, 19, 755-774

Meyer V. (2008). « La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations », *Études de communication*

Mi H., Zhou Z. (2004). « Jiangguo yilai woguo gaoxiao neibu lingdao tizhi yanbian shuping » (Examen de l'évolution du système de gouvernance interne au sein des établissements chinois d'enseignement supérieur depuis la fondation de la République populaire de Chine), *Xiandai jiaoyu kexue*, 3, p. 55-57

Michel-Guillou E. (2006). Représentations sociales et pratiques sociales : l'exemple de l'engagement pro-environnemental en agriculture, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56, 157-165

Mininni C. (2007). *La Responsabilité Sociale des Entreprises en Chine : le rôle des multinationales étrangères dans la promotion des droits sociaux*, Institut d'Études Politiques de Paris, mémoire présenté pour le master recherche

Moliner P. (1996). *Images et représentations sociales*, Grenoble, PUG

Moliner P. (2001). *La Dynamique des représentations sociales*, Grenoble, PUG, p. 163-194

Moliner P., Courtot A. (2004). « Etre de Droite ou être de Gauche: appartenance politique, catégorisation et représentations sociales ». *Bulletin de Psychologie*. 473, 535-541

Morchain P. (2009). *Psychologie sociale des valeurs*, Dunod

Moscovici S. (1961). *La Psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF

Moscovici S. (1986). « L'ère des représentations sociales », in W. Doise, G. Palmonari (éds.), *L'Étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé

Moon J., Shen X. (2010). « CSR in China Research : Salience, Focus and Nature », *Journal of Business Ethics*, 94, p. 613-629

N

Newcomb T. M., Turner R. H., Converse P. E. (1970). *Manuel de psychologie sociale*, Paris, PUF

Nijhof A., Jeurissen R. (2006). « Editorial : A sensemaking perspective on corporate social responsibility : introduction of the special issue », *Business Ethics : A European Review*, Vol. 15, N. 4, Octobre 2006

O

ORSE, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2006). *La responsabilité sociétale des entreprises en Chine*, ORSE en partenariat avec CSR Europe, étude n°9, septembre 2006

ORSE, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2007). *Le contrôle des engagements RSE des entreprises en Chine : étude des systèmes de contrôles interne et externe*, ORSE, janvier 2007

Oskamp S. (1977). *Attitudes and opinions*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.

P

Panissal N., Brossais E. (2012). « Réforme circulaire et construction de savoirs issus de la psychologie. Ressources et obstacles dans la chaîne transpositive », *Education et Didactique*, N. 1, Vol. 6

Pastore-Chaverot M. (2011). *Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40*, thèse de doctorat, université Paul Verlaine de Metz

Patin B. (2007). « Représentations de la formation ouverte à distance chez des étudiants cadres de santé : méthode de recherche et perspectives en formation », *Actualités de la Recherche en Éducation et en Formation*, Strasbourg

Piaget J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris

Porter M. (1995). The competitive advantage of the inner city, *Harvard Business Review*

Posner B. Z. (2010). « Another look at the impact of personal and organizational values congruency », *Journal of Business Ethics*, 97 : 535-541

Posner B. Z., Schmidt W. H. (1993). « Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems », *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, N. 5

R

Redfern K., Crawford J. (2004). « An empirical investigation of the ethics position questionnaire in the People's Republic of China », *Journal of Business Ethics*, 50, p. 199-210

Regnault E., Qin J.-Y. (2014). « Le rôle de l'enseignant en éducation civique au collège en Chine et en France. Une approche compréhensive en éducation comparée », *Revista Lusófona de Educação*, 26, p. 141-160

Reynaud E. (2001). « Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, No. 2, juin 2001

Rocca J.-L. (2010). *Une Sociologie de la Chine*, La Découverte

Rokeach M. (1973). *The nature of human values*, New York, The Free Press

Romar E. J. (2004). « Managerial Harmony : The Confucian Ethics of Peter F. Drucker », *Journal of Business Ethics*, 51 : 199-210, May 2004

Rothlin S. (2010). « Towards a socially responsible China : a preliminary investigation of the implementation of the Global Compact », *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3, No. 1 : 3-13

Rouquette M.-L., Rateau P. (1998). *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Presses Universitaires de Grenoble

Roussiau N., Renard E. (2003). « Des représentations sociales à l'institutionnalisation de la mémoire sociale », *Connexions*, No. 80, p. 31-41

S

Schaaper J., Zhen J. (2013). « Valeurs Confucéennes en Chine mesurées par les valeurs personnelles et domaines motivationnels de Schwartz », *Management International*, Vol. 17, No. 4, p. 58-82, Été 2013

- Schouten E. M. J., Remmé J. (2006). « Making sense of corporate social responsibility in international business : expériences from Shell », *Business Ethics : A European Review*, Volume 15, Number 4, October 2006
- Schwartz S. H. (1999). « A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work », *Applied Psychology : an International Review*, 48 (1), 23-47
- Schwartz S. H. (2006). « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, 2006/4 Vol. 47, p. 929-968
- Schwartz S. H. (2007). « Basic Human Values : Theory, Methods, and Applications », *The Hebrew University of Jerusalem* (document non publié)
- Schwartz S. H., Bilsky W. (1987). « Toward a psychological structure of human values », *Journal of personality and social psychology*, 53, 3, pp. 550-562
- Seca J. M. (2005). *Les représentations sociales*, Armand Colin, Cursus
- Séhier C. (2010). *La transition institutionnelle chinoise au prise de la Responsabilité Sociale des Entreprises – Influence et pratiques des firmes multinationales*, Université de Lille 1, mémoire de Master 2, Commerce et Management des Affaires Internationales
- Singly (De) F. (2008). « Préface : les jeunesses du monde moderne », in *Les jeunesses face à leur avenir : une enquête internationale* (sous la dir. De Stellingner A.), Paris, Fondation pour l'innovation politique : 4-15
- Soulé B. (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches Qualitatives*, Vol. 27(1), p. 127-140
- Steyer V. (2011). « Faire sens avec l'autre – faire sens de l'autre », *XXème conférence de l'AIMS*, Association Internationale de Management Stratégique
- Suar D., Khuntia R. (2010). « Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior », *Journal of Business Ethics*, 97 : 443-460
- Sun M., Nagata K., Onoda H. (2010). « The current status and promotion of Chinese Corporate Social Responsibility », *International Conference on Biology, Environment and Chemistry, IPCBEE*, vol. 1, IACSIT Press, Singapore

Sutherland D., Whelan G. (2009). « Corporate Social Responsibility in China's Largest TNCs », *Discussion Paper 51*, The University of Nottingham, China Policy Institute, Juillet 2009

T

Tan-Mullins M., Hofman P. S. (2014). « The shaping of Chinese Corporate Social Responsibility », *Journal of Current Chinese Affairs*, 43, 4, p. 3-18

Tu W.-M. (1989). « The Rise of Industrial East Asia : The Role of Confucian Values », *Copenhagen Papers in East and Southeast Asian Studies*, No. 4 : 81-97

U

UNESCO, « World Date on Education – People's Republic of China », 7th edition, 2010/11 (version actualisée, juin 2011)

Usunier J.-C. (2010). « Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel », *AEGIS le Libellio*, vol. 6, N. 2, p. 3-25, été 2010

V

Valax M. (2009). « Pour une approche prospective de l'innovation sociale et managériale à Cuba », *Management & Avenir*, 2009/6, n. 26, p. 112-126

Valax M. (2012). « Beyond McDonald's CSR in China : Corporation Perspective and Report from Case Studies on a Damaged Employment Reputation », *Asian Business and Management*, Vol. 11, Issue 3, p. 347-366

