

De l'importance des réseaux dans la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale de l'organisation efficace en Chine

Résumé :

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, nous observons l'importance des réseaux dans l'évolution de la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

L'objectif de cet article est d'analyser, dans une perspective historique, le rôle des réseaux au sein des principales mutations de la Chine dans le développement de valeurs éthiques dans les entreprises et la société en général.

A partir d'une revue de la littérature, nous identifions 3 grandes périodes : tout d'abord la conception centrale des relations interpersonnelles dans le confucianisme (*guanxi*), puis l'approche intégrant les différentes parties prenantes, dont les organisations non gouvernementales (ONG) et enfin, nous observons les évolutions technologiques ayant permis l'émergence d'Internet et de réseaux sociaux propres au pays.

Dans une seconde partie, nous nous intéressons aux représentations sociales de la RSO chez les jeunes chinois et constatons l'importance du réseau comme élément de la responsabilité sociétale de l'organisation.

Cette analyse met au jour le rôle central des réseaux et de la notion de coopération dans la conception d'une RSO propre à la Chine et dans la pratique des affaires.

Les managers français et étrangers désireux de se lancer à la conquête du marché chinois, pays au contexte culturel particulièrement riche, trouveront à travers cette communication des informations utiles sur la meilleure façon d'appréhender et d'échanger avec leurs futurs partenaires.

Mots clés : RSO, Chine, parties prenantes, réseau, société civile

INTRODUCTION :

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, nous observons l'importance des réseaux dans l'évolution de la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

L'étymologie du mot « réseau » remonte au latin « *retis* » qui signifie filet (Assens, 2003). Assens et Courie Lemeur (2014) définissent le réseau tel « *une structure collaborative, constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique, et/ou managérial, mais mutuellement dépendants pour atteindre des objectifs communs.* » Pesqueux (2008) voit dans le réseau une notion transdisciplinaire, « *à la fois suffisamment floue et quelconque pour absorber les trois postures que sont celles du déterminisme technologique, du déterminisme organisationnel et de la perspective émergente, et autoriser de passer ainsi de l'une à l'autre sans en assumer les conséquences.* »

L'objectif de cet article est d'analyser, dans une perspective historique, le rôle des réseaux au sein des principales mutations de la Chine dans le développement de valeurs éthiques dans les entreprises et la société en général. Nous identifions 3 grandes périodes : tout d'abord la conception centrale des relations interpersonnelles dans le confucianisme (*guanxi*), puis l'approche intégrant les différentes parties prenantes, dont les organisations non gouvernementales (ONG) et enfin, nous observons les évolutions technologiques ayant permis l'émergence d'Internet et de réseaux sociaux propres au pays.

Après avoir retracé dans un premier temps l'évolution de la Chine dans sa pensée et ses pratiques de développement du management liées aux réseaux, nous consacrerons une seconde partie à la présentation d'une étude menée auprès de jeunes chinois afin de comprendre comment cette génération « post-80 » se positionne sur un tel sujet.

Cette analyse met au jour le rôle central des réseaux et de la notion de coopération dans la conception d'une RSO propre à la Chine.

1. L'apport du confucianisme sur la conception des relations interpersonnelles et du *guanxi* dans la société chinoise moderne :

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 Ier 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 critiquant (Wang, 2011).

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, consacèrent 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.

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

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 de noble caractère peut comprendre Yi tandis qu'une personne faible ne connaît que Li* » (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).

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* »¹. 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.

Selon Tu (1989), 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

¹ 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 »

un simple « *ajustement au monde* »². Tu Wei-Ming s'appuie sur les travaux de Peter Berger (1988)³ 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* ».

Ip (2009) considère qu'il est primordial pour l'entreprise 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 structure sociale (*harmony*) et également de relations (*guanxi*) adaptés au contexte organisationnel. Il définit les principes que l'« entreprise confucéenne » se doit de 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 ces éléments essentiels.

Le seul réseau de relations interpersonnelles ne suffit pas à assurer la pérennité des entreprises présentes en Chine. En effet, afin de garantir le succès de son activité sur le long-terme, il est nécessaire pour l'organisation d'entretenir une interaction avec les différentes parties prenantes.

