



## N°59 – septembre 2014 – Rêve de Chine et responsabilité sociale

Edito, Marie-Noëlle Auberge

Quelques nouvelles de la RSE en Chine, Marc Deluzet

Université de printemps et forum international à Pékin, Jean-Marc Peretti

La communication RSE des entreprises chinoises, Yu Fei An et J-M Peretti

Note de lecture : *La RSE dans l'industrie chinoise : une recomposition de la relation salariale ?* de Clément Séhier

Les sites de ceux qu'on cite

### Edito

La RSE telle qu'elle est vue aujourd'hui en Chine a deux origines. La première est locale, mélange du vieux fond confucianiste et des restes du paternalisme d'Etat envers les ouvriers à statut, elle réapparaît après des années de capitalisme sauvage excessif et irresponsable. La deuxième est une greffe occidentale, plutôt européenne, théorisée dans l'attention aux parties prenantes. Les deux se conjuguent dans une conception utilitariste de la RSE, qui est vue à la fois comme la manière de réduire les risques, notamment réputationnels, le moyen d'obtenir un permis social d'opérer, et celui d'optimiser la performance globale dans une vision à plus long terme. Depuis plusieurs années, le gouvernement central entend imposer la RSE, voie d'une société harmonieuse.

Les principaux problèmes de la Chine aujourd'hui sont la corruption, contre laquelle le gouvernement affirme se battre vigoureusement, (les producteurs de cognac en savent quelque chose), les atteintes à l'environnement, notamment la pollution de l'air et des eaux, et le manque de sécurité dans les usines, qu'il s'agisse de la manière de produire, avec des conditions de travail pénibles et de lourds accidents du travail dans une grande partie de l'industrie, ou de la sécurité alimentaire, avec des scandales comme celui du lait infantile frelaté. Le gouvernement chinois impose une certaine conception de la RSE aux entreprises, pour répondre à ces questions brûlantes et afin d'aider à contenir les pressions politiques et sociales qui découlent de l'abîme creusé entre les différentes catégories de population que sont les paysans restés dans les villages sans perspectives d'avenir, les *mingong* qui ont émigré en ville où ils gagnent leur vie mais y sont des « sans papiers » de l'intérieur, citoyens de seconde classe, les anciens salariés des entreprises publiques autrefois possesseurs du « bol de riz en fer », lequel dans certains cas a bien rouillé et dans d'autres s'est transformé en rente, les cadres dirigeants de ces mêmes entreprises qui ont parfois racheté leur entreprise privatisée – pour ne pas dire qu'elle leur a été dévolue – , les nouveaux entrepreneurs, les salariés des entreprises étrangères dont les plus qualifiés se tirent très bien d'affaire en faisant jouer la concurrence, ceux des sous-traitants exportateurs ou des entreprises dont les produits

sont destinés au marché intérieur, dont les conditions de vie ne correspondent pas toujours aux normes du travail décent.

Les entreprises occidentales affirment introduire la RSE en Chine, se l'appliquer et l'imposer aux entreprises avec lesquelles elles travaillent, le management des salariés et l'évitement des gaspillages, notamment, conduisant à l'amélioration de la performance ; cette conception dynamique nous est expliquée par Marc Deluzet. Si certaines firmes multinationales remplissent leurs obligations auprès de leurs propres salariés, d'autres intiment l'ordre à leurs sous-traitants de se conduire correctement sans leur en donner les moyens ; c'est cette hypocrisie que dénonce Clément Séhier. Les entreprises purement chinoises mettent en avant l'harmonie sociale, c'est-à-dire l'équilibre dans la Société, équilibre qui passe par le fait que la stabilité du pouvoir ne peut être remise en cause, et le « Rêve de Chine », c'est-à-dire la prospérité de la nation et de l'Etat ainsi que le sentiment de bonheur du peuple ; Jean-Marie Peretti et Yu Fei An nous font partager cette vision. Mais ce rêve est imposé, ce bonheur est octroyé, les travailleurs ne sont pas considérés comme des acteurs de la RSE, ce qui n'est pas étonnant dans un pays qui refuse tant la liberté syndicale que le droit d'organisation et de négociation collective.

***Marie-Noëlle Auberge***  
***[mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com)***

P.S. : Nous n'avons pas traité dans ce numéro de l'attitude des entreprises chinoises dans le reste du monde, c'est « une autre histoire » qui mériterait à elle seule de longs développements.



Pudong, Photo Valérie Gelezeau

### **Les entreprises chinoises et le Pacte mondial de l'ONU (Global Compact)**

Le Pacte mondial rassemble les entreprises qui « *s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.* »

Le site du UNGlobalCompact.org consulté le 22 septembre 2014 faisait apparaître que 208 entreprises chinoises s'étaient inscrites au Pacte mondial. Il est intéressant de noter les dates : une entreprise s'est inscrite en 2000, une aussi en 2001, 2002 et 2003, puis quatre en 2004, trois en 2005 et 2006, douze en 2007, vingt et une en 2008, seize en 2009, vingt en 2010, soixante et une en 2011, vingt-six en 2012, vingt et une en 2013, dix-sept en 2014.

Cependant, seuls 137 d'entre elles avaient un « statut actif ». Même si comparaison n'est pas raison, on peut noter qu'à la même date les Etats-Unis en comptaient 230, le Japon 192, l'Allemagne 245 et la France 716.

## Quelques nouvelles de la RSE en Chine

*L'Observatoire social international, avec Sciences-Po Chine, l'Institut international d'audit social et Lan Bao Yang Investment Management, a monté une plateforme RSE en Chine avec les filiales locales de GDF Suez et d'Orange. Marc Deluzet, le délégué général de l'OSI, trace à grand traits le contexte.*

Les nouveaux dirigeants chinois arrivés au pouvoir à la fin 2012 héritent d'une situation complexe et semblent décidés à infléchir le modèle de développement du pays. La croissance se réduit chaque année, mettant en danger le contrat passé entre les gouvernants et leur peuple : *statu quo* sur le plan des libertés démocratiques en échange d'une amélioration régulière des conditions de vie. Les pouvoirs publics vont devoir miser davantage sur la consommation interne pour assurer un minimum de croissance. Progressivement, le caractère quantitatif de la croissance laisse la place à une vision plus qualitative. De quoi donner du poids à ceux qui cherchent à élaborer une conception chinoise de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) distincte du modèle philanthropique américain, et qui se tournent pour cela vers la vision européenne davantage intégrée au modèle d'affaires et de performance de l'entreprise. Toutefois, la prise en compte des trois piliers du développement durable reste inégale.