Vergès P. (1989). Représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance, *Les représentations sociales*, sous la direction de Denise Jodelet, édition 2003, Sociologie Aujourd'hui, Presses Universitaires de France, 47-78

Vergès P. (1992). « L'évocation de l'argent : une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation », *Bulletin de psychologie*, XLV, 405, p. 203-209

Vergès P., Tyszka T., Vergès P. (1994). « Noyau central, saillance et propriétés structurales », *Papers on Social Representations*, 3, p. 3-12

Vergès P. (1998). Représentations sociales en psychologie économique, *Psychologie économique : théories et applications*, sous la direction de Christine Roland Levy et Philippe Adair, Economica, 19-33, 337

Vermander B. (2013). « Développement durable et responsabilité sociale des entreprises en Chine contemporaine », *Hérodote*, N. 150, 2013/3, p. 208-220

W

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris

Wan C., Chiu C.-Y., Tam P.-K., Lee S.-L., Lau I.-Y., Peng S. (2007). « Perceived cultural importance and actual self-importance of values in cultural identification », dans *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), p. 337-354

Wang C. L., Lin X. (2009). « Migration of Chinese Consumption Values : Traditions, Modernization, and Cultural Renaissance », *Journal of Business Ethics*

Wang F. (2011). « Le confucianisme et la Chine actuelle : l'héritage de Zhang Dainian (1909-2004) », *Histoire et Missions Chrétiennes*, 18, p. 69-87

Wang K. T., Li D. (2015). « Market reactions to the first-time disclosure of Corporate Social Responsibility reports : evidence from China », *Journal of Business Ethics*, p. 1-22

Wang L., Juslin H. (2011). « The effects of value on the perception of corporate social responsibility implementation : a study of Chinese youth », *Journal of CSR and Environmental Management*, 18(4), p. 246-262

Wang S., Gao Y., Hodgkinson G., Rousseau D., Flood P. (2015). « Opening the black box of CSR decision making : a policy-capturing study of charitable donation decisions in China », *Journal of Business Ethics*, May 2015, Vol. 128, Issue 3, p. 665-683

Watts J. (2012) (The Guardian). *Red China, Black China, Green China ? Sustainable growth and its limits*, conférence organisée par les Chambres de Commerce française, danoise et italienne à l'hôtel Westin de Pékin, le 25/04/2012

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science Vol. 16, N° 4*, July-August 2005, p. 409-421

Whitcomb L. L., Erdener C. B., Li C. (1998). « Business Ethical Values in China and the U.S. », *Journal of Business Ethics*, 17, p. 839-852

Whitla P. (2011). « Integrating Ethics into International Business Teaching : Challenges and Methodologies in the Greater China Context », *Journal of Teaching in International Business*, 22:3, p. 168-184

Wong A., Long F., Elankumaran S. (2010). « Business students' perception of corporate social responsibility : the United States, China, and India », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, p. 299-310

Wu B., Flynn A. (1995). « Sustainable development in China : seeking a balance between economic growth and environmental protection », *Sustainable Development*, Vol. 3,6 p. 1-8

X

Xi S., Fleming C. (2008). « “Made In China“ and the drive to include CSR », *Center for Global Finance Working Paper*, The University of Nottingham, Ningbo, China, April 2008

Y

Yang H. (2010). « Universal values and Chinese traditional ethics », *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3, No. 1, p. 81-90

Z

Zaidi M. A., Norman T. J. (2003). « Transferring Western management knowledge to China : perceptions of graduates from an American Executive MBA program », *Frontiers of Business Research in China*, 7(1), p. 82-105

Zhang D., Morse S., Kambhamptati U., Li B. (2014). « Evolving Corporate Social Responsibility in China », *Sustainability*, Vol. 6, p. 7646-7665, novembre 2014

Zhang G. (2008). « La démocratisation de l'enseignement supérieur en Chine », *Synergies Chine*, n° 3, p. 153-158

Zhang J. B. (2002). « Values of young people in China today », *TRIPOD*, Vol. XXII, n. 127, Winter 2002, p. 24-35 (traduit par Peter Barg)

Zheng L. (2009). « La confiance et l'ISO 9000 en Chine », *Synergies Chine*, n° 4, p. 187-196

Annexes

Annexe I : Labour Law of the People's Republic of China (la loi sur le travail de la RPC, 1995)

Contents

- Chapter 1 General Provisions
- Chapter 2 Promotion of Employment
- Chapter 3 Labour Contracts and Collective Contracts
- Chapter 4 Working Hours, Rests and Leaves
- Chapter 5 Wages
- Chapter 6 Labour Safety and Sanitation
- Chapter 7 Special Protection for Female Staff and Workers and Juvenile Workers
- Chapter 8 Vocational Training
- Chapter 9 Social Insurance and Welfare
- Chapter 10 Labour Disputes
- Chapter 11 Supervision and Inspection
- Chapter 12 Legal Responsibilities
- Chapter 13 Supplementary Provisions

Chapter 1 General Provisions

Article 1 This Law is hereby formulated in accordance with the Constitution in order to protect the legitimate rights and interests of labourers, readjust labour relationship, establish and safeguard the labour system suiting the socialist market economy, and promote economic development and social progress.

Article 2 This Law applies to enterprises, individually-owned economic organisations (hereinafter referred to as the employer) and labourers who form a labour relationship with them within the boundary of the People's Republic of China.

State departments, institutional organisations and social groups and labourers who form a labour relationship with them shall follow this Law.

Article 3 Labourers have the right to be employed on an equal basis, choose occupations, obtain remunerations for labour, take rests, have holidays and leaves, receive labour safety and sanitation protection, get training in professional skills, enjoy social insurance and welfare treatment, and submit applications for settlement of labour disputes, and other labour rights stipulated by law.

Labourers shall fulfil their tasks of labour, improve their professional skills, follow rules on labour safety and sanitation, observe labour discipline and professional ethics.

Article 4 The employer shall establish and perfect rules and regulations in accordance with law and guarantee that labourers enjoy labour right and fulfill labour obligations.

Article 5 The State shall take various measures to promote employment, develop vocational education, formulate labour standards, regulate social incomes, perfect social insurance, coordinate labour relationships, and gradually raise the living level of labourers.

Article 6 The State shall advocate labourers' participation in social voluntary labour, labour competition, and activities of forwarding rational proposals; encourage and protect labourers in scientific research, technical renovation, and invention; and commend and award labour models and advanced workers.

Article 7 Labourers shall have the right to participate in and organize trade unions in accordance with law.

Trade unions shall represent and safeguard the legitimate rights and interests of labourers, and stage activities independently in accordance with law.

Article 8 Labourers shall take part in democratic management through workers' congress, workers' representative assembly, or any other forms in accordance with law, or consult with the employer on an equal footing about protection of the legitimate rights and interests of labourers.

Article 9 The labour management department under the State Council shall take charge of the management of labour of the whole country.

Local people's governments above the county level shall take charge of the management of labour in areas under their jurisdiction.

Chapter 2 Promotion of Employment

Article 10 The State shall create employment conditions and expand employment opportunities through promotion of economic and social development.

The State shall encourage enterprises, institutional organisations, and social groups to start industries or expand businesses within the scope allowed by stipulations of laws and administrative decrees for the purpose of increasing employment.

The State shall support labourers to organize and employ themselves on a voluntary basis and to get employed in individual businesses.

Article 11 Local people's governments at various levels shall take measures to develop various kinds of job agencies and provide employment services.

