

# **La réimportation des pratiques de RSE par les firmes des pays émergents vers les pays développés : la prépondérance de la dimension sociale dans les discours**

**Arielle N'DIAYE**

**CRCGM, Université d'Auvergne**

arielle.ndiaye@udamail.fr

**Janique SOULIE**

**CRCGM, Université d'Auvergne**

## **Résumé**

---

Dans un contexte d'importance et d'influence grandissantes des entreprises des pays émergents dans l'économie mondiale d'une part, dues notamment à leurs investissements directs et acquisitions/fusions d'entreprises aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés, et de celui de l'affaiblissement des dispositifs sociaux législatifs en Europe occidentale d'autre part, nous voulons participer et élargir le débat sur les nouveaux enjeux de la RSE et notamment ceux liés à la réimportation des pratiques RSE du Sud vers le Nord et ceux relatifs à leur convergence/ajustement. Selon une vision utilitariste, la RSE constitue une arme stratégique brandie par les entreprises pour accroître leurs avantages concurrentiels et gérer leur risque de réputation. Si l'on envisage les choses dans leur dynamique, les pratiques de RSE s'intègrent dans un processus de régulation, normatif voire coercitif, de la mondialisation. Au travers du croisement de la théorie des parties prenantes avec la perspective institutionnaliste et à l'aide de l'analyse de contenu des rapports de développement durable ou RSE de huit groupes chinois implantés en Europe, cette communication montre que les pratiques et actions RSE menées par les entreprises des pays émergents qui s'implantent dans le Nord visent explicitement les salariés en premier lieu. On peut constater qu'en se concentrant sur la dimension sociale de la RSE, ces entreprises se situent clairement dans une mise à niveau sous contraintes législatives des pays d'accueil certes mais avec une volonté affichée de légitimation conduisant, au-delà d'un alignement, à une course vers le haut. L'engagement dans la RSE Sud-Nord pourrait dès lors apparaître comme un moyen de lever les barrières à l'entrée sur les marchés occidentaux et comme un support de la bifurcation stratégique des entreprises des pays émergents vers une compétitivité par l'innovation, une stratégie qui ne se limite pas uniquement à une celle d'image mais qui est dictée par une vision de leadership mondial dans beaucoup de secteurs. Se pose alors la question du possible rôle des entreprises du Sud dans la régulation de l'économie mondiale.

**Mots-clés :** RSE, Mondialisation, Pays émergent, Théorie des parties prenantes, Stratégie

---

# **La réimportation des pratiques de RSE par les firmes des pays émergents vers les pays développés : la prépondérance de la dimension sociale dans les discours**

## **INTRODUCTION**

Considérée comme thème organisationnel phare de ces 25 dernières années en sciences de gestion, la responsabilité sociale des entreprises (RSE ou CSR en anglais) connaît un engouement toujours croissant dans un monde traversé par des crises économiques, sociales et environnementales sans précédent même si Pesqueux (2010) soutient que ce thème tendrait à s'essouffler car vidé de son intérêt en regard desdites crises. Les chercheurs en gestion s'accordent à dire que la RSE relève de pratiques et de théories très anciennes, au-delà de la naissance du capitalisme industriel, mais qui ont été façonnées par les questions économiques, sociales, techniques et politiques qui étaient alors posées, et auxquelles des réponses ont été apportées. Les dimensions contingente et contextuelle de la RSE sont ainsi soulignées. La RSE est aujourd'hui considérée comme un outil de régulation de la mondialisation (Bardelli, 2005; Postel *et al.*, 2013), mouvement par lequel les entreprises étendent géographiquement leurs frontières et leurs activités dans le cadre d'industries devenues mondiales et n'hésitent pas à mettre en concurrence les divers droits nationaux pour jouir d'une large liberté législative notamment en termes de droit du travail. Les études soulignent la diversité des stratégies et des pratiques socialement responsables, inspirées par les problématiques spécifiques au Nord et de ses idées sur le développement du Sud, et dont la diffusion à travers les espaces est assurée par les grandes entreprises occidentales.

Nous soutenons qu'à l'aune du réaménagement des pôles de régulation et des récentes transformations dans le paysage économique, particulièrement la montée en puissance des firmes des pays émergents qui s'internationalisent massivement dans le Nord, le débat sur les pratiques de RSE doit être élargi afin d'en comprendre les évolutions. Si nombre d'études s'intéressent dans les années récentes à la RSE dans les pays émergents, cette communication entend participer à combler une faille dans la littérature académique sur le thème de la RSE en s'intéressant à la question de la réimportation des pratiques de RSE par les firmes des pays émergents qui s'implantent dans les pays développés.

Nous voulons aborder cette question à partir d'une analyse en deux niveaux. D'une part, s'interroger sur la réimportation des pratiques de RSE du Sud vers le Nord suppose de comprendre les logiques qui sous-tendent leur diffusion du Nord vers le Sud. D'autre part, il convient alors de s'interroger sur les stratégies et les pratiques RSE développées par les entreprises des pays émergents qui s'implantent dans le Nord. Notamment, étant données les différences objectives en termes de conditions sociales entre les pays émergents et les pays industrialisés, doit-on craindre une convergence vers le bas ? Ou assiste-t-on à une mise à niveau des pratiques de RSE des firmes issues des pays émergents une fois qu'elles sont implantées ?

Sur le plan théorique, le schéma de réflexion que nous proposons nous conduira à mettre l'accent sur la théorie des parties prenantes, l'analyse stratégique et une perspective institutionnaliste, que nous trouvons pertinentes pour éclairer les questionnements sus-évoqués (1). Notre recherche s'appuie sur l'analyse du contenu des rapports RSE récents de huit entreprises chinoises implantées en Europe à l'aide d'une analyse thématique par codage manuel et l'utilisation des logiciels d'analyse lexicale IRamuteQ et Tropes (2). Les résultats de notre étude (3) montrent que, dans les discours, les pratiques réimportées mettent avant tout l'accent sur la dimension sociale de la RSE, au sens des politiques internes de ressources humaines, contrairement à ce que Allouche *et al.* (2005) ont pu observer dans les entreprises du Nord. Dans une dernière partie, nous tirerons des hypothèses et des conclusions sur les logiques qui sous-tendent la réimportation des pratiques par les firmes du Sud vers le Nord et sur la question du rôle des entreprises du Sud dans la régulation de la mondialisation (4).

## **1. LA DYNAMIQUE DE LA RSE A L'ERE DE LA MONDIALISATION AU PRISME DU CROISEMENT DES THEORIES DES PARTIES PRENANTES ET DE LA PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE**

### **1.1. La RSE : un concept aux contours flous et à caractéristiques contingentes**

En 2001, la Commission Européenne (2001, p.7) définissait la RSE comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Cette définition souligne qu'une organisation doit excéder ses obligations juridiques envers ses parties prenantes mais ne précise pas le territoire à laquelle les obligations légales font référence (Postel *et al.*, 2013). En outre, le caractère volontaire est nuancé par certains auteurs, car il suggère une entreprise parfaitement libre d'agir (Postel et Sobel, *op. cit.*), or comme souligné par Bardelli (2005),

« les pratiques en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, sont largement contraintes par les données de marché, dans un nouveau monde régulé par les grandes entreprises multinationales » et sont plus ou moins institutionnalisées. En 2011, une nouvelle définition est ainsi adoptée par la Commission Européenne qui définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». La disparition du mot « volontaire » ne signifie pas que la RSE soit devenue obligatoire mais que la Commission Européenne entend l'inscrire dans le cadre institutionnel internationalement reconnu, en particulier les principes directeurs de l'OCDE, les dix principes définis dans le Pacte mondial des entreprises des Nations unies, la norme d'orientation sur la responsabilité sociale ISO 26000, la déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale, et les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

D'autre part, la définition du concept de RSE, tant au niveau de ses diverses dimensions et de ses objectifs que de sa portée, varie en fonction de l'époque et de l'espace (Campbell, 2007). En effet, née aux États-Unis dès les années 1950, ce concept s'est développé dans l'espace pour s'enrichir des spécificités culturelles et contextuelles, des facteurs institutionnels et nationaux et notamment des nouveaux défis que présente la société contemporaine (Capron, 2011; Matten et Moon, 2008). La plupart des chercheurs font prévaloir une dualité entre la conception anglo-saxonne, « explicite » au sens de Matten et Moon (2008), qui repose sur des démarches volontaires des entreprises dans la prise en compte de certains problèmes sociétaux et environnementaux, et l'approche européenne de la RSE « implicite » qui s'appuie sur la présence d'un cadre institutionnel conduisant les entreprises à se comporter de manière responsable (Acquier et Aggeri, 2008; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Outre cette différence de « culture » RSE, notre analyse des diverses littératures sur ce thème a permis de montrer que la nécessaire logique contextuelle de la RSE s'explique notamment par la diversité des parties prenantes, de leurs attentes et leurs poids inégaux, la variation sectorielle et la spécificité des activités, les contextes organisationnels et les enjeux - sociaux, politiques, économiques, socio-culturels, environnementaux - clefs du moment dans chaque pays.