La protection de l'environnement et notamment la lutte contre la pollution sont aujourd'hui au centre des débats qui agitent les élites dirigeantes, entre ceux qui considèrent qu'il n'y a pas lieu de s'interroger sur les conséquences environnementales de la croissance économique et ceux qui comprennent que l'énormité des coûts engendrés par la pollution doit être réduite. Ces derniers cherchent à promouvoir un autre modèle de développement plus responsable.

Dans ce contexte, la lutte contre la pollution apparaît comme une orientation de plus en plus incontournable. La ville de Pékin est en train de conclure avec plusieurs entreprises internationales des contrats considérables portant sur la production d'énergie et le développement des énergies renouvelables (pour réduire l'utilisation du charbon), ainsi que sur la gestion des déchets et les services à l'énergie. Cependant, si les besoins en énergie sont énormes, des gains potentiels gigantesques attendent des politiques incitatives en direction des entreprises et de la population pour mieux utiliser l'énergie et réduire les gaspillages. Ces politiques sont encore embryonnaires, mais elles devraient se développer.

Dans le domaine social, les choses semblent plus immobiles. L'organisation des

entreprises chinoises reste très taylorienne et très hiérarchique. L'initiative des salariés est peu développée. Dans les pays de la région, au Cambodge notamment, la responsabilité sociale des entreprises chinoises n'existe pas. Elles profitent sans vergogne de la faiblesse de l'Etat de droit pour maximiser leur rentabilité.

Cependant, des évolutions se font jour. La montée en gamme du système productif, l'ouverture économique et l'implantation locale de grandes entreprises internationales étrangères dans un secteur privé qui s'étend, nécessitent de mettre en œuvre de nouvelles pratiques managériales. La gouvernance des entreprises et le management des salariés mobilisent donc fortement les responsables d'entreprise et les dirigeants politiques, surtout si le lien est fait avec la performance économique. Tel est le sens de la déclaration "pour une responsabilité sociale au service de la performance" rendue publique par la plateforme de l'OSI Chine en mai dernier.

Le domaine des chaînes de sous-traitance est aussi en évolution. Des opérateurs d'un même secteur se coordonnent pour organiser des audits auprès de leurs fournisseurs communs, pour partager les coûts et les meilleures pratiques. La plateforme mise en place par Orange réunit une dizaine d'opérateurs des télécoms et réalise des audits dans les villes usines qui produisent ordinateurs, *smartphones* et tablettes.

Enfin, il est un domaine dans lequel les Chinois ont totalement intégré la vision européenne de la RSE : celui des investissements financiers qu'ils réalisent à l'étranger, notamment en Europe. En effet, les excédents considérables que connaît la balance des paiements chinoise se traduisent par des investissements directs à l'étranger, à travers des entrées au capital, des prises de participation ou des rachats d'entreprises occidentales. Et le choix de ces investissements s'appuie sur les critères ESG (environnemental, social et de gouvernance) comme le ferait une entreprise américaine ou japonaise. Les Chinois considèrent que la responsabilité sociale d'une entreprise est plutôt favorable à la rentabilité à long terme des fonds qu'ils y investissent.

**Marc Deluzet**

## Université de printemps et forum international à Pékin

**L'Institut international de l'Audit social (IAS) a pour vocation de promouvoir la pratique de l'audit social, en France et à l'étranger via le réseau international des IAS. Ses Universités d'été et de printemps sont des moments privilégiés d'échange entre praticiens, chercheurs, commanditaires d'audit et institutions concernées. L'université de printemps 2014 a eu lieu à Pékin, Jean-Marc Peretti, qui est aussi président de l'IAS et rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management », nous en expose les grandes lignes.**

Dans le cadre des cérémonies du cinquantième anniversaire des relations diplomatiques entre la France et la Chine, l'IAS (Institut international de l'audit social) et l'IEAM (Institut des études d'administration et de management) ont co-organisé avec l'Institut de recherche du développement politique et de gouvernance de l'université de PEKIN (IRPDG), le Centre d'innovation de la gouvernance coopérative nationale des universités de Pékin, de Fudan, de Jilin et Sun Yut-Sen, la seizième Université de printemps de l'audit social et le Forum International de l'audit social & de gouvernance de l'État, en partenariat avec l'Ambassade de France en Chine, le China Economic Times, People's Daily, Guangming Daily, Sciences Po Chine et divers partenaires français, du 26 au 28 mai 2014 à l'Université de Pékin.

Des enseignants, chercheurs et praticiens ont été invités à proposer et présenter des contributions explorant les apports de l'audit social au développement de la responsabilité sociétale des organisations et des pratiques de gestion des ressources humaines à l'heure des défis globaux et du changement. Quarante-cinq communications de quatre-vingts coauteurs ont été retenues, présentées lors du colloque et publiées dans les actes. Analyses de cas et/ou de différentes situations de gestion et de conduite du changement faisant le lien entre la théorie et la pratique, approches de pratiques de GRH socialement responsables, propositions de mesures concrètes contribuant à éclairer les liens possibles entre RSE et GRH, nouvelles approches de la GRH socialement responsable, sont autant de réflexions qui ont alimenté les échanges. Parmi les thèmes

abordés, citons l'impact de la RSE et de la norme ISO 26000 sur la fonction RH, les missions, pratiques et actions volontaires d'une fonction RH socialement responsable, la RSE en regard des cultures, l'influence de la RSE sur l'organisation du travail, l'évolution de l'audit social vers l'audit de la responsabilité sociale, les spécificités de l'audit social dans les organisations chinoises, l'impact des normes RSE sur les performances de l'organisation et la conduite du changement.

Quelques cent cinquante participants, chinois, français, marocains et d'autres pays ont débattu sur le thème « Gouvernance de l'État, Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement », et quinze ateliers et symposiums ont permis d'échanger, autour de communications et de témoignages sur des thèmes variés, allant de « Appréciation des conditions de vie au travail, de la santé et de la sécurité à l'international : audit social et *soft law* ou judiciarisation et *hard law* ? » à « Dialogue sino-européen sur les conceptions réciproques de la responsabilité sociale et de la gouvernance des entreprises », en passant par « RSE et développement de la formation des élites » et bien d'autres choses encore.

Le 26 mai a été adoptée la Déclaration commune d'entreprises en Chine « Pour une responsabilité sociale au service de la performance ». L'Observatoire Social International (OSI), l'Institut International d'Audit Social (IAS) and Sciences Po Chine ont décidé le 30 mai 2014 de créer une branche de l'OSI en Chine, sous le nom de OSI CHINE. Les premiers membres sont Sciences Po Chine, Lan Bao Yang Investment Management, GDFSUEZ et Orange.