Article 12 Labourers shall not be discriminated against in employment due to their nationality, race, sex, or religious belief.

Article 13 Women shall enjoy equal rights as men in employment. Sex shall not be used as a pretext for excluding women from employment during recruitment of workers unless the types of work or posts for which workers are being recruited are not suitable for women according to State regulations. Nor shall the standards of recruitment be raised when it comes to women.

Article 14 Any special stipulations in laws and regulations about the employment of the disabled, minority people, and demobilized soldiers shall be observed.

Article 15 The employer shall be banned from recruiting juveniles under the age of 16.

Art, sports and special-skill units that plan to recruit juveniles under the age of 16 shall go through examination and approval procedures according to relevant State regulations and guarantee the right of the employed to receive compulsory education.

Chapter 3 Labour Contracts and Collective Contracts

Article 16 Labour contracts are agreements reached between labourers and the employer to establish labour relationships and specify the rights, interests and obligations of each party.

Labour contracts shall be concluded if labour relationships are to be established.

Article 17 Conclusion and alteration of labour contracts shall follow the principle of equality, voluntariness, and agreement through consultation. They shall not run counter to stipulations in laws or administrative decrees.

Labour contracts shall become legally binding once they are concluded in accordance with law. The parties involved shall fulfil obligations stipulated in labour contracts.

Article 18 The following labour contracts shall be invalid;

- (1) Labour contracts concluded against laws or administrative decrees;
- (2) Labour contracts concluded through cheating, threat, or any other means.

Invalid labour contracts shall not be legally binding from the very beginning of their conclusion. If a labour contract is confirmed as being partially invalid, the other parts shall be valid if the parts that are invalid do not affect the validity of these other parts.

The invalidity of a labour contract shall be confirmed by a labour dispute arbitration committee or a people's court.

Article 19 Labour contracts shall be concluded in written form and contain the following clauses:

- (1) Time limit of the labour contract;
- (2) Content of work;
- (3) Labour protection and labour conditions;
- (4) Labour remunerations;
- (5) Labour disciplines;
- (6) Conditions for the termination of the labour contract;
- (7) Liabilities for violations of the labour contract.

Apart from the necessary clauses specified in the preceding clause, the parties involved can include in their labour contracts other contents agreed upon by them through consultation.

Article 20 The time limits of labour contracts shall be divided into fixed and flexible time limits and time limits for the completion of certain amount of work.

Labour contracts with flexible time limits shall be concluded between the labourers and the employer if the former request for the conclusion of labour contracts with flexible time limits after working continuously with the employer for more than 10 years and with agreement between both of the parties involved to prolong their contracts.

Article 21 Probation periods can be agreed upon in labour contracts. These probation periods shall not, however, exceed six months at the longest.

Article 22 The parties involved in a labour contract can reach agreements in their labour contracts on matters concerning the keeping of the commercial secrets of the employer.

Article 23 Labour contracts shall terminate upon the expiration of their time limits or the occurrence of the conditions agreed upon in labour contracts by the parties involved for terminating these contracts.

Article 24 Labour contracts can be revoked with agreement reached between the parties involved through consultation.

Article 25 The employer can revoke labour contracts should any one of the following cases occur with its labourers:

- (1) When they are proved during probation periods to be unqualified for employment;
- (2) When they seriously violate labour disciplines or the rules or regulations of the employer;
- (3) When they cause great losses to the employer due to serious dereliction of duties or engagement in malpractices for selfish ends;
- (4) When they are brought to hold criminal responsibilities in accordance with law.

Article 26 The employer can revoke labour contracts should any one of the following cases occur, with its labourers to be notified, in written form, of such revocation in 30 days' advance:

- (1) The labourers can neither take up their original jobs nor any other kinds of new jobs assigned by the employer after completion of medical treatment for their illnesses or injuries not suffered during work;
- (2) The labourers are incompetent at their jobs and remain as so even after training or after readjusting the work posts;
- (3) No agreements on a alteration of labour contracts can be reached through consultation between and by the parties involved when major changes taking place in the objective conditions serving as the basis of the conclusion of these contracts prevent them being implemented.

Article 27 In case it becomes a must for the employer to cut down the number of workforce during the period of legal consolidation when it comes to the brink of bankruptcy or when it runs deep into difficulties in business, the employer shall explain the situation to its trade union or all of its employees 30 days in advance, solicit opinions from its trade union or the employees, and report to the labour administrative department before it makes such cuts.

If the employer cuts its staff according to stipulations in this Article and then seeks recruits within six months, it shall first recruit those that have been cut.

Article 28 The employer shall make economic compensations in accordance with relevant State regulations if it revokes labour contracts according to stipulations in Article 24, Article 26 and Article 27 of this Law.

Article 29 The employer shall not revoke labour contracts in accordance with stipulations in Article 26 and Article 27 of this Law should any one of the following cases occur with its labourers:

- (1) Those who are confirmed to have totally or partially lost their labour ability due to occupational diseases or work-related injuries;
- (2) Those who are receiving treatment for their diseases or injuries during prescribed period of time;
- (3) Women employees during pregnancy, puerperium, and nursing periods;
- (4) Others cases stipulated by laws and administrative decrees.

Article 30 The trade union shall have the right to air its opinions if it regards as inappropriate the revocation of a labour contract by the employer. If the employer violates laws, regulations or labour contracts, its trade union shall have the right to ask for handling the case anew. If labourers apply for arbitration or raise lawsuits, the trade union shall render support and help in accordance with law.

Article 31 Labourers planning to revoke labour contracts shall give a written notice to their employer in 30 days' advance.

Article 32 Labourers can notify, at any time, their employer of their decision to revoke labour contracts in any one of the following cases:

- (1) During their periods of probation;
- (2) If they are forced to work by the employer through means of violence, threat or deprivation of personal freedom in violation of law;
- (3) Failure on the part of the employer to pay labour remunerations or to provide labour conditions as

agreed upon in labour contracts.

Article 33 The employees of an enterprise as one party may conclude a collective contract with the enterprise as another party on labour remunerations, work hours, rests and leaves, labour safety and sanitation, insurance, welfare treatment, and other matters.

The draft collective contract shall be submitted to the workers' representative assembly or all the employees for discussion and passage.

Collective contracts shall be signed by and between the trade union on behalf of the employees and the employer. In an enterprise that has not yet set up a trade union, such contracts shall be signed by and between representatives recommended by workers and the enterprise.

Article 34 Labour contracts shall be reported to labour administrative departments after their conclusion. Labour contracts shall take effect automatically if no objections are raised by these labour administrative departments within 15 days after they are received.

Article 35 Labour contracts concluded in accordance with law shall be binding on both the enterprise and all of its employees. The standards on labour conditions and labour payments agreed upon in labour contracts concluded between individual labourers and their enterprises shall not be lower than those stipulated in collective contracts.

Chapter 4 Working Hours, Rests, and Leaves

Article 36 The State shall practise a working hour system wherein labourers shall work for no more than eight hours a day and no more than 44 hours a week on the average.

Article 37 In case of labourers working on the basis of piecework, the employer shall rationally fix quotas of work and standards of piecework remuneration in accordance with the working hour system stipulated in Article 36 of this Law.

Article 38 The employer shall guarantee that its labourers have at least one day off a week.

Article 39 If an enterprise can not follow the stipulations in Article 36 and Article 38 of this Law due to special characteristics of its production, it may follow other rules on work and rest with the approval by labour administrative departments.