2. Vers le développement d'une approche *multistakeholder* dans la mise en place de la politique RSO des firmes multinationales présentes en Chine :

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 entreprises chinoises, la priorité est à la pérennité face aux géants internationaux qui pénètrent le marché armés de moyens considérables. Les auteurs s'interrogent : « *While some values and standards are intrinsically universal, is it naïve or*

² WEBER M., 1930, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London : George Allen & Unwin

³ BERGER L. P., HSIN-HUANG M. H., 1988, *In search of an East Asian Development Model*, New Brunswick, New Jersey : Transaction Books

even arrogant to believe corporate social responsibility (CSR) as understood in the West is equally applicable everywhere ? »⁴

D'après Darigan et Post (2009), les firmes multinationales agissent tels de véritables « *corporate citizens* » (entreprises citoyennes) dans des contextes sociétaux particuliers et se doivent de prêter attention aux « *questions sociales en lien direct avec leurs activités.* » Afin de remplir au mieux ces fonctions sociales, les FMN 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. Les auteurs prennent comme exemple l'entreprise Motorola 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'entreprise. Dès 1990, Motorola a travaillé étroitement avec le gouvernement dans le but de former les « *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'* » En 2006, 38 sociétés pharmaceutiques internationales travaillant en Chine, à l'instar de Pfizer, Novartis et Roche, « *commencèrent à se coordonner pour lutter ensemble contre la corruption et pour la promotion de la transparence* » (Shu-Ching, 2006, cité par Darigan et Post, 2009)⁶.

Darigan et Post (2009) évoquent aussi les pressions internationales que subissent les FMN sur les problématiques de respect des Droits de l'Homme, de mise en place de normes. 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. 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.

Dans son rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise 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

⁴ « 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 ? » (Traduction libre)

⁵ « 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 » (traduction libre)

⁶ SHU-CHING J.C., 2006. « Novartis joins rivals in China », Forbes.com, 6 novembre 2006

gouvernements locaux tout en travaillant à la formation des managers et employés. La publication revient sur certaines données importantes montrant l'intérêt croissant des entreprises 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. Les quatre zones économiques spéciales (ZES) créées dès la fin des années 1970 ont permis de faciliter les échanges en offrant aux entreprises étrangères « *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*⁷. » 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.⁸ Parmi les meilleures pratiques relevées, Levi Strauss & Co articule son projet autour d'une « *factory-based compliance* » (conformité au niveau de 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 entreprises 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 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

⁷ « 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 » (traduction libre)

⁸ 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

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.⁹

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 entreprises étrangères opérant sur le sol chinois en avril 2002 et employant 23 millions de Chinois¹⁰, 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 WWF¹¹ 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,

⁹ 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

¹⁰ Statistiques issues du Ministère du commerce extérieur incluant les joint-ventures

¹¹ IKEA, BP, HSBC et d'autres ont aussi développé des partenariats avec la WWF China

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 « *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'entreprise 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* », 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 RSE 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 « *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*¹². » Pour pallier les problèmes que pourraient engendrer l'augmentation de coûts liés à la mise en place d'une stratégie de RSE, les auteurs préconisent que « *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*¹³. »

Parmi les diverses parties prenantes à appréhender dans la coopération et l'approche *multistakeholder*, la Chine a vu apparaître ces dernières années de nouveaux acteurs importants à ne pas négliger, à l'instar des organisations non gouvernementales.

¹² « 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 » (traduction libre)

¹³ « A 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 » (traduction libre)

3. L'émergence d'une société civile et de nouveaux acteurs : la coopération avec les ONG comme levier d'action pour la RSO :

3.1. 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 de 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 « *NGO's CSR agenda should play out within the political environment permitted by the government*¹⁴. » 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 œuvrant 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*¹⁵. » 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 légitimer son investissement en matière de RSO dans l'agenda politique ainsi que les organisations qui peuvent adopter des positions franches sans être perçues comme allant à l'encontre du régime de Pékin.