## **1.2. La RSE comme réponse aux attentes diversifiées de parties prenantes plus ou moins influentes**

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) implique que la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de satisfaire le besoin de maximisation des actionnaires. Ce concept très

mobilisé en management stratégique stipule que les activités des entreprises ont des impacts sur la société divisée en plusieurs catégories de personnes, physiques et morales, pouvant influencer ou être influencées elles-mêmes par l'activité organisationnelle, connues sous l'appellation de parties prenantes. Les développements théoriques sur les parties prenantes soulignent ainsi que les différents groupes de personnes qui ont part dans l'entreprise ont des exigences vis-à-vis de cette dernière et qu'il faut atteindre un équilibre entre ces diverses attentes. Clarkson (1995), distingue les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires en fonction de leur importance. Les parties prenantes primaires à savoir les propriétaires, les employés, les clients et les fournisseurs, ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise et sont des groupes dont l'entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement et sa survie. Tandis que les parties prenantes secondaires sont celles qui peuvent influencer l'entreprise et sa performance ou être affectées par ses activités mais ne sont pas essentielles à sa survie. Il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société. Les recherches soulignent que toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise (Aggeri *et al.*, 2005). Leur degré de pouvoir détermine l'impact sur, et l'importance accordée par l'entreprise aux différentes actions et pressions des parties prenantes (Boudier et Bensebaa, 2008). Ainsi, les dirigeants d'entreprise répondent prioritairement aux exigences des plus influentes d'entre elles tout en arbitrant entre des demandes potentiellement contradictoires de l'ensemble des parties prenantes. Selon Mitchell *et al.* (1997), le degré d'influence des parties prenantes est fonction de sa capacité à être légitime, à avoir du pouvoir et à être capable d'imposer son calendrier dans une certaine urgence. A ce titre, animée par une vision utilitariste, l'entreprise examine les menaces ou opportunités potentielles posées par les différentes parties prenantes et ne s'intéresse qu'à celles qu'elle considère comme stratégiques. Doucin (2012, p.44) souligne qu' « *une vague de normalisation internationale de la RSE s'est amplifiée à partir de 2004. Toutes les normes conçues depuis cette date mettent la question des parties prenantes de l'entreprise au centre de leurs objectifs, s'efforçant de leur ménager une place dans la définition des orientations stratégiques en matière de RSE* ». La théorie des parties prenantes permet de rendre compte des pratiques des entreprises en matière de RSE mais ne rend pas compte de ce processus de normalisation - tant au niveau national, privé, qu'international -, de l'isomorphisme observé dans les discours et les pratiques d'entreprises (Aggeri *et al.*, *op. cit.*). Il convient donc de la croiser avec les apports du management stratégique et de la perspective institutionnaliste.

### **1.3. La RSE comme arme stratégique**

Comme souligné par Pasquero (2005), la RSE a la stratégie comme champ d'application, dans une optique de recherche de légitimité et/ou de recherche d'avantages concurrentiels. La RSE, en tant qu'arme stratégique et son processus d'élaboration et de mise en œuvre sont devenus un terrain d'investigation empirique et de réflexion théorique très important (Martinet & Reynaud, 2004 ; Reynaud & Joffre, 2004 ; Porter & Kramer, 2006). Marchesnay (2004) pense que la « *moralisation des affaires* » est avant tout un problème de « *portefeuille* » dans tous les sens du terme » et entre « *désormais dans la stratégie d'image des groupes* ». Selon Van Parijs (1993), le développement de pratiques de RSE favorise une image attrayante auprès des clients et contribue à diffuser des effets de réputation ou de notoriété : l'entreprise cherche à maximiser le profit à long terme par une bonne gestion des risques. Ainsi, la diffusion de pratiques responsables dans les pays du Sud est motivée par le désir des entreprises du Nord qui y sont implantées de contenir la pression sociale dans une perspective utilitariste visant à légitimer leurs actions et à gérer leur risque image (Quairel, 2007). En effet, le libéralisme économique s'est accompagné de certains comportements prédateurs par lesquels les entreprises recherchent la rentabilité financière au détriment du bien-être des salariés, n'hésitant pas à mettre les entreprises et leurs pays en concurrence entre eux en termes de droits sociaux et à s'impliquer dans des scandales qui ont terni leur image et qui ont été à l'origine de contestations sociales, des campagnes de dénonciation ou d'alerte menées par les contre-pouvoirs (Brammer et Pavelin, 2005). Il en résulte une importante activité communicationnelle et une forte médiatisation des actions au travers notamment du *reporting* social. Brammer et Pavelin (op. cit.) vont plus loin en accusant certaines entreprises de consentir à des investissements sociaux uniquement dans le but de s'assurer une bonne réputation derrière laquelle elles pourront s'adonner en toute tranquillité à des actes des plus irresponsables. La recherche de légitimation participe ainsi du déploiement de stratégies de RSE « cosmétique » consistant pour les entreprises à faire des coups d'éclat destinés à se faire bien voir de la société sans réelle intention de pérennisation de pratiques socialement responsables. Par ailleurs, selon la perspective du management stratégique, la RSE peut contribuer à la création ou au maintien d'un avantage concurrentiel dans le cadre d'une stratégie de différenciation (Martinet et Reynaud, 2004; Porter et Kramer, 2006; Reynaud et Joffre, 2004).

#### **1.4. La RSE comme moyen de régulation du capitalisme**

L'entreprise réagit à un environnement institutionnel donné et ses stratégies et démarches RSE sont largement façonnées par ce contexte institutionnel (Boidin *et al.*, 2009).

Tout d'abord, face à l'impuissance des acteurs traditionnels (syndicats, États, institutions internationales) à imposer une régulation de la mondialisation - propos qui mérite d'être nuancé au vu de l'attitude singulière adoptée par certains pays comme la Chine -, la RSE succède au paternalisme en tant que forme de légitimation qui accompagne l'essor du capitalisme industriel (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Ainsi, la RSE sera essentiellement évaluée à l'aune de sa performance en matière de régulation sociale au Nord, de développement au Sud et d'harmonisation des échanges Nord-Sud (UNRISD, 2003).

Ensuite, la RSE apparaît comme un instrument de l'internationalisation du dialogue social au sein des entreprises multinationales (Perez, 2002). Les pratiques allant « au-delà » des prescriptions légales correspondent à des énoncés ou à des engagements qui dépassent le droit étatique et les obligations auxquelles l'entreprise est assujettie sur un territoire. À cet égard, elle constitue une réponse aux insuffisances et à la faible effectivité des droits sociaux dans les pays du Sud où les multinationales sont installées, dans un contexte marqué par l'absence de cadres juridiques internationaux et le déficit des systèmes juridiques nationaux sur les activités des entreprises multinationales.

Le déficit régulateur des États et la recherche de légitimité associée à une stratégie de réduction de risque par les multinationales résultent en une forme de coercition, au sens de Di Maggio et Powell (1983), envers les entreprises du Sud engagées dans la production mondialisée. En effet, même si nombre d'entreprises du Nord ont choisi de s'installer dans des pays n'ayant quasiment pas de cadre juridique, de manière à jouir d'une véritable autonomie législative, paradoxalement les pratiques et les méthodes de RSE qu'elles diffusent s'apparentent bien souvent à du droit pour leurs fournisseurs du Sud (Gendron, 2006). Ainsi le nomadisme des entreprises est accompagné par l'apparition de politiques d'achats durables ou responsables qui se traduit chez les fournisseurs du Sud par l'obligation de se conformer à des cahiers des charges, chartes éthiques, codes de conduite, ... élaborés par les entreprises du Nord. Cette prolifération de normes et de codes éthiques tant à destination des salariés de l'entreprise que de ses fournisseurs fait craindre à certains chercheurs le retour du paternalisme infantilisant. Cette relativité de la régulation en fonction du niveau où l'on se place induit un pouvoir de régulation de contrôle au sens de Reynaud *et al.* (2007).