Article 40 The employer shall arrange rests for labourers in accordance with law during the following holidays:

- (1) The New Year's Day;
- (2) The Spring Festival;
- (3) The International Labour Day;
- (4) The National Day;
- (5) Other holidays stipulated by laws and regulations.

Article 41 The employer can prolong work hours due to needs of production or businesses after consultation with its trade union and labourers. The work hours to be prolonged, in general, shall be no longer than one hour a day, or no more than three hours a day if such prolonging is called for due to special reasons and under the condition that the physical health of labourers is guaranteed. The work time to be prolonged shall not exceed, however, 36 hours a month.

Article 42 The prolonging of work hours shall not be subject to restrictions of stipulations of Article 41 of this Law in any one of the following cases:

- (1) Need for emergency treatment during occurrence of natural disasters, accidents or other reasons that threaten the life, health or property safety of labourers;
- (2) Need for timely rush-repair of production equipment, transportation lines or public facilities that have gone out of order and as a result affect production and public interests;
- (3) Other cases stipulated in laws and administrative decrees.

Article 43 The employer shall not prolong the work hours of labourers in violation of the stipulations of this Law.

Article 44 The employer shall pay labourers more wage remunerations than those for normal work according to the following standards in any one of the following cases:

- (1) Wage payments to labourers no less than 150 per cent of their wages if the labourers are asked to work longer hours;
- (2) Wage payments to labourers no less than 200 per cent of their wages if no rest can be arranged afterwards for the labourers asked to work on days of rest;
- (3) Wage payments to labourers no less than 300 per cent of their wages if the labourers are asked to work on legal holidays.

Article 45 The State follows the system of annual leaves with pay.

Labourers shall be entitled to annual leaves with pay after working for more than one year continuously. Specific rules on this shall be worked out by the State Council.

Chapter 5 Wages

Article 46 Distribution of wages shall follow the principle of distribution according to work and equal pay for equal work.

The level of wages shall be raised gradually on the basis of economic development. The State shall exercise macro regulation and control over total payrolls.

Article 47 The employer shall fix its form of wage distribution and wage level on its own and in accordance with this Law according to the characteristics of its production and businesses and economic efficiency.

Article 48 The State shall implement a system of guaranteed minimum wages. Specific standards on minimum wages shall be stipulated by provincial, autonomous regional and municipal people's governments and reported to the State Council for registration.

The employer shall pay labourers wages no lower than local standards on minimum wages.

Article 49 Standards on minimum wages shall be fixed and readjusted with comprehensive reference to the following factors:

- (1) The lowest living costs of labourers themselves and the number of family members they support;
- (2) Average wage level of the society as a whole;
- (3) Productivity;
- (4) Situation of employment;
- (5) Differences between regions in their levels of economic development.

Article 50 Wages shall be paid to labourers themselves in the form of currency on a monthly basis. The wages payable to labourers shall not be deducted or delayed without reason.

Article 51 The employer shall pay wages to labourers in accordance with law when they have legal holidays, take leaves during periods of marriage or mourning, and participate in social activities in accordance with law.

Chapter 6 Labour Safety and Sanitation

Article 52 The employer shall establish and perfect its system for labour safety and sanitation, strictly abide by State rules and standards on labour safety and sanitation, educate labourers in labour safety and sanitation, prevent accidents in the process of labour, and reduce occupational hazards.

Article 53 Labour safety and sanitation facilities shall meet State-fixed standards.

The labour safety and sanitation facilities of new projects and projects of renovation and expansion shall be designed, constructed and put into operation and use at the same time as the main projects.

Article 54 The employer shall provide labourers with labour safety and sanitation conditions meeting State stipulations and necessary articles of labour protection, and carry out regular health examination for labourers engaged in work with occupational hazards.

Article 55 Labourers to be engaged in special operations shall receive specialized training and acquire qualifications for these special operations.

Article 56 Labourers should strictly follow rules on safe operation in the process of labour.

Labourers shall have the right to refuse to follow orders if the management personnel of the employer direct or force them to work in violation of regulations, and to criticise, expose and accuse any acts endangering the safety of their life and physical health.

Article 57 The State shall establish a system for the statistical report and treatment of accidents of injuries or deaths and cases of occupational diseases. The labour administrative departments and other relevant departments under the people's governments at or above the county level and the employer shall, in accordance with law, carry out statistical report and disposition with respect to accidents of injuries or deaths occurred to labourers in the process of their work and situations of occupational diseases.

Chapter 7 Special Protection for Female Staff and Workers and Juvenile Workers

Article 58 The State provides special protection to female staff and workers and juvenile workers. Juvenile workers refer to labourers up to 16 years old but below 18 years old.

Article 59 It is forbidden to arrange underground work for women workers at mines, or any labour with Grade IV physical labour intensity as stipulated by the State, or other labour forbidden to women.

Article 60 It is forbidden to engage women workers in work high above the ground, under low temperatures, or in cold water during their menstrual periods or labour with Grade III physical labour intensity as stipulated by the State.

Article 61 It is forbidden to engage women workers during their pregnancy in work with Grade III physical labour intensity as stipulated by the State or other work the State prevents them from doing during pregnancy. It is forbidden to prolong the work hours of women workers pregnant for seven months or ask them to work night shifts.

Article 62 Birth-giving women workers shall be entitled to maternity leaves no shorter than 90 days.

Article 63 It is forbidden to engage women workers in work with Grade III physical labour intensity as

stipulated by the State during their breast-feeding of babies less than one year old and other labour the State prevents them from doing during their breastfeeding periods. Neither shall their work hours be prolonged nor they be asked to work night shifts during these periods.

Article 64 It is forbidden to engage underage workers in work under wells at mines, poisonous or harmful work, labour Grade IV physical labour intensity as stipulated by the State, or any other labour the State prevents them from doing.

Article 65 The employer shall carry out regular physical examinations for underage workers.

Chapter 8 Professional Training

Article 66 The State shall promote the cause of professional training through various channels and by various measures to develop the professional skills of labourers, improve their quality, and strengthen their employment and work abilities.

Article 67 People's governments at all levels shall include professional training into their programmes for social and economic development, and encourage and support enterprises, institutional organisations, social groups, and individuals to carry out professional training in various forms.

Article 68 The employer shall establish a system for professional training, extract and use funds for professional training according to State regulations, and provide labourers with professional training in a planned way and according to its specific conditions.

Labourers to be engaged in technical work shall receive training before taking up their posts.

Article 69 The State shall determine occupational classification, set up professional skill standards for specific occupations, and practise a system of professional qualification certificates. Examination and appraisal organisations authorised by governments shall be charged to carry out examination and appraisal of the professional skills of labourers.

Chapter 9 Social Insurance and Welfare Treatment

Article 70 The State shall promote the development of the cause of social insurance, establish a social insurance system, and set up social insurance funds so that labourers can receive help and compensation when they become old, suffer diseases or work-related injuries, lose their jobs, and give birth.

Article 71 The level of social insurance shall be brought in line with the level of social and economic development and social sustainability.

Article 72 The sources of social insurance funds shall be determined according to the categories of insurance, and the practice of unified accumulation of insurance funds shall be introduced. The employer and individual labourers shall participate in social insurance in accordance with law and pay social insurance costs.

Article 73 Labourers shall be entitled to social insurance treatment in any one of the following cases:

- (1) Retire;
- (2) Suffer diseases or injuries;
- (3) Become disabled during work or suffer occupational diseases;
- (4) Become jobless;
- (5) Give births.

The dependents of the labourer who dies shall enjoy, in accordance with law, subsidies provided to

these dependents.

The conditions and standards on the eligibility of labourers for social insurance treatment shall be stipulated by laws and regulations.