**J.M. Peretti**



### **Pour une responsabilité sociale au service de la performance**

#### *Déclaration commune d'entreprises en Chine*

La concurrence internationale, les défis posés par la pollution et le réchauffement climatique, l'exigence grandissante des gouvernements et des populations pour bâtir la croissance économique sur le développement de leur territoire, conduisent les entreprises internationales à rechercher un mode de développement qui articule performance économique, respect de l'environnement et performance sociale partout où elles interviennent. Elles sont amenées à développer des stratégies de responsabilité sociale orientée vers la performance globale, le développement des territoires et l'innovation sociétale.

Dans cette perspective, des outils de *reporting*, des référentiels, des systèmes de notation émergent à l'échelle mondiale. Au sein des différents continents, des politiques publiques et des réglementations se mettent en place, en respectant les histoires et les cultures spécifiques aux différentes régions. Au sein des territoires, ces dispositifs bousculent les missions des entreprises, leur gouvernance et leur rapport à leur environnement physique et social.

Les entreprises chinoises n'échappent pas à ces défis, qu'elles soient d'origine étrangère ou qu'elles appartiennent à des investisseurs chinois. L'ouverture économique promise et engagée par les nouveaux responsables



politiques va encore accélérer les changements et exiger de la part des dirigeants d'entreprises, une véritable réflexion sur la conception qu'ils se font de la responsabilité sociale de leurs entreprises et de leur gouvernance.

Connaître les meilleures pratiques, établir des partenariats pour anticiper les évolutions, construire des perspectives communes, représentent des axes d'action très importants aujourd'hui. C'est dans cet esprit, qu'à l'initiative de l'Observatoire Social International (OSI), l'Institut de l'Audit Social (IAS), Sciences Po Chine, les responsables d'entreprises signataires souhaitent contribuer à bâtir une plate-forme d'échanges et d'initiatives sur les sujets suivants :

- **Quel modèle de responsabilité sociétale adaptée à la société chinoise aujourd'hui ?**
- **Quels modes de gouvernance pour l'entreprise chinoise demain ?**
- **Quelle articulation entre performance économique, financière et performance sociale ?**
- **Comment mobiliser les différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, managers, salariés) ?**
- **Quelles modalités pour le reporting et l'audit social en Chine ?**

*Pékin, le 26 mai 2014*



## La communication RSE des entreprises chinoises

*Yu Fei AN, docteur en sciences de gestion, professeur agrégé à la School of Management de la Shaanxi University of Technology (Chine) et Jean-Marie PERETTI, professeur à l'ESSEC Business School et à l'IAE de Corse, ont analysé les rapports RSE 2013 de quatre grandes entreprises chinoises et nous en livrent ici la substantifique moelle.*

Les dispositions adoptées par les bourses de Shenzhen en 2006 et de Shanghai en 2008 ont créé l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE, de se fixer des objectifs et de rendre compte en publiant des informations. L'analyse de quatre rapports RSE 2013 d'entreprises chinoises cotées permet de dégager une culture chinoise spécifique de la RSE. Elle s'inscrit dans le « Rêve de Chine », concept présenté officiellement le 29 novembre 2012 par le président Xi Jinping. Ce rêve consiste à atteindre « la prospérité d'État, la revitalisation nationale et le sentiment du bonheur du peuple » dans l'« intérêt de la population ».

### Le cadre réglementaire RSE chinois

L'élaboration des politiques et directives concernant la RSE en Chine est principalement du ressort du ministère du Commerce, lequel considère la RSE comme un facteur majeur de transformation du modèle de croissance économique. Plusieurs textes législatifs importants structurent l'approche légale de la RSE avec, dès 2002, la loi sur la sécurité au travail. En 2005, la loi régissant le droit des sociétés en Chine introduit une disposition concernant la RSE. En 2007, 2008 et 2009, plusieurs réglementations ont poursuivi cette évolution.

La RSE en Chine met l'accent sur la sécurité des produits et des processus, la consommation d'énergie et l'impact environnemental, ou encore la contribution des

entreprises à l'harmonie sociale et au développement local. Elle intègre le rôle de l'État, du Parti et du Syndicat et insiste sur la double responsabilité économique et sociale et la fertilisation croisée. La lutte contre la corruption, l'éthique et l'intégrité sont également une composante forte de la RSE aujourd'hui en Chine.

La SASAC - The State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council - organisation émanant du Conseil d'État, publie des lignes directrices destinés à promouvoir la RSE dans les entreprises d'État, dans les entreprises à investissement étranger et dans les banques. Le dispositif encourage les entreprises à s'assigner elles-mêmes des objectifs ambitieux en matière de RSE et de gouvernance.

L'ensemble réglementaire est renforcé par le cadre directeur donné par le Comité Central du Parti Communiste chinois (CCPC). Les questions de transformation et de mutation (*zhuanxing*) de l'économie et de la RSE y sont clairement abordées. La politique de construction d'une société harmonieuse constitue un cadre de référence pour l'ensemble du pays, pour l'échelon local et bien entendu pour l'action des entreprises.

Depuis 2006, la loi impose aux sociétés cotées à la bourse de Shenzhen (SSE Shenzhen Stock Exchange) de publier un rapport RSE (*SSE guidelines*). En 2008, la bourse de Shanghai a publié une notice RSE (*Shanghai CSR Notice*) et un guide (*Shanghai Environmental Disclosure Guidelines*) à l'intention des entreprises cotées. Les entreprises contrôlées par l'Etat chinois sont

également incitées à communiquer à travers un ensemble de dispositifs institutionnels tels que le *Labour Contract Law* et notamment les « *Guidelines to the Stateowned Enterprises Directly under the Central Government on Fulfilling Corporate Social* ».

### Analyse des Rapports RSE

Les rapports RSE publiés par les entreprises chinoises constituent une base de données utile pour étudier le développement de la RSE dans les entreprises en Chine. La lecture de quatre rapports RSE 2013 d'entreprises chinoises cotées (Machines de construction de Shantui, Zhejiang Dongliang New Material Co, Ltd, Shanghai Electric Power Co., Ltd. et China Gezhouba Group Company Ltd), publiés en chinois, fait ressortir l'importance et la spécificité des préoccupations RSE en Chine.

*Pour ne pas alourdir la lecture, nous mettons l'analyse des rapports RSE des quatre entreprises sous forme d'encadrés ci-dessous [NDRL]*

### Convergences et différences avec les entreprises en France

La comparaison entre les rapports RSE des entreprises chinoises cotées et ceux des entreprises françaises font ressortir des similitudes et des différences que les spécificités du contexte institutionnel expliquent. Les obligations d'information applicables sont en France, depuis 2013, beaucoup plus larges et précises. Ceci explique l'importance plus grande des données chiffrées dans les rapports RSE des entreprises françaises, notamment dans le domaine social. Cependant les indicateurs sont également présents de façon croissante dans les rapports RSE chinois. De même, certaines informations peu présentes en Chine ont été rendues obligatoires en France : pyramide des âges et politique à l'égard des seniors, taux de féminisation et égalité professionnelle femme-homme, *turnover*, diversité et lutte contre les discriminations, temps de travail et ses aménagement, santé et bien-être.