Par ailleurs, on assiste à un processus de normalisation de la RSE orchestré par les grandes organisations internationales et accompagné d'initiatives privées ou multipartites qui ont permis à un certain nombre de dispositifs de voir le jour ces dernières années comme les normes ISO 26000 ou les Accords Cadres Internationaux. Aussi se sont développées des normes internationales s'inspirant largement des grandes conventions internationales comme celles de l'OIT, l'ONU avec *Global Compact*, la Commission Européenne avec le Livre Vert de 2001 ou l'OCDE qui, selon Quairel (2007), « *demandent aux grandes entreprises proactives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants en les encourageant à user de leur pouvoir de coercition à l'égard de ces derniers* ». Les Principes Directeurs de l'OCDE, de *Global Compact*, de la *Global Responsibility Initiative* ou de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE), incitent les multinationales à aborder la diffusion de la démarche de responsabilité sociale et environnementale des donneurs d'ordre vers leurs sous-traitants et fournisseurs. Postel et Sobel (2013) soutiennent qu'il serait plus pertinent de considérer ces différentes normes comme des règles ou des conventions. La RSE se décline ainsi en un système de *reporting* - pour lequel les entreprises adoptent des structures de rapports et de référentiels similaires - à un système d'évaluation (*rating*), de certification, ou encore d'auto-évaluation.

Comme montré par DiMaggio et Powell (1983) ainsi que Matten et Moon (2008), les normes poussent les entreprises à des fonctionnements mimétiques notamment en termes de stratégies concurrentielles, et les consultants et les agences de notation ont joué un rôle majeur (Aggeri *et al.*, 2005) dans la diffusion des « bonnes pratiques de RSE ». Les systèmes de mesure qu'ils ont mis en place et qui s'érigent en tant que références incontournables et standards de *benchmarking*, participent également à l'homogénéisation des pratiques de RSE. Ces tendances au mimétisme prennent forme dans l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations et qui apparaissent comme légitimes dans leur champ d'activités (DiMaggio et Powell, *op. cit.*). Le degré d'intensité de la concurrence au sein d'un secteur conduit également les entreprises à adopter un isomorphisme pro-RSE. Ce mimétisme est très présent au niveau sectoriel (Gond et Igalens, 2012) et se traduit parfois par des initiatives conjointes : des codes de conduite communs ont été développés et adoptés, des partenariats avec des ONG ont été lancés, des réseaux internationaux d'entreprises comme le WBCSD, *World Business Council for Sustainable Development* ou la BLIHR, *Business Leaders Initiative on Human Rights* ont également vu le jour. Cependant, l'isomorphisme organisationnel ne débouche pas sur une logique d'ensemble cohérente et unifiée (Matten et



Moon, 2008) et même si les entreprises multinationales semblent développer des pratiques de RSE globales, elles intègrent dans leurs pratiques la diversité culturelle de leurs filiales.

Cet aperçu théorique permet d'éclairer la question de la réimportation des pratiques de RSE par les entreprises des pays émergents qui s'implantent dans les pays occidentaux. Selon Pesqueux (2004, p.25) en se référant aux travaux anthropologiques sur l'acculturation, « *la transmission des modèles obéit à deux paradoxes. Le premier est lié à l'effet d'importation du modèle qui ne peut induire les mêmes résultats que ceux observés dans le pays d'origine. Le deuxième concerne le cas fréquent du modèle corrigé et renvoyé ensuite au pays d'origine...* ». Les pratiques et démarches RSE se nourrissent donc les unes des autres et impliquent des effets différents selon l'environnement d'application. Ainsi, la politique RSE adoptée par les firmes multinationales issues des pays émergents dans leur pays d'accueil peut être envisagée comme la rencontre des pratiques réimportées avec les pratiques standards et les exigences locales (N'Diaye et Soulié, 2013).

Les pratiques RSE réimportées seraient donc influencées par quatre ensembles de facteurs :

- des facteurs globaux : les initiatives internationales lancées en faveur d'une meilleure prise en compte des principes de la RSE tant au niveau institutionnel (Gendron, 2006) qu'au niveau des contre-pouvoirs ;
- des facteurs locaux : attentes en termes de RSE en fonction des axes prioritaires (du moment) conditionnés par les particularités économiques, sociales, environnementales et culturelles propres à chaque pays ; ainsi que le niveau de structuration et le poids relatif des parties prenantes et l'efficacité de leurs actions (en fonction des moyens dont elles disposent et des jeux de pouvoir qui se dessinent) ;
- des spécificités sectorielles : la visibilité de leurs externalités négatives fait qu'il existe des secteurs particulièrement sensibles d'un point de vue médiatique (Brammer et Pavelin, 2005; Pigeyre *et al.*, 2005), certains pour leur impact sur la sécurité et la santé des consommateurs (alimentation, jouets,...), d'autres pour leurs impacts environnementaux (chimie, pétrole...) (Allouche *et al.*, 2005) ou encore sociaux (Descolonges et Saincy, 2004); certaines caractéristiques structurelles (intensité de main d'œuvre, activité facilement délocalisable, dangerosité, ... ) ;
- et des spécificités organisationnelles : les stratégies et les valeurs de l'entreprise, les défis auxquels elle est confrontée, les problèmes particuliers qu'elle connaît (en termes d'image par exemple), sa culture d'entreprise, son mode de gestion, les valeurs et les croyances personnelles des managers.

Après cette première partie visant à établir le concept de RSE et la dynamique particulière qui anime la diffusion des pratiques socialement responsables, nous présenterons le cadre méthodologique et les résultats de notre analyse empirique.

## **2. CADRE METHODOLOGIQUE**

S'agissant d'observer les pratiques de RSE que mettent en place les firmes des pays émergents qui s'implantent dans les pays développés, nous avons choisi d'analyser le contenu des rapports de développement durable ou RSE de groupes chinois internationaux qui se sont implantés dans les pays occidentaux et plus particulièrement ceux qui ont des activités sur le territoire français.

### **2.1. Choix de l'échantillon**

Pour traiter la question de la réimportation des pratiques de RSE, les entreprises issues des pays émergents particulièrement visées sont celles de grande taille qui communiquent sur ces pratiques. Le choix d'entreprises chinoises nous est apparu éclairant à plusieurs égards, tant pour des raisons politiques, économiques que sociales.

Dans le contexte chinois, le programme politique du Président Hu Jintao visant à développer « la société harmonieuse » fait désormais la promotion d'un modèle de société basé sur la démocratie. La RSE a été introduite dans la loi en 2005 dans le code des entreprises qui prévoit que « *dans ses opérations, une entreprise doit respecter les lois et les règlements administratifs, la morale sociale et l'éthique des affaires. Elle doit agir en bonne foi, accepter la supervision du gouvernement et du public et porter le poids de ses responsabilités sociales* »<sup>1</sup>. Un ensemble de lois et de pratiques est venu compléter cette volonté politique. Notamment, depuis 2006, la loi impose aux sociétés chinoises cotées à la bourse de Shenzhen de publier un rapport RSE (*SSE guidelines*) et en mai 2008, la bourse de Shanghai a, à son tour, publié une notice RSE (*Shanghai CSR Notice*) et un guide (*Shanghai Environmental Disclosure Guidelines*) à l'intention des entreprises cotées (Levine, 2008). Les entreprises contrôlées par l'Etat chinois sont elles-mêmes incitées à publier leurs performances RSE à travers un ensemble de dispositifs institutionnels tels que le *Labour Contract Law* et notamment les « *Guidelines to the State-owned Enterprises Directly under the Central Government on Fulfilling Corporate Social Responsibilities* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Company Law of the People's Republic of China (revised in 2005) – Art. 5 - traduction de Duport et Janicot, 2011

<sup>2</sup> <http://www.sasac.gov.cn/n2963340/n2964712/4891623.html>

D'un point de vue économique, la Chine est depuis 2010 la deuxième puissance économique mondiale et elle poursuit ses Investissements Directs à l'Étranger. En 2013, selon les chiffres officiels publiés par le ministère chinois du commerce<sup>3</sup>, les investissements sur la période de janvier à novembre inclus ont connu une hausse de 28,3% sur un an, dépassant le niveau enregistré pour l'année 2012.

Enfin, les entreprises chinoises continuent de souffrir d'une mauvaise image internationale du fait, d'une part, du climat social toujours très tendu en Chine et des revendications sociales croissantes (Doucin, 2010; Duport et Janicot, 2011) et, d'autre part, de la mauvaise image des produits chinois aux yeux des consommateurs. Si la multiplication des crises sociales, sanitaires et environnementales a contraint le gouvernement chinois à défendre l'image du pays et la réputation de ses entreprises, la publication de rapports par les grands groupes est également apparue comme un moyen d'enrayer cette mauvaise image.