¹⁴ « Le programme de RSE des ONG devrait jouer au sein de l'environnement politique voulu par le gouvernement » (traduction libre)

¹⁵ Ambassade de France, *État des lieux des ONG chinoises*, janvier 2006 (cité par Séhier, 2010)

D'après Li-Wen (2010), 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 « *using the regime's own words as a weapon of protest, resistance and collective action*¹⁶¹⁷. » 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.

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 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 œuvraient 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

¹⁶ YANG Guobin, *Environmental NGOs and Institutional Dynamics in China*, The China Quarterly, p. 52 (cité par Li-Wen, 2010)

¹⁷ « Utilisant les propres mots du régime comme arme de protestation, de résistance, et d'action collective » (traduction libre)

que des ONG chinoises agissent sans réel statut associatif, on les surnomme « *grassroots* » (de base, de terrain) 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.

3.2. 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 durable¹⁸. En Chine, ce « *Conservation Partnership* » a permis de travailler plus

¹⁸ http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_4_1-Partenariats_Globaux

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 1997-1998¹⁹. 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.

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).

Si le travail des ONG a permis des avancées concrètes incontestables sur le terrain, Internet est devenu l'autre champ de bataille d'une nouvelle guerre sociale sur lequel la censure menée par Pékin peine à contenir les ardeurs des utilisateurs des réseaux sociaux.

4. Internet et réseaux sociaux : de nouveaux outils de contestation au service d'une prise de conscience éthique :

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,

¹⁹ <http://multinationales.org/Elin-Wrzoncki-FIDH-Notre> et http://www.fidh.org/IMG/pdf/FIDH-Carrefour2007_fin.pdf

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 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* », etc²⁰.

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, Weibo²¹, l'équivalent de Twitter, sème la « *terreur* » auprès des dirigeants chinois²². Cette « *machine à scoops* » aux 500 millions de *wangmin* (« *cybercitoyens* ») enregistrés en

²⁰ 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)

²¹ 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

²² http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/09/11/weibo-versus-shibaba-la-dynamique-chinoise_1758527_3232.html?xtmc=weibo&xtcr=2

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.* »

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 dépasser²³. 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

²³ http://www.lemonde.fr/asiе-pacifique/article/2013/09/10/la-chine-enverra-en-prison-les-internautes-diffuseurs-de-rumeurs_3475338_3216.html

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 « *wumaodang* », 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.

Darigan et Post (2009) prédisent que « *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*²⁴. » 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 « *whereas the Internet has offered China and the Chinese people unprecedented chance to*

²⁴ « 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 complexe » (traduction libre)

show their individual personality and creativity, it has also been utilized as a tool to serve China's own purpose²⁵. »

5. Les représentations sociales de la RSO chez les jeunes chinois :

Nous faisons le choix de nous intéresser à la génération « post-80 », surnommée également « *ME generation* » (Wang et Juslin, 2010) afin d'obtenir des éléments relatifs à l'appréhension de la perception des jeunes concernant la notion de responsabilité sociétale. Cette génération considérée comme individualiste et arrogante par les aînés montre aussi des capacités entrepreneuriales essentielles à l'adaptation de l'économie du pays. Portée par les réformes sociales de Deng Xiaoping entérinées en 1978 (Egri et Ralston, 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.

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 : 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' ?* »

5.1. Le cadre théorique des représentations sociales :

Serge Moscovici, fondateur de la théorie « française » des représentations sociales (RS) (1961), a défendu l'idée selon laquelle une définition précise aurait risqué de figer le concept (Billiez et Millet, 2001). Moscovici définit néanmoins les 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). Willem Doise (1990) souligne également la complexité de la notion de RS, au carrefour d'une série de concepts sociologiques et psychosociologiques. D'après lui, « *une représentation sociale consiste toujours à ancrer nos connaissances dans un monde de valeurs sociales hiérarchisées résultant des positions asymétriques occupées par des groupes et individus dans un champ social* ».

Selon Abric (1994), 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

²⁵ « 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 Chine » (traduction libre)

système socio-cognitif constitué d'un « *ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné* » (Abric, 2003) et ayant des caractéristiques spécifiques. C'est autour et grâce à une ou quelques cognitions stables, souvent peu nombreuses, constitutives de ce qui est appelé « noyau central » (Abric, 1976, 1987, cité par Ben Alaya et Campos, 2007), que prennent leurs significations et s'organisent les autres éléments de la RS. 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* » (Abric, 1994).