Dans le domaine sociétal, les entreprises chinoises mettent l'accent sur leurs engagements et en particulier en matière de développement local et de lutte contre la pauvreté. Elles soulignent l'importance de leur contribution à l'harmonie sociale. Comparée avec les pays occidentaux, la Chine est un pays en développement. Les personnes à faible revenu représentent une proportion importante. Le taux de couverture d'assurance sociale est faible. Un grand nombre de

personnes a besoin d'aide pour les frais médicaux en cas de maladie grave, la scolarisation des enfants pauvres dans les régions montagneuses, etc. Pour la réalisation du « Rêve de Chine », il faut donc que l'entreprise assume pleinement sa responsabilité sociétale.

En matière d'environnement, les rapports chinois sont détaillés tant au niveau des réalisations que des certifications et récompenses obtenues. Les engagements pour 2014 sont également fournis.

Au-delà des différences, les rapports RSE présentent de nombreux points communs, reflétant une maturité comparable dans la prise en compte des préoccupations RSE. Les prochains développements devraient concerner la production d'indicateurs permettant de situer la performance RSE au niveau international.

L'analyse de ces quatre rapports fait ressortir le lien entre RSE et développement durable. Le discours introductif des rapports étudiés expose clairement une vision stratégique de la RSE comme contribuant au développement durable, à la croissance, à la performance et à l'emploi tout en insistant sur l'impact des activités RSE sur la communauté, la qualité des produits et l'importance de l'éthique, de la santé et de la sécurité des salariés. On assiste à une avancée des engagements de l'entreprise sous la pression notamment de l'État chinois qui recourt au modèle de RSE pour répondre à des revendications sociales croissantes, après l'effondrement de tout l'édifice de protection sociale, et pour répondre à la prise de conscience de la gravité du risque environnemental dans le pays.

L'environnement institutionnel de l'entreprise chinoise se caractérise encore aujourd'hui par 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. Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises, les incitant à suivre les règles institutionnelles et donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires.

La lecture de ces quatre rapports illustre la prise en compte effective de la RSE par les grandes entreprises chinoises.

***Yu Fei AN et Jean-Marie PERETTI***

## Machines de construction de Shantui

L'entreprise Machines de construction de Shantui, fondée en 1980 et leader chinois du bulldozer, est cotée au Shenzhen Stock Exchange depuis 1997. Le rapport 2013, publié le 24 avril 2014 est son sixième rapport RSE publié depuis 2008 (<http://www.shantui.com/about/shehuizerenbaogao.jsp>).

Ce rapport souligne en particulier les points suivants:

**Le respect des normes.** Le rapport fait en introduction référence à l'ensemble des normes, chinoises et internationales, appliquées et à ses engagements éthiques. Le rapport est basé sur « *les directives de la responsabilité sociale des compagnies du Shenzhen Stock Exchange, les directives de surveillance des biens appartenant à l'État, le Pacte mondial, les lignes directrices chinoises de responsabilité sociale des entreprises (China CSR reporting guidelines) CASS-CSR2.0, la norme ISO 26000 et le guide pour la préparation de RSE de la Fédération chinoise de l'économie industrielle en Chine et de l'Association chinoise des entreprises industrielles* ».

**Le système de gouvernance.** La première partie du rapport décrit le système de gouvernance de l'entreprise et son évolution: « *En 2013, les statuts de la société ont été modifiés pour perfectionner la structure de gouvernance et notamment pour améliorer le contrôle des investissements dans les produits dérivés et la divulgation d'informations privilégiées et renforcer le système de contrôle interne* ».

**L'éthique et l'intégrité.** L'entreprise a mis en place « *des programmes de formation, de communication afin d'obtenir les comportements appropriés et le respect des lois sur la protection de l'environnement, la qualité des produits, la protection des marques, le droit des contrats, le contrat de travail. Chaque mois elle organise des formations juridiques. Ainsi elle renforce la gestion de l'intégrité de l'entreprise* ».

**La lutte contre la corruption.** Pour atteindre l'objectif d'« *une administration propre et honnête* » la société souhaite « *établir et perfectionner le système de gestion pour punir et prévenir la corruption* ». Elle adopte une approche orientée vers la prévention car « *la promotion de l'honnêteté, la prévention des risques et le contrôle a posteriori doivent être améliorés* ». Les activités d'éducation pour la lutte contre la corruption ont été renforcées pour « *la prévention de l'apparition de comportements illégaux* » et pour « *mettre en place un gouvernement [d'entreprise] propre et honnête* ».

## Shanghai Electric Power Co., Ltd

SEP (Shanghai Electric Power Co., Ltd.) est une des principales entreprises de Shanghai. Son rapport RSE 2013 a été publié sur le site [http://quotes.money.163.com/f10/ggmx\\_600021\\_1327116.html](http://quotes.money.163.com/f10/ggmx_600021_1327116.html)

**Les cinq domaines de la RSE.** SEP indique mettre en œuvre sa responsabilité sociale dans cinq domaines: les activités opérationnelles et de gestion, le développement scientifique, la sécurité au travail, la protection de l'environnement, la contribution à la communauté.

Le rapport présente les orientations des politiques RSE sans décrire de façon détaillée et chiffrée les actions réalisées et présente aussi les engagements pour 2014.

**La protection de l'environnement.** La protection de l'environnement occupe une place importante dans ce rapport avec la diversification des sources d'électricité en sus de la traditionnelle production électrique au charbon, avec les turbines à gaz, l'énergie éolienne, l'énergie solaire et les autres énergies propres ainsi que les nouveaux secteurs de l'énergie.

**Les attentes des parties prenantes.** SEP indique attacher une grande importance à la communication RSE et à répondre aux attentes des parties prenantes « *grâce à la présentation des informations, des rapports spéciaux, des partenariats stratégiques, aux assemblées des actionnaires, aux sites web et autres méthodes opportunes et précises de divulgation* ».

Le rapport identifie les attentes des parties prenantes et les engagements pour y répondre. Les parties prenantes sont présentées dans cet ordre:

**Les ministères et la SASAC ;** Leurs attentes de responsabilité portent sur la conformité avec les politiques nationales et les règlements. SEP doit « *assurer la sécurité énergétique; augmenter la valeur des biens appartenant à l'État ; exploiter conformément à la Loi et au droit fiscal; développer l'innovation technologique, l'emploi, la protection de l'environnement.* »

SEP s'engage à « *appliquer intégralement les politiques de l'État, à être en conformité avec les lois et règlements nationaux, à accepter la supervision de la SASAC, à mettre en œuvre sérieusement une politique énergétique nationale, à fournir les rapports d'activité opportuns et exacts* ».