À partir d'un échantillon d'une vingtaine d'entreprises chinoises présélectionnées pour leurs activités internationales et leur implantation dans des pays développés dont la France, et en privilégiant la diversité sectorielle des entreprises, nous avons cherché sur internet les rapports RSE accessibles en anglais et en français sur les années les plus récentes, à partir de 2010. Malheureusement, pour un nombre important d'entreprises, il n'a pas été possible de trouver de rapports ; pour certaines d'entre elles, il n'y avait pas de traduction disponible en anglais ou en français de ces rapports ; et pour d'autres, nous avons pu recueillir seulement les rapports annuels qui ne fournissent que peu d'éléments sur les pratiques RSE. Nous avons néanmoins conservé, dans le rapport annuel de Li and Fung, la partie relative à la RSE. Seul le rapport RSE de l'entreprise Yingli étant accessible en français, nous avons travaillé sur les versions anglaises des rapports.

Au final, 8 entreprises de secteurs variés ont pu faire l'objet de notre analyse : ChemChina (industrie chimique), ICBC (banque), Yingli Green Energy (panneaux solaires), Li and Fung (logistique, distribution), Huawei (télécommunications), Lenovo (électronique), ZTE (télécommunications) et Sinopec (industrie pétrolière et chimique). Une description succincte de l'activité de ces entreprises ainsi que de leur présence mondiale est présentée en annexe A.

## **2.2 Méthodes d'analyse de données**

Notre but étant de mettre en évidence les thématiques principales de RSE contenues dans les rapports, nous avons utilisé différentes méthodologies d'analyse de données textuelles.

---

<sup>3</sup> <http://fr.chineendirect.com/france/news/3617.html>, publié le 19-12-2013 14:32, Sources : AFP

Dans un premier temps, une analyse thématique transversale par codage manuel (Bardin, 2005; Miles et Huberman, 2005) nous a permis de structurer toute l'information recueillie. Les rapports ont d'abord été condensés en sélectionnant les parties des rapports pertinentes au regard de notre problématique de recherche. Cette première étape a permis de réduire le volume des données à traiter et d'éliminer les « déchets ». Nous avons ainsi laissé de côté les présentations plus générales de la société, de ses produits et de ses performances.

Pour faire face à la richesse de notre corpus et conduire une analyse systématique des données qu'il contient, le codage manuel du corpus a permis ensuite de le simplifier grâce notamment à différents outils comme des fiches de synthèse, des matrices explicatives, le regroupement par thème, des tableaux comparatifs des rapports, etc...

Nous avons alors pu procéder à une analyse thématique qui consiste en des repérages systématiques des thèmes abordés dans le corpus (Bardin, *op. cit.*) et ce, partiellement en référence au cadre conceptuel, tout en laissant une place à l'émergence de nouveaux thèmes.

Les thématiques retenues sont alors : les normes de présentation des rapports, la stratégie globale de RSE, le poids des parties prenantes et les pratiques RSE.

Malgré une certaine homogénéité des rapports que nous avons pu assembler en termes de structure et de thèmes abordés, la consistance du corpus a nécessité l'utilisation de logiciels d'analyse de données qualitatives afin d'améliorer la dimension comparative de notre analyse et de procéder à un traitement quantitatif modeste. Nous avons ainsi appliqué à notre corpus l'approche lexicale, fondée sur la statistique fréquentielle et les proximités entre les mots employés (Fallery et Rodhain, 2007).

Nos premières analyses ont été effectuées sur la base du logiciel IRamuteQ, qui est une implémentation de la méthode Alceste proposée par Reinert (1983, 1990) dans un logiciel libre (Ratinaud et Déjean, 2009). Après la préparation nécessaire du corpus (passage en minuscules et élimination de certains caractères), le corpus final se compose de 36015 occurrences. Il est constitué de 4181 formes différentes. Les fonctions de statistiques textuelles classiques (relevés et comptages) nous ont permis de mettre en évidence la fréquence des termes employés dans les rapports par ordre décroissant. L'outil de visualisation proposé par le logiciel (nuage de mots) offre en outre la possibilité de visualiser rapidement les grands thèmes traités dans les rapports. D'autre part, l'utilisation des fonctions d'analyse de similitudes nous ont permis de réaliser une classification des termes, construite sur la base d'une analyse factorielle des correspondances.

L'utilisation du logiciel Tropes nous a en outre fourni des relevés et comptages morphologiques et sémantiques et nous a servi à approfondir l'analyse de contenu en classant par fréquence décroissante les univers de référence des mots du texte qui regroupent des classes d'équivalents. En particulier, l'utilisation de la fonction « relations de cooccurrence » nous a permis de montrer les relations existantes entre les classes d'équivalents. Le graphe étoilé proposé par le logiciel permet de visualiser ces relations.

Si nous avons mobilisé des logiciels d'analyse de données textuelles afin de faire ressortir les grands thèmes des rapports, nos analyses et interprétations demeurent cependant largement manuelles.

### **3. ANALYSE DU CONTENU DES RAPPORTS : LA PRIORITE DE LA DIMENSION SOCIALE ET DES PARTIES PRENANTES « CONTRACTUELLES »**

Nous avons appliqué la méthodologie précédente dans un premier temps à l'ensemble de notre corpus afin d'en dégager une vision globale puis sur chacun des thèmes retenus pour notre étude : les normes de présentation des rapports, la stratégie globale et les activités de RSE, et la prise en compte des parties prenantes.

#### **3.1. Conformité aux normes et ambition d'excellence**

L'analyse du contenu de l'ensemble des rapports de développement durable de 8 entreprises chinoises implantées en Europe montre en premier lieu une très large normalisation de la rédaction des rapports en conformité avec les principes directeur du *Global Reporting Initiative* (GRI) utilisé par toutes les entreprises étudiées, auquel s'ajoutent, le cas échéant, des normes de rédaction sectorielles comme par exemple celles promulguées par les autorités bancaires pour l'ICBC ou celles de l'industrie pétrolière pour Sinopec. De même, toutes les entreprises de l'échantillon adhérent au Pacte Mondial des Nations Unies et proclament ainsi leur attachement aux dix principes universels qu'il défend.

Un grand nombre d'entreprises ont obtenu des certifications de leur système de management de la qualité (ISO 9001), de leur système de management environnemental (ISO 14001), de leur système de gestion de la sécurité de l'information (ISO 27001) ou de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001). En outre, beaucoup d'entreprises adhérent aux codes de conduite de leur secteur ou ont mis en place leurs propres codes de conduite envers leurs dirigeants, leurs salariés ou leurs fournisseurs. Le tableau

présenté en annexe B synthétise les normes, certifications et codes de conduite sectorielles ou privées utilisées par les entreprises.

Enfin, chaque entreprise affiche dans son rapport RSE avec beaucoup de fierté les nombreux prix et distinctions obtenus pour leur politique exemplaire particulièrement dans le domaine de l'innovation et de la responsabilité sociale. Par exemples, en 2010, Yingli est entré dans le « Top 100 des employés chinois » et a obtenu le « *Best Low-Carbon Companies* », Sinopec est monté en tête du classement des entreprises pétrolières dans le top 100 des « *Corporate Social Responsibility Companies* » et ZTE affirme avoir obtenu plus de 22 récompenses dont celui d' « *Advanced Enterprise for Shenzhen's 2009 Annual Safe Production* ».

### **3.2. Analyse comparative des rapports RSE: la prédominance de la dimension sociale**

Le discours introductif des rapports 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 employés. Ainsi, ZTE précise-t-il que la RSE n'est pas accessoire dans l'entreprise mais qu'elle est combinée à toutes les stratégies pour en faire l'une des plus importantes parties de la culture de l'entreprise.

L'analyse du contenu de la globalité de notre corpus révèle pour sa part que l'on se préoccupe en priorité de la dimension sociale de la RSE. L'univers de références Tropes indique que le mot « *employee* » y est utilisé 244 fois. L'observation de la fréquence des mots utilisés dans le corpus « activités RSE » confirme la prédominance des actions en faveur des salariés, les termes « *employee* » et « *train* » apparaissant comme les deux les plus fréquemment cités. Le « nuage de mots » IRamuteQ et le tableau des fréquences montrent clairement la centralité des employés (figure 1). La dimension environnementale apparaît en seconde position, avec une fréquence légèrement inférieure à la dimension sociale. En troisième position, nous retrouvons les fournisseurs et plus généralement la chaîne d'approvisionnement.