Il constitue par ailleurs l'élément le plus stable de la représentation, celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs. Autour du noyau central s'organisent les éléments périphériques, en relation directe avec lui : 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. 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, c'est le contenu mais aussi l'organisation de ses éléments qui importent.

Abric (1994) distingue deux grands types de méthodes de recueil du contenu d'une représentation : les méthodes *interrogatives* (l'entretien semi-directif, le questionnaire, les planches inductrices, les dessins et supports graphiques, l'approche monographique), et les méthodes *associatives* (l'association libre, la carte associative).

5.2. Méthodologie :

Nous faisons le choix de mener des entretiens auprès de 20 étudiants de nationalité chinoise (14 filles et 6 garçons) issus d'universités chinoises sans tenir compte du domaine de leur formation. Les entretiens se déroulent en deux temps : une première partie se concentre sur les représentations sociales par le biais de méthodes associatives (association libre préconisée par Abric) dans le but de déterminer les connaissances des jeunes générations en matière de RSO, la seconde partie consiste en un échange semi-directif (méthode interrogative) couvrant différents thèmes (mémoire collective, débat social et conflits idéologiques, expérience personnelle).

Nous utilisons la technique d'évocation hiérarchisée inspirée des travaux de Vergès (1992) en demandant aux sujets de produire 5 mots ou groupes de mots à partir du terme inducteur : « responsabilité sociale de l'organisation ». En s'appuyant sur les propositions d'Abric (2003), il est ensuite demandé aux participants d'ordonner les réponses selon leur importance pour eux, privilégiant ainsi le rang d'importance au rang d'apparition utilisé par Vergès.

5.3. Résultats :

Bien que le nombre de sujets soit relativement restreint, les résultats nous permettent d'évoquer ici quelques pistes. Dans nos échanges avec les jeunes chinois, certaines idées reviennent très régulièrement, comme les notions d'*honnêteté* et de *confiance* comme base de tout engagement, celles de *profit* et d'*image* comme sources de motivation pour l'entreprise dans l'implémentation d'une stratégie de RSO devant être menée avec *rigueur*. Les problèmes de *corruption* et de *fraude*, les *scandales* sanitaires, en particulier les affaires liées au *lait contaminé* (groupe *Sanlu*) en 2008 et ces dernières années, et plus généralement les problèmes *environnementaux* vont à l'encontre des *lois* qui, bien qu'existantes, ne semblent pas toujours appliquées.

La notion de *réseau*, évoquant les relations interpersonnelles, est importante et apparaît ici comme élément contrasté de la représentation sociale (fréquence faible mais importance forte). L'utilisation des *réseaux sociaux* tels que *Weibo* (plus de 330 millions d'utilisateurs) et *Weixin* (plus de 600 millions d'utilisateurs) permet cependant de dénoncer certaines actions d'entreprises ou de *gouvernements locaux* allant même jusqu'à entraîner des *arrestations* de certains responsables. Il faut cependant se méfier des *rumeurs* pouvant être lancées via ses outils et désormais sévèrement réprimandées depuis l'arrivée au pouvoir de *Xi Jinping*. Si les enseignements et la formation à ces questions, dans les universités notamment, ne sont pas encore suffisamment bien assurés, la *culture confucéenne*, diffusée dans la société et dans laquelle les jeunes ont baigné depuis leur enfance, est encore bien présente et inculque à la population une certaine notion d'*harmonie* et de *respect*, vis-à-vis des *plus âgés* en particulier.