**Les actionnaires.** Les actionnaires attendent une rentabilité « *de bonne foi* », une garantie de conformité, un fonctionnement normal. SEP s'engage à trois actions : une information ouverte et transparente, un niveau satisfaisant de bénéfices des entreprises, le versement de dividendes aux actionnaires.

**Les salariés.** Protéger les droits et intérêts légitimes des travailleurs, renforcer la sécurité et la santé, garantir les salaires et les avantages sociaux, offrir des carrières professionnelles avec des perspectives stables, fournir éducation et formation, sont les attentes identifiées des salariés.

SEP s'engage à soutenir les syndicats et les autres organisations de masse de travail pour « *mettre en œuvre la gestion démocratique et amplifier le système de Congrès ouvrier* », à assurer la transparence de l'information, à rationaliser le contrat de travail du personnel, fournir des formations de perfectionnement professionnel et construire une plate-forme de développement professionnel des salariés.

**La communauté et le public.** Leurs attentes concernent la prise en charge du développement économique local et du progrès social, la création d'un bon climat social et le respect de l'environnement

SEP s'engage à la protection d'un environnement verdoyant, à contribuer à l'énergie propre, à développer vigoureusement les économies d'énergie et la réduction des émissions de Co2, à participer activement à des entreprises de l'assistance publique et à la création d'un cadre communautaire harmonieux.

**Le client.** Le client attend une énergie constante, une alimentation électrique garantie propre et une qualité professionnelle du service d'électricité. SEP s'engage à signer des contrats conformes à la loi, à fournir une qualité professionnelle et des services efficaces. Elle mesure la satisfaction de la clientèle (retour des visites, commentaires et suggestions).

**Les partenaires.** Les partenaires sont les industries et services telles que les fournisseurs de charbon, les intervenants, fournisseurs et prestataires de la chaîne de production et logistique, les partenaires dans le cadre de projets communs de coopération gagnant-gagnant.

SEP s'engage à « *remplir les accords contractuels, augmenter la communication et les échanges et visites au bénéfice mutuel* ».

**Le système de management de responsabilité sociale des entreprises.** En 2014, la société mettra l'accent sur l'établissement et le perfectionnement du système de management RSE. Elle s'engage à « *essayer d'établir des indicateurs de RSE, de gouvernance, de sécurité et de stabilité, d'innovation technologique, d'économie d'énergie, de culture et de soins pour le personnel, d'actions de charité* » et établir pour les actions RSE incluses dans le plan stratégique de l'entreprise un « *programme de travail pour mener à bien les pratiques avec une orientation claire* ». L'objectif est d'acquérir une culture de la responsabilité sociale.

## **Zhejiang Dongliang New Material Co., Ltd.**

Le rapport de cette entreprise de haute technologie, principalement engagée dans l'aluminium et le traitement des métaux non ferreux, développe plusieurs points :

**Application stricte des lois et règlements.** La société indique se conformer strictement à la législation du travail, au droit des contrats de travail, veiller à protéger les droits et intérêts légitimes des travailleurs. La société a l'ambition de « *normaliser et améliorer le système des salaires, le mécanisme d'incitation, les salaires, la sécurité sociale et le système de protection sociale* ». Le principe d'une répartition selon le principe « *à travail égal, salaire égal* » et l'engagement de payer pour un travail égal, « *sans déduction des salaires pour les ouvriers sans raison, sans arrangements contractuels ou déguisés pour essayer de réduire le paiement des salaires et de la protection sociale du travailleur* » sont affirmés. « *Renforcer la cohésion, la construction de relations de travail harmonieuses et gagnant-gagnant* » est l'objectif affiché.

**Prévenir la corruption et construire une gouvernance propre et honnête.** Pour prévenir efficacement la corruption, lutter contre les pratiques commerciales déloyales, la société « *protège les activités commerciales de la corruption, renforce la construction d'un gouvernement [d'entreprise] propre et honnête, réalise l'éducation "mise en garde" - c'est-à-dire mettre en place des actions préventives contre la corruption - et l'éducation juridique, la discipline et l'éducation* ». Quotidiennement, la politique est « *d'établir la justice au sein de l'entreprise, pour lutter résolument contre le mal et renforcer la ligne de défense idéologique et morale du personnel* ».

**Améliorer la communication du personnel et l'échange.** « *Ouvrir la communication et la coopération* », « *encourager l'harmonie et les bonnes relations interpersonnelles* » sont des axes de la communication. Le salarié, en cas de problème « *peut obtenir une solution raisonnable par le biais de divers canaux de communication* ». Le Parti et les syndicats représentent et défendent les droits et intérêts des travailleurs. La sensibilisation accrue des travailleurs à la gestion démocratique permet de promouvoir un développement harmonieux et sain. « *L'Organisation syndicale adhère à la ligne principale orientée vers l'employé et le développement de relations de travail harmonieuses* ».

**Améliorer la sécurité de l'entreprise en douceur.** La société a porté une attention particulière à la sécurité dans la production et la « *suprématie de la sécurité des personnes est essentielle* » comme le concept de gestion de sécurité. Régulièrement chaque année une enquête complète de la société est menée afin, d'améliorer la sensibilisation à la sécurité et la capacité à se protéger. Les diagnostics de sécurité approfondis sont mis en place « *pour détecter les dangers, s'assurer que les risques et l'insécurité sont abordés en temps opportun pour efficacement prévenir et éviter les risques causés par l'accident et améliorer la capacité du personnel à gérer les incidents de sécurité* ».

**La contribution à la communauté.** L'accent est mis sur les engagements sociétaux et la promotion locale du développement, sur « *la communication harmonieuse avec le milieu externe, sur la participation active au développement culturel de la communauté, au soulagement de la pauvreté et aux activités de protection sociale* » pour « *promouvoir le développement de l'entreprise afin de construire une société harmonieuse* ». L'entreprise encourage tout le personnel à contribuer à la Communauté en faisant des dons et en participant à diverses formes de bénévolat et elle facilite les activités « *pour soutenir des causes de charité* ».

**Engagements pour 2014.** Le rapport souligne certaines lacunes et prend des engagements : protéger davantage les droits légitimes et les intérêts des actionnaires, des créanciers, des salariés, développer des relations sincères avec les fournisseurs et les clients, promouvoir le travail de protection de l'environnement, soutenir la construction du bien-être public et améliorer progressivement le système de gestion de la responsabilité sociale « *afin de réaliser l'unification harmonieuse des contributions sociales et économiques* ».