**Figure 1 : Nuage et fréquence des mots sur le corpus activités**



**Tableau 1 : Fréquence des mots sur le corpus activités**

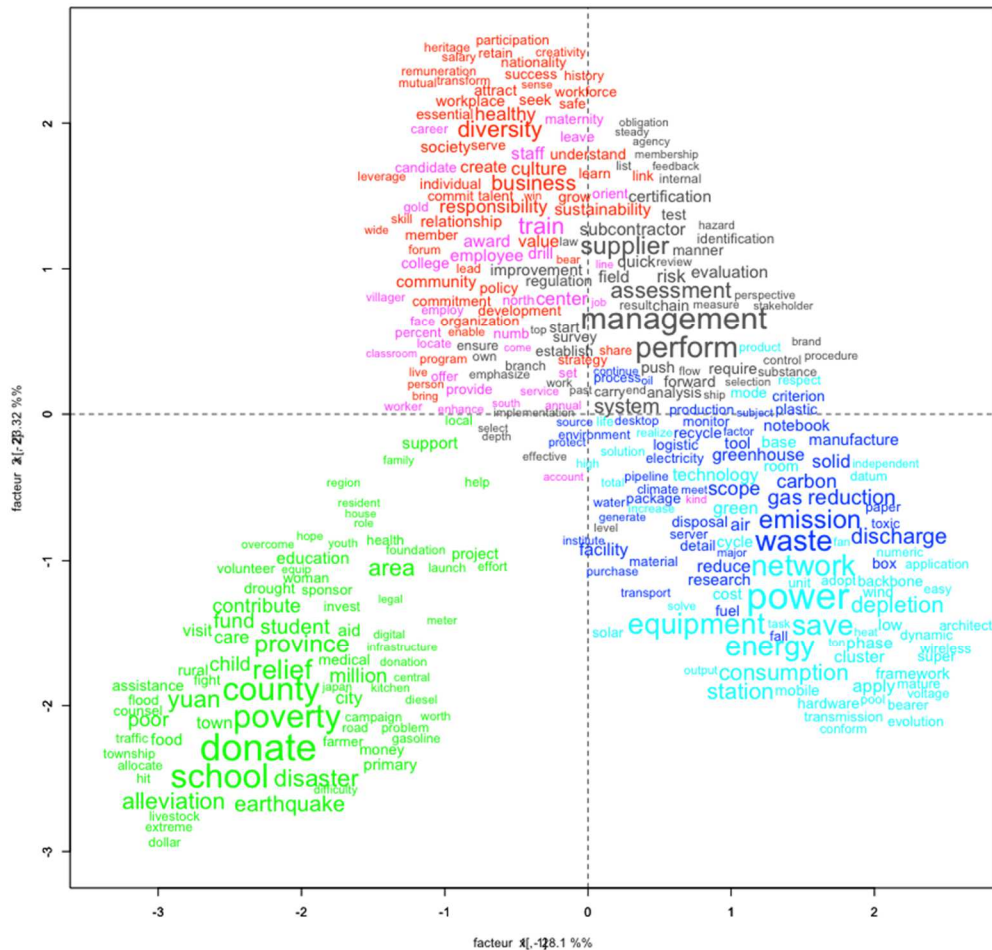
Mots	Fréquence	Mots	Fréquence
employee	193	environment	56
train	125	project	55
energy	116	business	55
supplier	113	activity	54
product	113	donate	52
management	110	waste	51
local	108	improve	51
support	103	operation	50
development	91	supply	46
service	90	recycle	46
program	83	technology	45
person	83	performance	45
provide	81	facility	45
customer	79	high	44
work	78	school	43
system	75	reduce	43
include	72	material	43
power	71	effort	43
green	70	consumption	43
water	68	set	42
area	68	community	42
equipment	66	save	41
network	65	increase	41
help	64	total	40
year	60	share	40

Source : IRamuteQ

En observant plus précisément les activités de RSE, les résultats de l'Analyse Factorielle des Correspondances dans IRamuteQ mettent 6 classes en évidence (figure 2). La première classe se réfère à la participation de la RSE au développement sociétal (communauté) avec des termes comme l'emploi, la promotion de la diversité et des femmes en particulier, l'entrepreneuriat, la santé, la culture, les valeurs, la croissance. La classe 2 concerne la performance du management de la chaîne logistique, les fournisseurs, les certifications et les modes de régulation. La classe 3 fait nettement référence aux actions humanitaires et à la lutte contre la pauvreté avec les thèmes relatifs à la santé, au bien-être et les références aux nombreux dons et appels à volontariat effectués en faveur de diverses causes locales (écoles primaires, éducation, désastres, tremblements de terre, assistance médicale...). Les classes 4 et 5 s'intéressent toutes les deux aux problématiques liées à l'environnement, la classe 4 concernant principalement les questions écologiques relatives à la réduction de la consommation d'énergie (*green technology*, équipement...) et la classe 5 des problématiques plus locales comme celles de la gestion des déchets (plastique, emballage...) et de la pollution en général (émission de gaz, carbone,

combustion...). La classe 6 pour sa part regroupe les actions de développement des compétences avec la formation des salariés, la recherche et développement, les récompenses, l'emploi et la carrière, les partenariats avec les universités...

**Figure 2 : Carte factorielle du corpus « activités RSE » (IRamuteQ)**



Source : IRAMUTEQ

### 3.3. Le poids des diverses parties prenantes

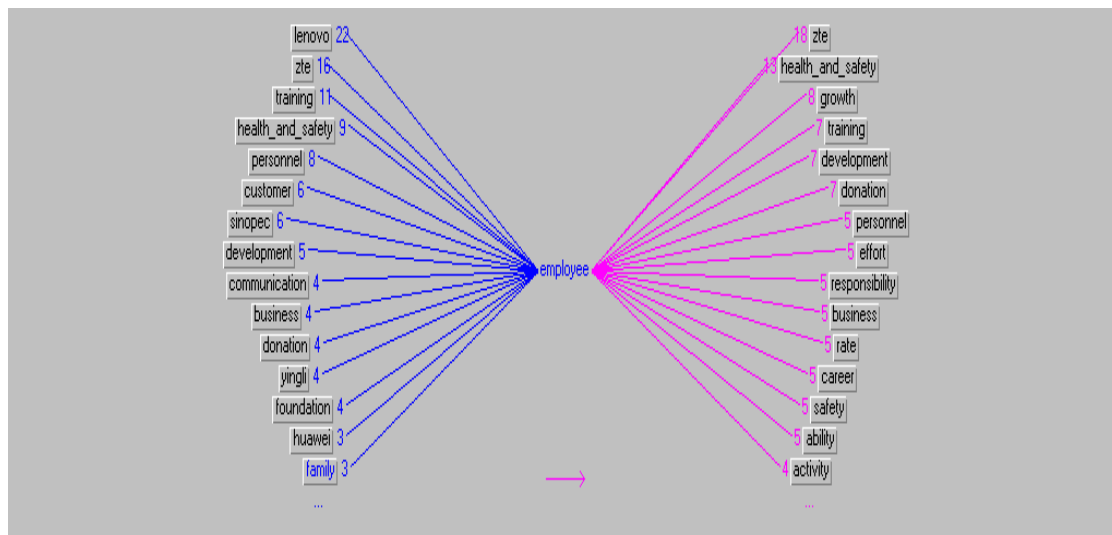
L'étude du corpus relatif aux parties prenantes montre une prise en compte diverse de leurs préoccupations.

Une nouvelle fois, ce sont les actions envers les salariés qui sont les plus développées avec des réponses variées. Si les thèmes de la défense des droits des salariés, de la santé et de la sécurité au travail, de la participation du personnel aux activités de l'entreprise, de leur implication, de leurs évolutions professionnelles reviennent régulièrement dans les discours, la formation et les actions sur la santé-sécurité apparaissent comme des pratiques dominantes (Figure 3). Dans le domaine de la formation, qui a pour objectif affichée d'assurer l'employabilité des salariés, on



relève notamment des relations privilégiées avec des universités prestigieuses lorsque l'entreprise ne possède pas sa propre université comme ZTE qui compte 14 centres de formation à travers le monde (dont un en France) dans lesquels 23400 personnes ont été formées en 2010.