Nous souhaitons poursuivre nos entretiens afin d'obtenir davantage de résultats. Nous pouvons cependant dresser un premier bilan des éléments des représentations sociales de la RSO chez les jeunes chinois. Comme évoquée plus haut, la méthode d'Abric (2003) permet aux sujets de hiérarchiser les associations produites à l'objet de la représentation étudié, selon l'importance qu'ils leur accordent. Ce croisement permet ainsi de dégager quatre catégories distinctes (Patin, 2007) :

- *La zone du noyau central* (éléments d'apparition fréquente et identifié comme important) qui comporte en principe le noyau central et des synonymes ou prototypes associés ;
- *La zone des éléments de première périphérie* qui sont reconnus comme les plus importants ;
- *La zone des éléments contrastés* qui sont considérés comme importants, mais par un faible nombre de sujets. Ils peuvent compléter les éléments de la première périphérie, mais le noyau central peut également être situé dans cette zone pour un faible nombre de sujets constituant un sous-groupe ;
- *La zone de la deuxième périphérie* qui intègre les éléments identifiés comme peu importants et de fréquence moindre.

Tableau 1 : Statut des éléments de la représentation de la RSO chez les étudiants chinois (n = 20)

	Importance forte	Importance faible
Fréquence forte	<p><i>Noyau central</i></p> <p>Honnêteté, confiance (5)*(4,6)(+)</p> <p>Rigueur, discipline (5)(4)(+)</p> <p>Environnement (pollution) (7)(2,7)(±)</p> <p>Profit (4)(3,5)(±)</p> <p>Loi, légal (3)(4,3)(+)</p>	<p><i>1^{ère} périphérie</i></p> <p>Image, réputation (5)(3,2)(±)</p> <p>Santé, sécurité, bien-être (5)(3)(±)</p> <p>Morale (moralité) (5)(2,2)(-)</p>
Fréquence faible	<p><i>Éléments contrastés</i></p> <p>Relations (réseau) (4)(3,25)(±)</p> <p>Communauté (3)(4,3)(+)</p> <p>Égalité (2)(4,5)(+)</p> <p>Travail d'équipe (3)(3)(±)</p> <p>Gouvernement (2)(3)(±)</p>	<p><i>2^{ème} périphérie</i></p> <p>Développement durable (3)(2,3)(-)</p> <p>Bénévolat (2)(2)(-)</p> <p>Nationalisme (2)(1,5)(-)</p> <p>Concurrence (2)(1)(-)</p>

* Le premier chiffre entre parenthèses qui suit chaque élément constitue la fréquence d'occurrence de celui-ci dans le corpus. Le deuxième chiffre correspond au rang moyen d'importance. Les signes (+), (-), (±) correspondent respectivement à une valence positive, négative, ou moyenne. Une valence positive correspond à une valeur comprise entre 3,6 et 5 sur une échelle en 5 points (1 = - et 5 = +), une valence négative à une valeur comprise entre 1 et 2, 4 et une valence moyenne à une valeur comprise entre 2,5 et 3,5.

CONCLUSION :

Dans cet article, nous avons démontré l'importance du réseau et de la coopération dans la mise en place d'une stratégie efficace de responsabilité sociétale de l'organisation propre à la Chine. Nous comprenons ici la nécessité, pour les acteurs nationaux et internationaux, de se saisir des enjeux culturels locaux afin de pouvoir assurer au mieux la réussite de leur projet.

Les principes essentiels de la doctrine confucéenne constituent le fondement de la société et de la pensée chinoise contemporaine. La dynamique de *guanxi*, système de relations interpersonnelles basé sur la confiance, prend toute sa place dans le langage chinois des affaires et vient garantir à ses protagonistes une certaine qualité d'échanges sur le long-terme, primordiale dans un pays fonctionnant habituellement sur une vision courttermiste.

Dans une certaine mesure, la notion de *guanxi* présente des similitudes avec celle de *stakeholder* défendue par Freeman (1984). L'auteur défend ainsi une vision partenariale pour un bénéfice global à travers sa théorie des parties prenantes. Freeman considère que la satisfaction des seuls actionnaires (*shareholders*) n'est pas suffisante pour garantir la pérennité de l'organisation et que « *tout groupe et individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation* » doit être identifié et consulté afin de garantir à l'entreprise sa légitimité et son « droit d'opérer ».