The social insurance funds for labourers shall be paid in due time and in full.

Article 74 organisations charged with the task of handling social insurance funds shall collect, keep and use social insurance funds in accordance with stipulations in laws, and assume the responsibility to guarantee and multiply the value of these funds.

organisations charged to supervise social insurance funds shall supervise in accordance with law stipulations, the collection, keeping and use of social insurance funds.

The establishment and functioning of the organisations in the preceding two clauses shall be specified by law.

No unit or individuals shall be allowed to use social insurance funds for other purposes.

Article 75 The State encourages the employer to set up supplementary insurance for labourers according to its practical conditions.

Article 76 The State shall promote the development of the social welfare cause, construct public welfare facilities, and provide conditions for labourers to rest and recuperate and convalesce.

The employer shall create conditions to improve collective welfare and provide labourers with better welfare treatment.

Chapter 10 Labour Disputes

Article 77 In case of labour disputes between the employer and labourers, the parties concerned can apply for mediation or arbitration, bring the case to courts, or settle them through consultation.

The principle of mediation is applicable to arbitration and court procedures.

Article 78 Labour disputes shall be settled according to the principle of justice, fairness, and promptness so as to safeguard the legitimate rights and interests of the parties involved in these disputes in accordance with law.

Article 79 Once a labour dispute occurs, the parties involved can apply to the labour dispute mediation committee of their unit for mediation; if it can not be settled through mediation and one of the parties asks for arbitration, application can be filed to a labour dispute arbitration committee for arbitration. Any one of the parties involved in the case can also apply to a labour dispute arbitration committee for arbitration. The party that has objections to the ruling of the labour arbitration committee can bring the case to a people's court.

Article 80 A labour dispute mediation committee can be set up inside the employer. This committee shall be composed of workers' representatives, the representatives of the employer, and trade union representatives. The chairmanship of this committee shall be held by a trade union representative.

Agreements reached on labour disputes through mediations shall be implemented by the parties involved.

Article 81 Labour dispute arbitration committees shall be composed of the representatives of labour administrative departments, representatives from trade unions at the same level, and the employer's

representatives. The chairmanship of such a committee shall be held by the representative of a labour administrative department.

Article 82 The party that asks for arbitration shall file a written application to a labour dispute arbitration committee within 60 days starting from the date of the occurrence of a labour dispute. Generally speaking, the arbitration committee shall produce a ruling within 60 days after receiving the application. The parties involved shall implement arbitration rulings if they do not have any objections to these rulings.

Article 83 If any of the parties involved in a labour dispute has objections to an arbitration ruling, it can raise a lawsuit with a people's court within 15 days after receiving the ruling. If one of the parties involved neither raises a lawsuit nor implements the arbitration ruling within the legal period of time, the other party can apply to a people's court for forced implementation.

Article 84 Cases of disputes resulted from the conclusion of collective contracts shall be handled through consultation by all the parties concerned brought together by the labour administrative department of a local people's government if these cases can not be handled through consultation between the parties involved. Cases of disputes resulted from the implementation of collective contracts shall be brought to a labour dispute arbitration committee for arbitration if these cases can not be solved through consultation between the parties involved. The party that has objections to a ruling can raise a lawsuit with a people's court within 15 days after receiving the ruling.

Chapter 11 Supervision and Inspection

Article 85 The labour administrative departments under people's governments at or above the county level shall supervise and inspect efforts by the employer to abide by laws and regulations, and have the power to stop any behaviour that runs counter to labour laws and regulations and order correction.

Article 86 The supervisors and inspectors of the labour administrative departments under people's governments at or above the county level shall have, while performing their public duties, the right to go to the employer to make investigations about the employer's implementation of labour laws and regulations, consult data they deem necessary, and inspect labour spots.

The supervisors and inspectors of the labour administrative departments under people's governments at or above the county level shall produce their documents of certification while performing public duties, impartially enforce laws, and abide themselves by relevant regulations.

Article 87 Relevant departments under people's governments at or above the county level shall supervise, within the range of their duties and responsibilities, the employer in its observance of labour laws and regulations.

Article 88 Trade unions at various levels shall safeguard the legitimate rights and interests of labourers, and supervise the employer in its observance of labour laws and regulations.

All units and individuals shall have the right to expose and accuse behaviours that go against labour laws and regulations.

Chapter 12 Legal Responsibilities

Article 89 If the rules and regulations on labour formulated by the employer run counter to the provisions of laws and regulations, it shall be given a warning by labour administrative departments, ordered to make corrections, and asked to hold responsibility over harms that may be done to labourers.

Article 90 If the employer prolongs work hours in violation of stipulations in this Law, labour

administrative departments can give it a warning, order it to make corrections, and may impose a fine thereon.

Article 91 The employer involved in any one of the following cases that encroach upon the legitimate rights and interests of labourers shall be ordered by labour administrative departments to pay labourers wage remunerations or to make up for economic losses, and may even order it to pay compensation:

- (1) Deduction or unjustified delay in paying wages to labourers;
- (2) Refusal to pay labourers wage remunerations for working longer hours;
- (3) Payment of wages to labourers below local standards on minimum wages;
- (4) Failure to provide labourers with economic compensations in accordance with this Law after revocation of labour contracts.

Article 92 The employer whose labour safety facilities and labour sanitation conditions fall short of State regulations or who fails to provide labourers with necessary labour protection articles and labour protection facilities shall be ordered by labour administrative departments or other relevant departments to make corrections, or be fined. Those involved in serious cases shall be reported to people's governments at or above the county level so that these people's governments can decide and order it to stop production for consolidation. Criminal responsibilities shall be fixed upon the persons in charge according to stipulations in Article 187 of the Criminal Law should the failure on the part of the employer to take measures against possible accidents result in serious accidents and cause losses of labourers' life or properties.

Article 93 Criminal responsibilities shall be fixed upon the persons in charge in accordance with law if the employer forces labourers to venture to work against regulations and as a result cause major accidents of injuries and deaths and serious consequences.

Article 94 The employer that recruits juveniles below the age of 16 in violation of law shall be ordered by labour administrative departments to make corrections, and fined. That which involves in a serious case shall have its business license be revoked by the administration for industry and commerce.

Article 95 The employer that encroaches upon the legitimate rights and interests of women and underage workers in violation of the stipulations of this Law on their protection shall be ordered by labour administrative departments to make corrections, and fined. That which causes harms to women and underage workers shall assume the responsibility over making compensations.

Article 96 The responsible person of the employer involved in any one of the following cases shall be taken by a public security department into custody for 15 days, fined, or given a warning, and criminal responsibilities shall be fixed upon whoever commits a crime:

- (1) Use of violence, threat or illegal deprivation of personal freedom to force labour;
- (2) Humiliation, corporal punishment, beating, and illegal search or holding of labourers.

Article 97 The employer shall assume the responsibility over compensation for losses caused to labourers by the invalidity of contracts due to reasons on the part of the employer.

Article 98 The employer that revokes labour contracts or purposely delays the conclusion of labour contracts in violation of the conditions specified in this Law shall be ordered by labour administrative departments to make corrections and assume responsibility over compensation for any losses that may be sustained by labourers therefrom.

Article 99 The employer that recruits labourers whose labour contracts have not yet cancelled, thus causing economic losses to the former employer, shall assume joint liabilities for compensation according to law.

Article 100 The employer that refuses to pay social insurance funds shall be ordered by labour administrative department to pay within fixed periods of time. That which fails to make payments beyond the prescribed time shall be asked to pay arrears.