**Figure 3 : Graphe étoilé de l'univers référentiel « employee »  
(fréquence des thématiques précédant et suivant cet univers dans les rapports RSE)**



Source : Tropes

Les sujets relatifs à la communauté arrivent en seconde position. D'une part, nous retrouvons les actions relatives à la protection de l'environnement (222 occurrences dans l'univers de références Tropes regroupant l'environnement, l'énergie et l'eau). Les engagements pris et les pratiques décrites ont trait aux économies de ressources (énergie et eau), à l'économie verte, la réduction ou à l'élimination des déchets, à la protection de l'environnement. D'autre part se distinguent les actions envers les populations. Les engagements envers les citoyens du pays d'accueil et des populations locales consistent en actions humanitaires autour de l'éducation, de la réduction de la pauvreté, de la santé, des conditions de vie, des catastrophes naturelles. Ces actions très médiatiques et le montant des dons sont particulièrement mis en valeur dans les rapports, à l'instar de Sinopec et des 169 écoles qu'il dit avoir aidé à construire depuis 2007. Les fournisseurs figurent en troisième rang parmi les parties prenantes les plus fréquemment citées (140 fois dans Tropes), les thèmes les plus récurrents relatifs aux fournisseurs étant la conformité (aux codes de conduite), la non-conformité, l'évaluation, l'amélioration, l'engagement. Chez Lenovo par exemple, les fournisseurs sont invités à travailler ensemble et leur performance est mesurée dans les domaines clés comme la qualité, la rapidité et la flexibilité. En quatrième position se trouvent les clients, pour lesquels les pratiques concernent

la satisfaction, la réduction des réclamations, les services annexes (amélioration de la qualité du service, assistance produit, service après-vente). On peut notamment relier le poids important des parties prenantes contractuelles (fournisseurs et clients) à l'importance accordée aux produits (150 citations Tropes) en termes de sécurité, qualité, design, cycle de vie ou « propreté écologique ».

Les investisseurs et créanciers sont pour leur part assez peu mobilisés au-delà des questions relatives à la publication des résultats financiers et aux orientations de développement de l'entreprise. Sinopec par exemple s'engage à protéger les intérêts de ses investisseurs et créanciers, et à leur fournir une information exacte, précise et complète. De même, le gouvernement est relativement peu mentionné par rapport aux autres parties prenantes. Les thèmes s'y afférant concernent la mise en œuvre des politiques relatives à la réglementation, à la gestion de la conformité, les inspections et les rapports, et à la mise en place de normes pour les industries concernées.

### **3.4. Quelques variations sectorielles**

Si, pour toutes les entreprises de notre échantillon, les salariés apparaissent prioritairement dans les rapports RSE, la hiérarchie des autres parties prenantes connaît néanmoins des variations sectorielles, liées principalement aux activités des entreprises et à la visibilité de leurs externalités négatives. Ainsi, dans les industries chimiques et pétrolières comme ChemChina ou Sinopec, les rapports RSE développent plus largement les thématiques environnementales et mettent en avant les actions menées en matière d'innovation, de sécurité et de protection de l'environnement. Yingli par exemple explique qu' « *en tant que fabricant de produits conçus pour générer une énergie propre, il se doit d'être doublement vigilant quant aux impacts de ses activités* ». ZTE, Huawei ou Lenovo, équipementiers en télécommunications et fabricants de produits électroniques, mettent pour leur part en avant leur participation au développement économique local avec, par exemple, l'aide au déploiement d'équipements de réseaux et télécommunications dans les régions défavorisées. Li & Fung, en tant que société d'import-export, souligne que ses principaux risques et opportunités proviennent de la gestion de sa chaîne globale d'approvisionnement et focalise ses actions RSE sur la mise en place de « *Code of Conduct for Suppliers* » et de « *Supplier Compliance Manual* » à destination de ses fournisseurs, qui apparaissent comme une partie prenante clé. Enfin, pour la banque ICBC, ce sont les services aux clients et les profits des investisseurs qui sont au cœur des préoccupations RSE. Suivant sa devise "*Integrity Leads to Prosperity*", elle s'engage notamment à lutter contre

la corruption et à soutenir l'économie sociale et l'économie « verte » (dans l'agriculture, l'industrie, les logements...).

#### **4. DISCUSSION**

Dans cette dernière partie, à l'aune des résultats empiriques qui viennent d'être exposés, nous tirons des hypothèses et des conclusions sur les logiques qui sous-tendent la réimportation des pratiques par les firmes du Sud vers le Nord.

##### **4.1. Au-delà de la stratégie d'image, les pratiques RSE réimportées par les pays du Sud comme support de réorientation stratégique**

Tout d'abord, du point de vue stratégique, on constate que la diffusion des pratiques RSE du Nord vers le Sud et celle du Sud vers le Nord semblent obéir aux mêmes motivations :

- Stratégie de légitimation (recherche de *license to operate*), gestion de risque de réputation : dans le cas chinois, la mise en avant des distinctions honorifiques reçues par les entreprises pour la qualité et la force de leurs engagements en matière de RSE participe d'un culte de l'excellence qui accompagne une stratégie de construction d'une nouvelle image élaborée au niveau étatique et qui témoigne de la volonté des multinationales des pays émergents à montrer leur puissance.
- Isomorphisme, notamment, au niveau sectoriel (le code EICC dans l'industrie électronique, la certification ISO 9001/14001 ...) et réponses aux pressions institutionnelles : par exemple, la forme des rapports et leur présentation soignée (photos, encadrés des exemples les plus médiatiques...) nous montrent qu'il s'agit avant tout d'un discours normatif à visée de communication institutionnelle ;
- Stratégie de positionnement tendant à une certaine différenciation : dans les cas étudiés, les entreprises chinoises veulent quitter leur rôle de petites mains assembleuses du monde pour devenir les créateurs des produits d'innovation. Pour les entreprises du Nord la « compétitivité socialement responsable » est considérée comme moyen de faire front à la concurrence agressive des pays à faibles coûts de main-d'œuvre.

Deuxièmement, en fonction du diffuseur, la diffusion des pratiques s'opère selon des modalités et induisent des implications différentes :

- Initiée par les entreprises du Nord, l'exportation des pratiques de RSE suit une démarche plutôt contrainte, à visée de légitimation, qui se traduit par une normalisation sous contraintes pour les entreprises du Sud ;

- La réimportation de ces pratiques est plus ou moins volontaire pour les entreprises du Sud, en réponse à une stratégie d'internationalisation et d'accès aux marchés des pays du Nord à une construction d'une nouvelle image.

Enfin, si l'on considère la RSE comme un nouveau modèle de régulation de l'économie mondialisée, dans les deux cas - diffusion Nord-Sud ou réimportation Sud-Nord des pratiques RSE - le rôle des entreprises multinationales est primordial. Mais le phénomène de mondialisation illustre deux aspects de la pratique des firmes multinationales.

D'une part, dans le cadre de la globalisation qui se traduit pas l'éclatement géographique de la chaîne de valeur, la multinationalisation des entreprises du Nord vers le Sud est en réponse à une stratégie d'externalisation des activités les moins créatrices de valeur, dans une optique de rationalisation / de réduction des coûts, facilitée par les pratiques de dumping social et fiscal, l'absence et/ou le manque d'effectivité des droits sociaux dans les pays du Sud. D'autre part, l'internationalisation des entreprises du Sud vers le Nord est motivée par une stratégie d'expansion, de croissance commerciale, et surtout de mise à niveau par l'innovation et la recherche de ressources technologiques. Compte tenu de cette stratégie d'innovation qui est en général arrimée à l'importance du capital humain, la primauté de la dimension sociale dans les pratiques de RSE Sud-Nord semble ainsi incontournable et s'imposer d'elle-même, les employés se trouvent ainsi dans la catégorie de « parties prenantes qui font autorité » au sens de Mitchell *et al.* (1997) car ayant à la fois des demandes urgentes, une relation légitime avec l'entreprise et le pouvoir de l'influencer dans leur sens. Cette meilleure prise en compte des enjeux sociaux s'expliquerait également par l'importance de ces derniers dans une économie occidentale contemporaine mise à mal par des crises.

#### **4.2 Vers un alignement vers le haut des pratiques RSE renforçant le processus de (co)-régulation du capitalisme à l'échelle mondiale ?**

La RSE apparaît comme thème corrélatif des transformations organisationnelles liées à la mondialisation et aux nouvelles formes de concurrence. Dans ce contexte, l'alignement des pratiques de RSE des entreprises des pays émergents vers le modèle des pays développés met en exergue le rattrapage qui est en train de s'opérer. La diffusion des normes et les exigences de conformité posent la question de leur appropriation, intégration et assimilation. Si, selon la conception classique, la diffusion des pratiques RSE est attribuée aux multinationales occidentales, les normes exogènes jadis imposées semblent être appropriées par les multinationales du Sud qui ont élaboré leurs propres normes de l'intérieur, à leur tour. Notre

analyse réalisée à partir des rapports RSE montre que, tout au moins dans les discours, les pratiques RSE réimportées seraient non seulement conformes aux attentes des parties prenantes considérées mais que, conformément aux principes et orientations des textes internationaux, elles couvrent :

- les pratiques en matière de travail et d'emploi (la formation, la diversité, la santé, l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits de l'homme...);
- les questions environnementales (l'utilisation efficace des ressources, l'analyse du cycle de vie, la prévention de la pollution,...);
- et les intérêts des consommateurs, notamment la qualité et la sécurité des produits, et la promotion de la responsabilité sociale et environnementale tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Cet alignement, qui se traduit également par l'intégration des principales normes internationales en matière de RSE (normes de rédaction de rapports, normes de qualité, de respect de l'environnement...), pourrait contribuer à minima à l'effectivité des conventions internationales qui constituent les principes fondateurs de ces normes internationales.