## China Gezhouba Group Company Ltd

Le rapport RSE 2013 de China Gezhouba Group, une entreprise de construction et d'ingénierie très présente sur de grands chantiers à l'étranger, a été publié le 28 mars 2014 et est disponible à : <http://www.cfi.net.cn/p20140331002861.html>

**Le « Rêve de Chine ».** Le préambule précise les enjeux (« *une grande responsabilité qui est la réalisation du « Rêve de Chine » en renforçant l'entreprise et enrichissant le peuple.*») ainsi que les actions menées en 2013 (« *nous avons amélioré la vie des employés; nous avons aidé les élèves défavorisés pour qu'ils se consacrent à leurs études sans soucis; nous avons participé aux activités de bien-être public, par le biais de dons, par les services de bénévolat* »)

**La dimension internationale.** Le rapport souligne la responsabilité au niveau international. Dans les projets internationaux, « *Gezhouba a promu l'amitié internationale et a mis en évidence les bonnes vertus de la nation chinoise* ». La philosophie de coopération repose sur « *équité, intégrité et gagnant-gagnant* ».

**Gouvernance d'entreprise et stratégie de responsabilité.** Le rapport affirme que « *le développement durable est la mission prioritaire de l'entreprise* ». L'entreprise observe strictement les lois, règlements et documents réglementaires. Afin d'améliorer la structure de gouvernance, l'entreprise met en place un système de contrôle interne plus global et plus efficace, normalise les systèmes de contrôle interne, les capacités de gestion et de contrôle stratégiques du Conseil d'administration, améliore le système de gestion du risque et de gouvernance afin de fournir soutien et garantie pour le développement durable et sain de la société.

**La philosophie d'entreprise** est ainsi décrite :

**Principe de l'entreprise :** renforcement de l'entreprise et enrichissement du peuple ;

**Esprit d'entreprise :** créer une marque mondiale, fonder une réussite du siècle ;

**Philosophie de sécurité :** éliminer tous les risques cachés, assurer la santé et la sécurité de tous les salariés ;

**Philosophie environnementale :** construire des projets verts et créer un environnement harmonieux.

La stratégie responsable assure « *un retour pour la nation, la société, les actionnaires, les clients et les salariés* ». En améliorant le rendement et l'efficacité économique, l'entreprise augmente l'intensité du dividende pour les investisseurs. En visant le développement personnel, l'entreprise améliore les revenus du personnel et leur environnement de travail. En participant aux activités de bien-être public et en fournissant des ressources financières, matérielles et humaines, l'entreprise promeut l'harmonie sociale.

**Les attentes des parties prenantes et les réponses de l'entreprise.** Le rapport présente les attentes de parties prenantes et les réponses apportées. Ces parties prenantes sont les bailleurs de fonds, le Gouvernement, les actionnaires, le personnel, le client, les consommateurs, les fournisseurs, la communauté.

Le rapport précise les mécanismes de communication de la RSE sur les engagements et les résultats des dernières réalisations pratiques. Il précise le montant total de l'impôt, des taxes et droits versés et sa progression (en 2013, augmentation de 35.89 % sur 2012) et le nombre de personnes recrutées.

Parmi les mesures en faveur du personnel, l'entreprise applique un système de délivrance de carte salaire du travailleur migrant, « *protégeant les droits et intérêts légitimes des travailleurs migrants* » et a établi un système uniforme de contrats de travail et de salaires.

**La démocratie d'entreprise.** L'entreprise présente le « congrès de l'ouvrier » comme une forme de base du système de gestion démocratique, de la prise de décision démocratique et du contrôle démocratique. Elle garantit aux travailleurs le « *droit de savoir, de participer, d'exprimer et de superviser* ». Le syndicat d'entreprise joue un rôle important et organise des formations et des conférences sur les droits des travailleurs tels que les « *dispositions spéciales relatives à la protection du travail du personnel féminin* » et « *la santé physiologique et psychologique des femmes employées* ». Le syndicat de l'entreprise aide les jeunes salariés célibataires en organisant des activités sociales pour eux.

**Les indicateurs sociaux.** Des données chiffrées sont fournies sur plusieurs items : 100 % de contrats de travail ; les contrats collectifs couvrent 100 % des salariés ; 100% aussi sont couverts par la sécurité sociale ; 99,75 % des salariés sont syndiqués ; écart des salaires hommes et femmes 1,2/1 ; taux d'emploi des personnes handicapées de 1.5% ; couverture des dossiers médicaux et de santé : 100 % ; formation du personnel : 2 681 actions de formation, 55 467 personnes formées ; réduction de 1,68 % des émissions de dioxyde de soufre et de 2,13 % des émissions d'oxyde d'azote en 2013.

**Perspectives d'avenir et engagements.** « *La création du sentiment de bonheur pour les salariés est le moteur du développement futur de la société* » et l'entreprise s'engage : « *à l'avenir, nous allons porter plus d'attention aux liens entre le développement de l'entreprise et le traitement des travailleurs* » ainsi que « *nous allons mettre l'augmentation du niveau de revenu des salariés en première ligne, accroître leur sentiment d'identité, d'appartenance et de bonheur* ».

La création de valeur pour les investisseurs est un objectif affiché et là aussi l'entreprise s'engage : « *à l'avenir, nous allons encore améliorer la structure de gouvernance, accroître l'efficacité de la gouvernance, créer de la valeur pour nos investisseurs* ». Enfin l'entreprise s'engage, comme entreprise d'État, à aider les régions sous-développées, la population pauvre et les groupes spéciaux. A long terme, l'entreprise entend « *s'impliquer davantage dans la protection sociale, l'harmonisation du monde et la fraternité, la construction des objets verts, l'économie d'énergie et la réduction des émissions.* »

## **Note de lecture : La responsabilité sociale des entreprises dans l'industrie chinoise : une recomposition de la relation salariale ?**

*Clément Séhier, économiste au Centre lillois d'Études et de Recherches Sociologiques et Économiques, CLERCÉ, Université Lille I, a publié ce long et intéressant article dans la Revue de la Régulation début 2014. Il est aussi l'auteur de l'article « Chine » dans le Dictionnaire critique de la RSE paru aux Presses universitaires du Septentrion.*

Clément Séhier constate tout d'abord la forte baisse de la part de la rémunération du travail dans la valeur ajoutée qui, de 1990 à 2005, est passée de 50 à 37% du PIB. Il souligne un autre fait très important, la différence importante de statut et, partant, de rémunération et de protection sociale, existant entre les *mingong* (paysans migrant en ville où ils ne disposent pas du livret de résidence, le *hukou*) et les travailleurs permanents des entreprises publiques.