Article 101 The employer that unjustifiably prevent labour administrative departments and other relevant departments as well as their workers from exercising supervision and inspection powers or retaliates informers shall be fined by labour administrative departments or other relevant departments. If a crime is committed, the person in charge shall be brought to hold criminal responsibilities.

Article 102 Labourers who revoke labour contracts in violation of the conditions specified in this Law or violate terms on secretkeeping matters agreed upon in labour contracts shall be asked to hold responsibility over compensation in accordance with law if their violation causes economic losses to the employer.

Article 103 Criminal responsibilities shall be fixed upon the workers of labour administrative departments or any other relevant departments if they abuse their powers, neglect their duties, and practice fraud for the benefit of relatives or friends to such a degree that they commit crimes. Those who have not committed crimes shall be disciplined administratively.

Article 104 Public servants and the workers of organisations charged to handle social insurance funds shall be brought to hold criminal responsibilities if they use social insurance funds for other purposes and as a result commit crimes.

Article 105 If other laws or administrative decrees have already specified punishments for encroachment upon the legitimate rights and interests of labourers in violation of the stipulations of this Law, punishments shall be given in accordance with the stipulations of these laws or administrative decrees.

Chapter 13 Supplementary Provisions

Article 106 People's governments at the provincial, autonomous regional and municipal level shall work out rules on the steps of the implementation of the system of labour contracts according to this Law and their local conditions and report the rules to the State Council for registration.

Article 107 This Law shall take effect on January 1, 1995.

Annexe II : Common Workplace Hazards

(risques et dangers fréquents au travail)⁴⁴⁷

- Use of dangerous machinery, without guards and without personal protective equipment, results in high rates of injuries and amputations. In Shenzhen an average of 13 factory workers a day lose a finger or an arm and one dies every 4.5 days, according to figures released by mainland authorities.
- Common injuries in textile factories include needle puncture wounds and cuts resulting from the use of band knives to cut material, without the use of chain mail gloves.
- The use of chemicals in manufacturing processes also leads to high rates of serious illness. Workers can suffer serious health effects and may even die if they are in a confined space and inhale large amounts of hazardous chemicals including volatile solvents (used for gluing in footwear manufacture and spot-cleaning in textiles manufacture). Contact with solvents can cause skin irritation and soreness; irritation to the eyes, reddening and watering; irritation to the nose, windpipe and lungs; light-headedness or drowsiness and damage to the central nervous system. Prolonged exposure can cause permanent damage to liver and kidneys and various sorts of cancer.
- Excessive hours can increase workers' exposure to hazardous chemicals
- When factories have first aid boxes, these are often poorly stocked or empty because factories are concerned that workers will steal the contents of the boxes.
- Fatalities in factories most often occur as a result of fire. Factories often do not have sufficient, maintained fire fighting equipment or do not know how to use it. Although the law specifies regular fire alarm practices, these are seldom executed and thus workers do not know what to do in case there is a fire. Fire escapes are often blocked or locked and windows barred, preventing workers from getting out of the factory.

Managers and workers often have little understanding about the safe handling of flammable materials. Many fatal factory fires have been covered in the Chinese media. In October 2003 a fire at a shoe factory in Zhejiang Province, killed five migrant workers and injured another five. The fire spread due to ignited barrels of paint. The BBC reported that between 1990 and 2000, well over 1,000 people were killed by big fires in public buildings or factories across China.

- The compensation system for industrial injuries is poor and provides little incentive for owners to set up safe workplaces. The government has introduced a social security system that obliges factories to purchase accident insurance for all workers. In theory this covers all workers for hospitalization and medical costs but many factories do not participate in this scheme or may only provide accident cover to some workers. Local government in some areas is tightening up on the provision of insurance to cover industrial injuries.

⁴⁴⁷ Problèmes relevés par l'organisation Impactt à travers ses missions d'audit dans les industries chinoises (Global Alliance, 2004)

- Factories often do not provide appropriate personal protective equipment (PPE). If they do, they may charge workers for it and may not maintain it and repair it if broken.
- When PPE is provided, many workers do not use it since they do not perceive themselves to be at risk. Workers also may not use the PPE if it slows down their production and therefore reduces the amount they can earn on piece rates.
- The new Production Safety Law (November 2002) requires factories with more than 300 employees to have a production safety committee or personnel responsible for health and safety. However, some factories are finding this hard to implement due to the lack of existing experience with- in the factory on these issues.
- Building safety is often poor. At present, many dormitories provided by private companies in Guangdong are illegally built. There are 0.3billion square meters of illegal buildings (without complete inspection and approval of local authorities) in Shenzhen alone, 80% of which are used as industrial workshops and worker dormitories. In most cases these buildings do not reach the standard because they are neither registered nor inspected by the relevant official department.

Annexe III : Assignment used in the course Global Business Environment (devoir utilisé dans le cours environnement des affaires internationales)⁴⁴⁸

Individual assignment

Assignment Title:

A report on a major international ethical issue facing a multinational company and how the firm deals with this issue.

Alignment with Learning Goals :

This assignment is intended to contribute to the business program Learning Goal 7, “**Students are able to demonstrate effective consideration of ethical issues in business situations.**”

Required:

Do an in-depth study of a major international ethical issue being faced by any one well-known multinational firm and identify the relevant stake-holders that are impacted by the issue. Choose any well-known multinational firm for your study, a firm with a high profile, or a history of ethical problems may be easier to report on. Through a review of news websites, and any other sources, examine one particular issue where the firm has been accused of behaving in an unethical manner, or where the firm has recognized an ethical dilemma in how it runs its business. The firm may face many ethical issues, focus on one that is clearly *international* in nature, or focus on the *international aspects* of a broader ethical concern.

Examine the firm’s announced policies on ethics, for example they may have an ethical code of conduct (normally available via their websites) and see whether the policies of the firm explicitly deals with the ethical issue that the firm is facing. Comment on the areas the policies address and which areas you think are not addressed. Is there any evidence of how ethical codes of practice are operationalized within the organization? What concrete steps has the firm taken to ensure that it is behaving ethically with regard to the particular issue being studied?

Based on any available evidence from the firm’s behavior, declared policies or codes of conduct, assess whether you think the firm’s action in relation to the ethical issue you have identified are evidence of a ‘universalist’ or a ‘relativist’ ethical approach.

What recommendations would you make or what other actions could the firm take in order to improve its ethical behaviour?

⁴⁴⁸ D’après Whitla (2011)

Annexe IV : Assessment rubric used for the individual assignment
(grille d'évaluation utilisée pour le devoir individuel)⁴⁴⁹

APPENDIX 2 – ASSESSMENT RUBRIC USED FOR THE INDIVIDUAL ASSIGNMENT

LG7. Students are able to demonstrate effective consideration of ethical issues in business situations.