Corrélativement, les multinationales du Sud colporteraient ces bonnes pratiques et contribueraient ainsi potentiellement à leur convergence par le haut au niveau national, ainsi outre les pratiques sus-citées, l'ensemble des entreprises étudiées s'engagent dans des grandes causes humanitaires (dons et assistance en cas de catastrophes naturelles par exemple) et le développement au niveau local (l'éducation notamment et des actions ciblées de lutte contre la pauvreté).

Dans l'exemple chinois, même si cette étude fondée sur la seule analyse de discours n'apporte pas d'éclairage certain sur la réalité de la mise à niveau des pratiques responsables des entreprises considérées, leur évolution vers un réel alignement des pratiques réimportées paraît effective, toutes proportions gardées. En effet depuis 2005, d'après Doucin (2012), au-delà de la stratégie d'image et de montée en gamme, l'État chinois a eu recours au modèle de RSE pour répondre à des revendications sociales croissantes ayant suivi la liquidation de l'économie dirigée et la privatisation d'un grand nombre d'entreprises qui a induit l'effondrement de tout l'édifice de protection sociale dans le Pays, et pour répondre à la prise de conscience de la gravité du risque environnemental dans le pays en s'appuyant pour ce faire sur de multiples partenariats avec les entreprises étrangères spécialistes du secteur de l'environnement. Ainsi, assiste-t-on à une avancée des engagements de l'entreprise ?

À partir de l'analyse qui précède, il y a deux regards possibles sur les pratiques RSE réimportées Sud-Nord. D'un côté se dessine une vision optimiste au regard des transformations en cours dans les pays émergents en matière d'amélioration dans les domaines environnemental et social. La stratégie d'accession au sommet de la chaîne globale de valeur par la montée en gamme des produits (Doucin, *op. cit.*) s'accompagne ainsi, pour les entreprises de ces pays, de politique de rattrapage social qui se traduit par la mise en place de lois respectant les conventions internationales tant sur le plan de l'environnement que celui des salariés, au niveau national, et par le dépassement social consistant à donner à voir leur supériorité économique et à légitimer leur rang de puissances mondiales par des actions RSE plus « avancées » que celles des entreprises du Nord elles-mêmes. D'un autre côté, la persistance voire l'augmentation des inégalités mondiales et les disparités sectorielles face à la RSE, empêchent une prise en compte homogène des normes internationales. Nombre d'auteurs s'accorde à dire, par exemple, que les systèmes européens de protection sociale seraient « tirés vers le bas » au nom des impératifs de compétitivité et que les écarts en termes de rémunération et de prestations sociales dans les pays du Nord renforceraient la menace d'un alignement vers le bas, les différents gouvernements européens s'adonnant à une concurrence fiscale et sociale conduisant à la régression progressive des acquis sociaux.

Ainsi, dans l'hypothèse que l'effet de mimétisme aura lieu, comme dans toutes stratégies d'étalonnage, l'alignement se fait par rapport aux meilleures entreprises au niveau sectoriel, donc les entreprises des pays émergents et leurs pratiques réimportées mettant en avant la dimension sociale de la RSE.

## **CONCLUSION**

Cette communication appuie l'idée selon laquelle il est nécessaire d'appréhender les enjeux contemporains liés à la RSE à la lumière de la montée en puissance du pouvoir des multinationales du Sud dans l'économie mondiale. L'analyse d'un corpus comprenant les rapports de plusieurs entreprises nous a permis de décrire les pratiques RSE des entreprises des pays émergents implantées dans les pays développés, de formuler des hypothèses sur les logiques qui sous-tendent ces pratiques et de les interpréter, contribuant ainsi à mieux appréhender les possibles changements à venir.

Sur le plan théorique, ce papier a permis de mettre en exergue que la réimportation des pratiques de RSE du Sud vers le Nord apporte des réponses stratégiques ayant les mêmes motivations que la diffusion Nord-Sud de la RSE mais avec des modalités et des implications différentes.

Elle participe potentiellement à une convergence vers le haut de ces pratiques et ce, grâce notamment à une meilleure prise en compte des enjeux sociaux de la RSE menant à des engagements plus importants, au niveau des entreprises concernées. Cela présage-t-il la capacité de ces entreprises à peser sur les normes internationales et leur possible rôle proactif dans la régulation de la mondialisation ?

Sur le plan empirique, notre analyse a permis de montrer que les entreprises des pays émergents se sont accaparées la notion de « compétitivité socialement responsable » (AccountAbility, 2005) pour consolider leur « bifurcation » stratégique, qui a trait à la montée en gamme des produits et à la focalisation progressive sur l'innovation, la recherche et développement notamment dans le domaine technologique, et à leur présence directe sur les marchés occidentaux. Si cette tendance se confirme, comment les entreprises occidentales pourront-elles réagir au niveau stratégique afin de trouver de nouvelles armes concurrentielles?

Sur le plan méthodologique, étant donné que dans le monde développé contemporain, la RSE se manifeste dans le contenu de rapports établis et publiés sur une base volontaire par les entreprises, les méthodes d'analyse de contenu mobilisées dans cette communication peuvent contribuer à faire avancer le débat sur les pratiques de RSE. Cependant, quelques limites méthodologiques sont naturellement à souligner. En premier lieu, le faible échantillon étudié ne permet pas de généraliser nos conclusions à l'ensemble des multinationales chinoises ou d'autres pays émergents qui s'implantent dans les pays occidentaux. En second lieu, seuls quelques secteurs d'activité sont représentés dans cet échantillon, alors que des études soulignent la variabilité sectorielle du type de légitimité recherchée, de l'importance et des types de discours relatifs aux thèmes de la RSE (Campbell, 2007).

Par ailleurs, il est évident que l'étude seule des rapports ne permet pas d'apprécier la véritable mise en œuvre de la RSE, d'autant plus quand pour lesdits rapports « *les normes de présentation des indicateurs l'emportent sur la qualité intrinsèque des résultats, dans une logique largement institutionnelle* » (Allouche *et al.*, 2005).

Enfin, le dispositif méthodologique est composé d'un terrain portant uniquement sur une analyse de discours issus de documents de communication, en l'occurrence, des rapports de développement, et non sur les réelles pratiques au sein des entreprises choisies.

Ainsi, dans les prolongements possibles de cette recherche exploratoire, nous envisageons l'utilisation d'autres sources d'informations comme les sites internet, les articles parus dans les médias et notamment des travaux de terrain s'appuyant sur des entretiens approfondis auprès des responsables RSE d'entreprises issus de pays émergents implantées dans le Nord. Une

analyse comparative des pratiques RSE réimportées Sud-Sud et Sud-Nord éclairerait également les analyses sur ce sujet.