Le monde du travail ne connaît ni liberté syndicale ni négociation collective ni droit de grève, et le syndicat est de fait une annexe du département des ressources humaines, ce qui n'empêche pas l'augmentation des « incidents de masse », que l'on peut traduire par « grève sauvage ».

Non seulement l'inégalité croissante des revenus constitue un risque pour la stabilité sociale mais elle limite la consommation intérieure et donc la dépendance de l'économie aux exportations. En conséquence, le gouvernement central cherche à augmenter le salaire minimal, sans que ces consignes soient toujours respectées dans les régions.

Les firmes multinationales tiennent une place importante dans le développement de l'industrie chinoise ; présentes depuis les années 1970, elles se sont adressées à des sous-traitants dans l'habillement puis ont effectué une certaine montée en gamme dans l'électronique et l'informatique. Les conditions de travail chez ces sous-traitants ayant attiré l'attention des ONG et des médias des pays d'origine de ces firmes, celles-ci ont alors élaboré des codes de conduite et procédé à des audits sociaux.

### **Une RSE chinoise a minima**

En 2005, la révision de la loi chinoise sur les entreprises a fait mention de la responsabilité sociale et l'Etat a investi dans la création de centres de recherche et de publications économiques dédiées à la RSE, a apporté son soutien au Global Compact dont une antenne fut créée à la Fédération nationale des syndicats chinois de l'industrie et du commerce. Pour l'auteur, cela signifie que « *l'Etat n'entend pas laisser la main dans la régulation du capitalisme, face à la montée des règles privées reposant sur des conventions internationales que la Chine refuse toujours de reconnaître* »<sup>1</sup> Il ajoute « *On peut y voir aussi la marque d'un Etat paternaliste cherchant à promouvoir de meilleures conditions de travail dans l'industrie en dehors des canaux traditionnels de règlement des conflits entre le capital et le travail.* »

Depuis le milieu des années 2000, les grandes firmes chinoises s'engagent dans la RSE. Ainsi, en 2005, une initiative de l'agence China National Textile and Apparel Council (CNTAC), une rémanence du défunt Ministère du Textile, établissait la norme CSC9000T, qui contient des avancées sur le travail des enfants, le temps de travail, l'existence de contrats mais rappelle que la Fédération nationale des syndicats chinois est la seule organisation syndicale légale et ne dit rien du droit de grève. Cette norme est de fait une règle de gestion pour les managers. La norme CSC9000T ignore non seulement la liberté d'association et le droit à la négociation collective mais encore le principe de non-discrimination, celle-ci étant au contraire institutionnalisée, avec le système du *hukou* qui fait des migrants de l'intérieur des citoyens de seconde zone, et provoque de leur part un fort *turn over*.

---

<sup>1</sup> Sur les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail, la Chine a ratifié la N°100 de 1951 sur l'égalité de rémunération, la n°111 de 1958 sur les discriminations, la n°138 de 1973 sur l'âge minimal au travail et la n°182 de 1999 sur les pires formes du travail des enfants. Elle n'a pas ratifié la n°29 de 1930 sur le travail forcé et la n°105 de 1957 sur l'abolition du travail forcé mais indiquait en septembre 2008 qu'elle « poursuivait la coopération avec l'OIT » à cet égard ; cependant, la ratification de la n°87 sur la liberté syndicale et de la n°98 sur le droit d'organisation et de négociation de convention collective n'était alors pas du tout à l'ordre du jour. Pour mémoire, rappelons que si les pays européens ont ratifié les huit conventions et le Japon six d'entre elles, les Etats-Unis n'ont pas ratifié les conventions nos 29, 87, 98, 100, 111 et 138 et que le gouvernement a indiqué en août 2008 « qu'il n'y avait rien de nouveau en ce qui concerne la ratification des conventions fondamentales ».

([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_099205.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_099205.pdf))

## **L'hypocrisie des firmes multinationales**

Les codes de conduite des firmes multinationales ne peuvent pas être appliqués, celles-ci imposant des normes à leurs sous-traitants sans leur donner, en termes de délais ou de prix, les moyens de le faire. Le délégué à l'éthique de la firme multinationale ne dialogue nullement avec les acteurs locaux, considérant les salariés comme des victimes et non comme de possibles acteurs du changement.

Ainsi, souligne Clément Séhier, « quinze ans après les premières initiatives, la RSE n'a pas entraîné d'améliorations significatives des conditions de travail ». « Une firme multinationale qui se lancerait seule en quête de sous-traitants vertueux se retrouverait de fait dans une situation défavorable par rapport à ses concurrentes, avec des dépenses supplémentaires en sourcing et par nécessité d'accorder des compensations au sous-traitant pour les efforts fournis (sous la forme de hausse des prix ou d'allongement des délais des commandes) ». De ce fait, la logique des formes multinationales est donc de chercher les coûts les plus bas tout en prenant des dispositions pour éviter d'être inquiétées par les ONG. Ce n'est donc que collectivement que des mesures de RSE pourraient être efficaces. Des initiatives sectorielles ont été prises dès la fin des années 1990, ainsi ICTI-Care pour les jouets, qui rassemble 75% des acteurs du secteur. Cependant, Clément Séhier ne se montre guère optimiste : « Depuis quinze ans, les contrôles imposés par les formes multinationales aux usines ont pris la forme d'un rite visant à dédouaner les grandes marques plutôt qu'à améliorer les conditions de travail ». Et les chambres de commerce étrangères en Chine s'opposent à la construction d'un cadre légal protégeant les travailleurs chinois, en brandissant la menace de délocalisation.