Context: Global Business Environment: Individual Assignment

<i>Traits</i>	<i>2 (Very Good)</i>	<i>1 (Satisfactory)</i>	<i>0 (Unsatisfactory)</i>
Introduces MNC with a clear statement of international activities	A clear comprehensive statement of the background and international activities of the MNC	A limited statement of the MNC's background and international activities, missing some key elements	Fails to identify many of the firm's international activities
Identifies an international ethical issue facing the MNC	Recognizes an international ethical issue facing the MNC and clearly explains and discusses the issue	Recognizes an international ethical issue facing the MNC but does not clearly explain and discuss the issue	Fails to recognize an international ethical issue
Identifies relevant stakeholders and their stakes (interests)	Identifies all relevant stakeholders and their interests	Identifies most of the relevant stakeholders and their interests but leaves out some important ones	Identifies few or no relevant stakeholders and few or none of their interests or identifies them incorrectly
Identifies evidence of a universalist or relativist ethical approach	Identifies firm approach as universalist or relativist and provides evidence and explanation of this conclusion	Identifies the firms approach but does not provide evidence or explain how this conclusion has been reached	Does not address the issue of universalist or relativist approach to ethics
Identifies and evaluates the appropriateness of current actions being taken by the MNC to deal with the ethical issues it is facing	Clearly identifies the key actions that the MNC is currently taking in relation to the ethical issues it is facing and provides a soundly argued evaluation of the appropriateness of such actions.	Identifies some of the actions that the MNC is currently taking in relation to the ethical issues it is facing and provides an adequately argued evaluation of the appropriateness of such actions	Identifies few actions being taken by the MNC to deal with the ethical issues it is facing and/or fails to provide an adequately argued evaluation of the appropriateness of such actions
Proposes recommendations that are informed by ethical analysis	Proposes recommendations that are fully consistent with the ethical analyses and which fully considers the impact on affected stakeholders and the MNC	Proposes recommendations that are generally consistent with the ethical analyses and which considers, albeit partially the impact on affected stakeholders and the MNC	Makes no recommendations or makes proposals that tend not to consider or are inconsistent with ethical analyses and which tend not to consider the impact on affected stakeholders and the MNC
Makes appropriate use of available data sources and provides clear referencing	Utilises a wide range of available data sources, makes appropriate mention of available data and provides clear referencing	Utilises limited data sources or makes inappropriate mention of sources or provides limited referencing	Fails to make use of available data sources or fails to provide adequate referencing within the report
Delivers a professional business report	Delivers a logically structured business report, clearly presented, with few grammatical errors	Delivers a satisfactory report, but with some confusion in structure or writing style	Delivers a poorly written and structured report that makes it difficult to follow and comprehend

⁴⁴⁹ D'après Whitla (2011)

Annexe V : Syllabus du MOOC « Entrepreneuriat Responsable »

Course Title: Responsible Entrepreneurship

Course description: This course on "Responsible Entrepreneurship," will introduce the key elements of both entrepreneurship and ethics so as to help you to become a successful entrepreneur. It will guide your thinking towards a higher entrepreneurial drive and provide you with the ability to apply your innovative ideas into practice and start your business. You will get the knowledge and support needed to create a business plan and explore an approach to entrepreneurship, in which sustainability, financial transparency, accountability, anti-corruption, and social responsibility are key factors.

This is an introduction course, which doesn't need thorough understanding of business background, as the basics will be taught. Also there are background explanations of relevant terms. We will start with an introduction on the idea of responsible entrepreneurship to turning your concept into a business plan. It includes learning about how to write a vision and mission, how to do a market research, how to create your team, how to do marketing, up to write a financial plan and why it is important to have.

Length of Course: 8 weeks (8 Lectures a 20 Minutes plus 90 minutes study/homework per session)

Prerequisites: None. Anyone interested or planning on becoming an entrepreneur can take this course.

Instructional Philosophy: This 160 minutes online course includes in-depth modules designed to train aspiring entrepreneurs in the basics of ethics and start-up business. This course is offered in eight weekly online sessions, which can be launched on various platforms and suitable dates. It consists of videos, readings and interactive online resources. Each session has a learning component in the form of a quiz. Students will work on a business plan throughout the first course and a case study on the second course. Professors at UIBE (University of International Business and Economics, Beijing) will review both of these submissions. The course will provide opportunities for rich experience and collaboration, through interaction in the discussion groups. It is an opportunity to learn from others. Students will be expected to attend classes; participate in classroom discussions; read required materials; turn in assignments on time; take all tests; complete a business plan/case study, in order to get a certificate and credits.

Instructor: Prof. Mike Thompson is professor of management practice at the China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai. Prof Thompson is the former CEO of GoodBrand, an international sustainable enterprise consultancy firm that provides services to major multinational clients. He has served on the boards of a number of profit and not-for-profit companies including the UK's largest independent toy retailer. He has been

active in the field of social enterprise, serving on the Board of Young Enterprise UK and, currently, serves as a director of The Hub Kings Cross, London -- a network for social entrepreneurs. His research interests include wisdom-based leadership and sustainability and strategy. Corporate governance and sustainable marketing are also some of his teaching interests.

About Rothlin Ltd: Rothlin International Management Consulting, Ltd. is a socially responsible management consulting business located in Beijing and in Hong Kong. With its unique combination of cutting-edge research in ethics and practical experience in Asia, ROTHLIN, Ltd. strives to respond to growing demands from media and business circles for improvements in ethics, compliance and sound business practices.

About EUIBE: The School of Distance Education of the University of International Business and Economics (EUIBE) was founded in March 2002 after China's accession to the WTO with the approval from the Ministry of Education. It is both a functional department and a teaching entity directly under the leadership of the university. It manages the on-line education of the university at the associate degree, bachelor's degree and graduate levels.

Course Goals: Students will learn how to:

- Become a responsible entrepreneur
- Develop resources and support needed to create a business plan
- Explore an approach to entrepreneurship, in which sustainability, financial transparency, accountability, anti-corruption, and social responsibility are key factors to enhance brand reputation.
- Identify the challenges of entrepreneurship
- Learn how responsible leadership can become a competitive advantage.
- Address responsible entrepreneurship issues in a classroom setting, using engaging and effective instructional strategies
- Discover and share t best practices in a collaborative online environment
- Write a solid business plan, which is designed to increase your chances of launching and maintaining a successful business.

Grading Procedure:

- 25% Quizzes (weekly, which can be done after watching a session)
- 15% Online Discussion (Responding online to discussion questions and answers regarding session topics)
- 20% Homework (A final business plan is to be submitted at the last course meeting. Business plan progress will be reviewed during the course. You will be assigned to complete a section of the plan each week. See the course schedule for specific due dates.)
- 40% Projects (Business Plan / Case Study)

Letter Grade Percentage Points:

A+ 100 – 97, A 96.9 – 93, A- 92.9 – 90, B+ 89.9 – 87, B 86.9 – 83, B- 82.9 – 80, C+ 79.9 – 77, C 76.9 – 73, C- 72.9 – 70, D+ 69.9 – 67, D 66.9 – 63, D- 62.9 – 60, F Below 60

Preview of the second course: The second Course will be launched in 2015 and will focus in depth on the following topics: Due Diligence, Operating in a globalized worlds, wise decision-making, bribery and anti-corruption, environmental ethics, ethical engineering, Confucian entrepreneur, and subsidiary.

Annexe VI : Guide d'entretien étudiant

Contexte :

Nous travaillons sur les représentations sociales de la RSE chez les étudiants chinois. Pour le recueil des données, Abric (1994) distingue soit les *méthodes interrogatives*, comme *l'entretien semi-directif* et *le questionnaire* – et leurs variantes, des planches inductrices pour générer les représentations, des recueils sous forme graphique – soit les *méthodes associatives* comme *l'association libre* et *la carte associative*. On se réfère aussi à la technique d'évocation hiérarchisée, inspirée des travaux de Vergès (1992), où l'on utilise une question d'évocation, à partir d'un thème inducteur.

On demande aux sujets de produire 5 mots ou expressions à partir du terme inducteur, puis d'ordonner les réponses ainsi produites selon leur importance pour eux, conformément aux propositions d'Abric (2003), substituant au critère du rang d'apparition initialement utilisé par Vergès (1992), le rang d'importance → Cette technique de recueil permet un repérage des éléments du contenu de la représentation, prenant comme critère de saillance, à la fois, la fréquence d'occurrence des éléments et leur rang moyen d'importance dans un corpus de réponses associatives. Ce repérage permet d'approcher la structure du contenu de la représentation et de poser des hypothèses quant à la probabilité d'appartenance des éléments aux différentes zones (périphérique ou centrale) du champ des représentations

Notre échange avec les étudiants va nous permettre de sensibiliser à la fois les méthodes interrogatives et associatives.