Les organisations non gouvernementales constituent depuis quelques années des parties prenantes sur lesquelles les entreprises peuvent compter pour être soutenues dans leur démarche de RSO. Chaque jour, de nouveaux partenariats entreprises-ONG naissent dans le but de contribuer au développement économique, social et environnemental du milieu dans lequel elles évoluent. L'approche *multistakeholder* permet donc de satisfaire au mieux les attentes des uns et des autres et de soigner l'image et la réputation de l'entreprise évoluant en Chine dans un contexte de fort développement technologique permettant aux flux d'informations de se propager de façon très rapide à travers les réseaux sociaux notamment.

Enfin, les jeunes chinois, futurs décideurs du pays et ouverts sur le monde, attachent une importance particulière à la place du réseau dans la société, qu'il s'agisse du réseau de relations ou des réseaux sociaux.

Avec ses 600 millions d'internautes, la Chine est devenue l'un des pays les plus connectés au monde. Malgré les efforts de contrôle et de censure de Pékin, officiels chinois et entreprises craignent désormais ces outils puissants et influents qui peuvent décider de leur destin. Ces différents facteurs constituent aujourd'hui autant de raisons pour les entreprises d'agir de façon proactive en faveur de la RSO dans le contexte chinois.

BIBLIOGRAPHIE :

- 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
- Assens C., 2003. « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, 7(4), 49-59
- Assens C., Courie Lemeur A. (2014), « De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux », *Question(s) de Management ?*, 8, 27-36
- Au A. K.M., Chan Al. 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*
- 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
- Billiez J., Millet A., 2001. « Représentations sociales : trajets théoriques et méthodologiques. In : MOORE Daniel (Coord.), op. cit., p. 31-49
- Chan G.K.Y., 2008. « The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics », *Journal of Business Ethics*
- Cramer A., Westgaard G., 2005. « CSR with Chinese Characteristics », *Leading Perspectives, Business for Social Responsibility (BSR)*
- Darigan K.H., Post J.E., 2009. « Corporate Citizenship in China – CSR Challenges in the 'Harmonious Society' », *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 35
- Doise W., 1990. « Les représentations sociales », in R. Ghiglione, C. Bonnet, J.F. Richard, *Traité de psychologie cognitive*, tome 3, Dunod, p.110-174
- Egri C., Ralston D., 2004. « Generation cohorts and personal values : a comparison of China and the United », *Organization Science*, 15(2), p. 210-220
- Faure G.O., Fang T., 2008. « Changing Chinese values : Keeping up with paradoxes », *International Business Review*, 17, 194 – 207, 30 janvier 2008
- Flament C., 1981. L'analyse de similitude : une technique pour les recherches sur les représentations sociales, *Cahiers de psychologie cognitive*, 4, p. 357-396
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Galland O., 2003. « Les valeurs dans la société française », *Millénaire 3 Grand Lyon et Économie et Humanisme*, p. 23-31
- 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
- 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, 1, 41-55
- Ip P.K., 2009. « Is Confucianism Good for Business Ethics in China? », *Journal of Business Ethics*
- 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
- Lu X., 1997. « Business Ethics in China », *Journal of Business Ethics*
- Moon J., Shen X., 2010. « CSR in China Research : Saliency, Focus and Nature », *Journal of Business Ethics*, 94, 613-629

- 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
- 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
- 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
- Pesqueux Y., 2008. « L'organisation en réseau comme forme 'indéterminée' », *Univers virtuels et collaboration*, Evry, France
- Tu W.M., 1989. « The Rise of Industrial East Asia : The Role of Confucian Values », *Copenhagen Papers in East and Southeast Asian Studies*, 4, 81-97
- Rothlin S., 2010. « Towards a socially responsible China : a preliminary investigation of the implémentation of the Global Compact », *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3, No. 1, 3-13
- 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
- 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
- Wang F., 2011, « Le confucianisme et la Chine actuelle : l'héritage de Zhang Dainian (1909-2004) », *Histoire et Missions Chrétiennes*, 18, 69-87
- Wang L., Juslin H., 2010. « The effects of value on the perception of corporate social responsibility implementation : a study of Chinese youth », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, October 2010
- 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
- Zheng L., 2009. « La confiance et l'ISO 9000 en Chine », *Synergies Chine*, n° 4, pp. 187 -196