## **Les contradictions du modèle**

« La dernière décennie a été marquée par une montée des contradictions au sein du rapport salarial chinois, qui rendent de plus en plus difficilement soutenable le maintien d'une accumulation basée sur l'exploitation de la main d'œuvre migrante ». L'évolution démographique conduit à une pénurie de main d'œuvre et la dépendance aux exportations s'est accrue depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC, les dirigeants chinois sont en conséquence convaincus que la consommation intérieure devra être relancée par l'augmentation des revenus les plus faibles. Ils entendent garder la mainmise sur la représentation des travailleurs mais cherchent un moyen de renouveler les compromis sociaux encadrant le travail. « La tentative de rééquilibrage de la relation salariale par l'élaboration de règles privées au niveau des entreprises, qui aurait pu être complémentaire de cette évolution, n'est pas parvenue à s'imposer » car une norme ne passe dans les faits que si les acteurs se l'approprient, et pour cela elle doit être en rapport avec les pratiques existantes. Ainsi, les codes de conduite inspirés des normes de l'OIT « s'inscrivent dans un registre éthique visant à "discipliner" les usines sous-traitantes sans pour autant leur donner les moyens de les mettre en place. »

## **Experts et activistes**

A la fin des années 2000, dans le contexte de raréfaction de la main d'œuvre et de l'arrivée d'une nouvelle génération plus revendicative rendant nécessaire d'adapter la gestion de la main d'œuvre et l'organisation du procès de travail, un renouvellement des initiatives fut dû à l'arrivée des "experts" et des "activistes". Les experts recommandés par les firmes multinationales transmirent leur savoir-faire en matière de RH, les programmes visant par exemple à favoriser les gains de productivité par une meilleure communication ou à lutter contre le *turn-over* en améliorant l'environnement de travail. Mais rien ne dit que les nouvelles normes institutionnelles données par les experts se traduiront en faveur des *mingong*. Les organisations de défense des travailleurs investissent le mouvement RSE pour promouvoir la participation et la représentation des travailleurs sur leur lieu de travail, par des programmes financés par les entreprises multinationales, en dehors des syndicats officiels. Ceci est particulièrement vrai dans le Guangdong, du fait de la proximité de Hong-Kong et de la densité du tissu industriel de la région. Mais les obstacles sont nombreux : réticence du management, dépendance du financement de la maison mère, importance du *turn over* de la main d'œuvre, prérogatives restreintes des comités, durée limitée des programmes, contraintes pesant sur les ONG... Ainsi, selon l'auteur « en dépit des avancées, les perspectives d'endogénéisation des mouvements de RSE, qui passerait le relais à des acteurs locaux autonomes, restent à de nombreux égards limitées. »

En conclusion, Clément Séhier affirme que : « Entre une vision gouvernementale empreinte de "paternalisme" et celle d'activistes défendant la démocratisation de la représentation des travailleurs, la RSE sera avant tout façonnée par les nouvelles relations entre l'État, les directions d'entreprises capitalistes et les travailleurs, c'est-à-dire par les rapports sociaux structurant le rapport salarial. »

## Les sites de ceux qu'on cite :

Observatoire social international : [www.observatoire-social-international.com/](http://www.observatoire-social-international.com/)

OSI Chine : <http://www.observatoire-social-international.com/content/uploads/2014/06/OSI-CHINE-PV-Création-Juin-14.pdf>

IAS Institut International de l'audit social : <http://www.auditsocial.org/>

Clément Séhler, « La responsabilité sociale des entreprises dans l'industrie chinoise : une recomposition de la relation salariale ? », Revue de la régulation [En ligne], 15 | 1er semestre / Spring 2014, mis en ligne le 16 mai 2014, consulté le 15 septembre 2014. URL : <http://regulation.revues.org/10738>

## Et sur le site :

Un petit article dans la Missive 21 (2006) : La Chine et la RSE : <http://gestion-attentive.com/?q=node/122>

Questions chinoises dans la Missive 28 (nov - déc 2007) : <http://gestion-attentive.fr/missive28.pdf>

La Chine s'éveille-t-elle à la RSE ? <http://gestion-attentive.com/?q=node/83>

Le Père Noël et le travail décent : <http://gestion-attentive.com/?q=node/82>

Chine brune ou Chine verte?, note de lecture de Benoît Vermander : <http://gestion-attentive.com/?q=node/81>

La Missive 44, consacré au Forum China Europa (mars 2011) <http://gestion-attentive.fr/pdf/Missive44.pdf>

Les deux extrémités de l'Eurasie, par Marie-Noëlle Auberge : <http://gestion-attentive.com/?q=node/299>

Le confucianisme et l'économie de marché, par Luo Guoxiang : <http://gestion-attentive.com/?q=node/298/>

Entreprises et politique environnementale, par Chloé Lespagnol : <http://gestion-attentive.com/?q=node/297>

Management responsable, par Michel Dessaigne : <http://gestion-attentive.com/?q=node/296>

Regards croisés, par Michel Doucin : <http://gestion-attentive.com/?q=node/295>

Dialogue entre Comités économiques et sociaux, par Béatrice Ouin : <http://gestion-attentive.com/?q=node/294>

La Chine à la recherche de son modèle RSE, par Marc Deluzet : <http://gestion-attentive.com/?q=node/293>

Vingt ans après, par Radu Minea : <http://gestion-attentive.com/?q=node/292>

La question de la gouvernance, par Guillaume Nourrit : <http://gestion-attentive.com/?q=node/291>

Une fin et un commencement, par Michel Dessaigne : <http://gestion-attentive.com/?q=node/290>

Éthique, responsabilité et harmonie, par Marie-Noëlle Auberge : <http://gestion-attentive.com/?q=node/289>

## Ainsi qu'ailleurs sur la Toile :

Pairault Thierry, « L'illusion confucéenne ou l'impensée économique », Outre-Terre 2/ 2006 (no 15), p. 139-144. URL : [www.cairn.info/revue-outre-terre-2006-2-page-139.htm](http://www.cairn.info/revue-outre-terre-2006-2-page-139.htm). DOI : 10.3917/oute.015.0139 :

[http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=OUTE\\_015\\_0139](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=OUTE_015_0139)

A qui profitent les usines chinoises ?, de Jean Ruffier, chercheur au CNRS et Directeur du Centre Franco-Chinois de Recherches en Gestion de l'Université Lyon3 (2008) :

<http://www.reseau-asie.com/edito/a-qui-profitent-les-usines-chinoises-par-jean-ruffier-chercheur-au-cnrs-et-directeur-du-centre-franc/>

La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés), par Michel Doucin, Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises (2011) :

<http://www.anales.org/ri/2011/ri-mai-2011/DOUCIN.pdf>

Corporate Social Responsibility in China, A Vision, an Assessment and a Blueprint, par Benoit Vermander, Fudan University (2014) : <http://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/8877>

## Et dans un autre genre :

Les romans, notamment les romans policiers, sont une bonne façon de connaître la vie quotidienne d'une population, aussi nous vous recommandons les ouvrages de Qiu Xiaolong (éditions Liana Levi) et en particulier *Les courants fourbes du lac Tai* (publié en 2009), qui parle de pollution et de corruption dans la région de Shanghai.

La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, [www.gestion-attentive.com](http://www.gestion-attentive.com)

Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberge-

L'abonnement est gratuit sur simple demande à [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com) mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une participation financière de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros; abonné solidaire : 50 euros; abonné responsable : à votre convenance) libellé au nom de *Association Gestion Attentive* dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairel, 43, boulevard Victor - 75015 Paris. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique afin de recevoir les numéros du service « Premium », réservés aux abonnés payants.