La première partie se concentre autour de deux grandes questions à travers lesquelles nous sollicitons la spontanéité des étudiants par le biais de la méthode des associations libres. Nous nous basons notamment sur les deux articles suivants :

GONZALEZ C. & URBAIN C., 2007, « Les représentations sociales de la consommation chez les étudiants : une étude exploratoire auprès d'étudiants », 6ème Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Groupe ESC Rouen

BEN ALAYA Dorra, CAMPOS Pedro Humberto Faria, 2007. « La représentation sociale de la mondialisation : contenu, structure et organisation », *Bulletin de psychologie*, 2007/1, Numéro 487, p. 35-47

Lors de la seconde partie de l'échange, l'entretien semi-directif permet de comprendre l'argumentation du sujet et donc l'articulation des différents éléments de la RS.

1. *Identification du répondant demandée :*
 - Année de naissance :
 - Sexe :
 - Formation suivie / niveau :
 - Université / ville :
 - Contact (mail et/ou téléphone) :
 - Durée de l'entretien :
 - Date/Lieu :

2. *Donner 5 mots ou groupes de mots pour définir la RSE :*
 -
 -
 -
 -
 -

Les classer par ordre d'importance (de 1 à 5).

Donner ensuite une **définition officielle de la RSE** à l'étudiant interrogé. Nous choisissons la définition de Carroll.

« In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible... then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts : economic, legal, ethical, and voluntary or philanthropic » (Carroll, 1983)

S'inscrivant dans la perspective de la théorie des parties prenantes, Carroll propose un modèle à quatre niveaux dont chacun dépend de celui qui le précède : responsabilité économique ; responsabilité légale ; responsabilité éthique ; responsabilité discrétionnaire. La responsabilité économique désigne l'intérêt des propriétaires-actionnaires comme critère de décision ultime. La responsabilité légale indique qu'il ne suffit pas de s'intéresser à la sphère de la responsabilité de l'individu, mais il faut la renforcer. La responsabilité éthique, ou morale, place l'activité économique sous la bannière des principes moraux fondamentaux et des responsabilités qui en découlent. La responsabilité discrétionnaire rappelle la nécessité pour les firmes d'aller au-delà de la simple correspondance avec les responsabilités économiques, morales et légales.

3. *On s'intéresse aussi à l'importance de la notion pour les étudiants chinois. On peut utiliser une échelle de Likert afin d'en mesurer le degré d'importance.*

En quoi la mise en place d'une politique de RSE pour l'entreprise chinoise est-elle importante dans sa stratégie ?

- Very important
- Neutral
- Slightly important
- Fairly important
- Not important

4. *Avoir un échange semi-directif avec l'étudiant en prenant compte de la grille ci-dessous comme support.*

Grille d'entretien :

<i>Thèmes du guide</i>	<i>Relances verbales prévues</i>
1. Mise en place d'une politique de RSE dans l'entreprise	Quelles motivations pour les entreprises ? Qu'est ce que l'entreprise chinoise gagnerait selon vous à mettre en place une stratégie de RSE ? Quels freins et obstacles à la mise en place d'une politique RSE pour les entreprises ?
2. Parties Prenantes	Quelles parties prenantes connaissez-vous (Stakeholders) ? Les plus importantes PP à satisfaire selon vous ? Quelle relation entretenir avec les fournisseurs ? (codes de conduite, formation, audits)
3. L'influence des entreprises étrangères dans la RSE	Quel rôle dans l'implémentation de critères RSE ? Que déduire des scandales à répétition de ces dernières années ? (Apple, Honda, Nike, Matel...) Quelle relation entretenir avec les fournisseurs ? (codes de conduite, formation, audits) Quel poids de l'Occident sur la Chine ? Influence de l'Ouest sur l'Est ?
4. Consommateur	Le consommateur chinois est-il sensible à ce qu'entreprend l'entreprise en matière sociale et/ou environnementale ? Le prend-il en compte dans son acte d'achat ? Comment prendre en considération le comportement des consommateurs ?

5. La formation	Comment êtes-vous formés à la RSE à l'université ? Quelles méthodes, quels livres utilisez-vous ? Quels enseignements ? Cas pratiques, visites d'entreprises ?
6. Politique nationale	Pensez-vous que les responsables chinois, à l'image du « rêve chinois » de Xi Jinping, mettent en place des actions allant dans le sens de la RSE ? Que pensez-vous des droits sociaux et des droits des travailleurs en Chine ? Que devraient-ils faire ?
7. L'émergence d'une société civile	Quels sont les nouveaux acteurs ? Quelle est l'influence des nouveaux acteurs ? Quelle est la place des syndicats en Chine ? Quels rôles donner aux ONG ? Quelle est la place des réseaux sociaux selon vous (Weibo, Weixin) ?
8. Presse	Pensez-vous que les médias parlent suffisamment de RSE ? (presse écrite, internet, télé, radio) Entendez-vous parler de RSE dans les médias ? Lesquels ont le plus d'influence aujourd'hui en Chine ?
9. Traditions	Quand on parle de la Chine, on pense souvent au confucianisme, au taoïsme... pensez-vous que ces notions occupent une place importante dans la société actuelle ? Ont-elles une influence sur les entreprises et la société en général ?
10. Prospective	Comment pensez-vous que la notion de RSE va évoluer dans le pays ? Court terme, moyen terme, long terme ?

Evolution et représentations de la Responsabilité Sociétale de l'Organisation en Chine Cas des étudiants chinois

Résumé

Ce travail de thèse a pour objectif d'interpréter les enjeux et l'évolution de la responsabilité sociétale de l'organisation en Chine. Si les fondements de la théorie de la RSO sont aujourd'hui bien maîtrisés dans les sociétés occidentales, nous choisissons d'orienter notre travail de recherche sur le cas de la Chine. Entre attachement à la pensée traditionnelle confucéenne, transitions politiques de l'ère maoïste et ouverture vers l'Occident dès la fin des années 70 ayant permis l'accès des firmes multinationales au pays, nous observons dans une première partie l'évolution de la société chinoise au fil de son histoire et l'apparition de la notion de RSO. Nous nous interrogeons ensuite sur la possibilité d'une rupture générationnelle en Chine en étudiant le cas de la génération « post-80 ». Enfin, nous dressons un état des lieux des représentations sociales de la RSO des étudiants obtenu grâce à la diffusion d'une enquête en ligne et à une série d'entretiens.

Mots-clés : responsabilité sociétale de l'organisation, Chine, parties prenantes, valeurs, représentations sociales, éducation, culture

Résumé en anglais

This research aims at describing and interpreting the issues and the evolutions of corporate social responsibility in China. If the foundations of CSR are now well established in Western societies, we choose to direct our work towards the study of China. From commitment to the traditional Confucian thought, political transitions of the Mao era and the opening up towards the West in the late 1970s providing multinational corporations access to the country, the first part describes the evolution of Chinese society throughout its history and the emergence of CSR. We then explore the possibility of a Chinese generational break by studying the "post '80s" generation. Finally, an online survey and a series of interviews result on the assessment of values and social representations of CSR among students.

Keywords: corporate social responsibility, China, stakeholders, values, social representations, education, culture