## REFERENCES

- AccountAbility (2005), Responsible Competitiveness. Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices, Londres: AccountAbility & FDC.
- Acquier, A.; Aggeri, F. (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 34 :180, 131-157.
- Aggeri, F.; Abrassart, C.; Acquier, A. (2005), *Le développement durable à l'épreuve de l'entreprise - apprentissages collectifs et pratiques managériales* Vuibert., Paris.
- Allouche, J.; Huault, I.; Schmidt, G. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle. In *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Le Roy F. et Marchesnay M.
- Bardelli, P. (2005) *Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des Entreprises*. *Management & Avenir*, 6 :4, 111.
- Bardin, L. (2005), *L'analyse de contenu*, Paris : PUF.
- Boidin, B.; Postel, N.; Rousseau, S. (2009), *La responsabilité sociale des entreprises: une perspective institutionnaliste*, Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du septentrion.
- Boudier, F.; Bensebaa, F. (2008), Responsabilité sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ? *Mondes en développement*, 144 : 4, 27.
- Brammer, S.J.; Pavelin, S. (2005), Corporate reputation and an insurance motivation for social investment. *Journal of Corporate Citizenship*, 39-51.
- Campbell, J.L. (2007), Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory Of Corporate Responsibility. *Academy of Management Review*, 32:3, 946-967.
- Capron, M. (2011), Déconstruire la RSE pour retrouver le sens des relations entreprises-société. *Jalons pour un nouvel agenda de recherche*. *Revue de l'organisation responsable*, 6 :1.
- Capron, M.; Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Acteurs, Enjeux, Stratégies, Paris: Editions La Découverte.
- Clarkson, M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 :1, 92-117.
- Commission Européenne (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles : Commission Européenne.
- Commission Européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles : Commission Européenne.
- Descologes, M.; Saincy, B. (2004) *Les entreprises seront-elles un jour responsables ? La Dispute.*
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 14-160.
- Doucin, M. (2012), La seconde vie de la notion de parties prenantes dans les normes internationales sur la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, 7 :1, .43.
- Doucin, M. (2010), Une façon de répondre à des revendications sociales croissantes: La politique gouvernementale chinoise en matière de RSE. *Revue internationale de Psychosociologie*, XVII(1), p.247.
- Duport, M.; Janicot, L. (2011), Pour une GRH bienveillante et harmonieuse : santé, sécurité et RSE dans les entreprises en Chine, In *Conférence de l'AGRH, Marrakech*.
- Fallery, B.; Rodhain, F. (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, 1-16.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Londres : Pitman.
- Gendron, C. (2006), Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation. *Gestion*, 31 :2, 55.
- Gond, J.-P.; Igalens, J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris: Pearson; Dareios.



- Levine, M. (2008), China's CSR Expectations Mature. *The China Business Review*, 35:6, 50-53.
- Matten, D.; Moon, J. (2008), « Implicit » and « Explicit » CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33:2.
- Miles, M.; Huberman, M. (2005), *Analyse des données qualitatives*, Paris: De Boeck.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 : 4, 853-886.
- N'Diaye, T.A.; Soulié, J. (2013), La réimportation des pratiques de RSE par les entreprises des pays émergents dans les pays occidentaux : proposition d'un cadre d'analyse intégrative des facteurs de « recontextualisation ». In XXIIe Conférence Internationale de Management Stratégique. Clermont-Ferrand.
- Pasquero, J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Turcotte M.-F. et Salomon A., 112-143.
- Perez, R. (2002), L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? *Revue Française de Gestion*, (Novembre), 131-151.
- Pesqueux, Y. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, Paris : L'Harmattan..
- Pesqueux, Y. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion.
- Pigeyre, F.; Gilbert, P.; Charpentier, M. (2005), Évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : Question technique ou enjeu politique ? In 16ème Conférence de l'AGRH. Paris Dauphine.
- Postel, N.; Sobel, R.; Chavy, F. (2013), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve-d'Ascq, France: Presses universitaires du Septentrion.
- Quairel, F. (2007), Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels. In *Colloque de l'AFC*. Poitiers.
- Ratinaud, P.; Déjean, S. (2009), IRaMuTeQ : implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre, Toulouse: REPERE.
- Reynaud, E.; Egri, C.; Fraser, S. (2007), La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe. *Revue Française de Gestion*, 2007/11(180), 109-130.
- UNRISD (2003), *Corporate Social Responsibility and Development: Towards a New Agenda*, Genève, 17-18 Novembre: UNRISD.

### Annexe A – Présentation et présence mondiale des entreprises étudiées

**ChemChina** - Fondée en 2004 et basée à Pékin, la China National Chemical Corporation, dénommée ChemChina, développe des produits chimiques de base (sels, charbon, produits minéraux...) et des produits chimiques de spécialité (silicium, polyuréthane, fibre, plastiques et caoutchouc, aliments pour animaux...). Le groupe fournit également l'huile de transformation et de raffinage des produits, les produits agrochimiques, y compris les engrais chimiques et pesticides et les produits en caoutchouc, tels que les pneus auto... Avec plus de 133000 salariés dans le monde, ChemChina est présente dans 140 pays, en particulier grâce à des acquisitions outre-mer, comme le rachat en 2006 de deux entreprises françaises, le groupe Adisseo spécialiste mondial de la nutrition animale, et le groupe Rhodia, devenant avec cette acquisition, le troisième plus grand producteur au monde de silicium organique.

**ICBC** - La Banque Industrielle et Commerciale de Chine est à la fois la plus grande banque chinoise et la plus grande banque du monde en termes de capitalisation boursière. Avec près de 240 filiales dans 33 pays et territoires et plus de 1500 correspondants bancaires dans 136 pays et territoires, elle emploie 427356 salariés. Son réseau mondial de services financiers est répandu sur les cinq continents d'Asie, Afrique, Europe, Amérique et Australie et dans les grands centres financiers internationaux.

**Yingli** - Yingli Green Energy, leader dans le secteur solaire, est classé parmi les 10 premiers fabricants de panneaux solaires mondiaux. Il est le plus grand fabricant mondial de panneaux photovoltaïques. Ses modules haut de gamme sont vendus sous la marque Yingli Solar dans le monde entier, notamment en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Grèce, en France, en Corée du Sud, en Chine, au Japon, au Brésil, en Australie, en Afrique du Sud, au Mexique et aux États-Unis. Avec une équipe locale spécialisée sur chaque marché solaire établi ou émergent, Yingli est une entreprise véritablement internationale. Fondée en 1998, la société a son siège social à Baoding en Chine et possède plus de 20 filiales qui emploient plus de 18 000 collaborateurs dans le monde. Le groupe s'est notamment installé sur le marché français fin 2009 avec l'implantation d'un bureau commercial à Lyon.

**Li and Fung** - Fondée en 1906 à Guangzhou (Sud de la Chine), Li and Fung est l'une des premières sociétés d'import-export chinoise. Basé à Hong Kong, la société est passée au cours de son histoire d'un simple exportateur à un expert en « global supply chain management ». Au-delà d'un vaste réseau logistique et de distribution qui permet de desservir de grandes marques dans le monde (Coca-Cola par exemple), la société a élargi son activité à la conception et au développement de produits de consommation pour les détaillants du monde entier (Zara, Marks & Spencer, Wal-Mart ou Esprit). Centré au départ sur des activités traditionnelles (vêtements, chaussures et accessoires puis articles promotionnels, jouets, articles de sport et articles ménagers), Li and Fung s'est plus récemment engagé sur le secteur du luxe avec la beauté-parfumerie (création de LF Beauty) et le haut de gamme pour homme (rachat de Cerruti par exemple). Fin 2012, grâce à sa présence dans une quarantaine de pays, Li and Fung employait plus de 28000 personnes dans le monde.

**Huawei** - Huawei Technologies Co. Ltd. est une entreprise fondée en 1988, dont le siège social se trouve à Shenzhen en Chine. Fournisseur de solutions numériques en terminaux, réseaux et cloud pour les opérateurs, entreprises et consommateurs, ses produits et solutions sont déployés dans plus de 140 pays, au service de plus d'un tiers de la population mondiale. En 2010, Huawei devient le deuxième fournisseur mondial en réseaux télécommunications, derrière Ericsson. Présent dans les entreprises européennes en coentreprise depuis quelques années, Huawei commercialise depuis 2009 des téléphones portables en marque propre, sous Android, comme sur le marché grand public français en plaçant le U8230 chez Bouygues Telecom. Huawei construit la première tablette tactile sous Android 3, ainsi que des clés 3G distribuées par les grands opérateurs comme Orange, SFR, et Bouygues Telecom. Installé en France depuis 2003, Huawei travaille avec 45 des 50 principaux opérateurs de télécommunication mondiaux et possède 110 000 collaborateurs dans 140 pays.

**Lenovo** - Lenovo est une entreprise chinoise fabriquant principalement des ordinateurs, téléphones, stations de travail, serveurs informatiques et télévisions connectées. Fondée en 1984, la marque s'est fait connaître mondialement en 2005 en rachetant la division informatique personnelle d'IBM puis l'allemand Medion AG en 2011, devenant le premier constructeur de PC au monde par unités vendues (devant HP). Ses principaux centres opérationnels et de recherche se situent aux États-Unis, en Chine, à Singapour et au Japon et elle possède également une Direction générale des ventes à Paris. Intervenant dans plus de 60 pays, 6500 salariés travaillent dans ses centres de fabrication en Chine, aux États-Unis, en Inde, et au Mexique.

**ZTE** - Fondée en 1985 à Shenzhen, la société ZTE (Zhong Xing Telecommunication Equipment Company) est un équipementier en télécommunications. ZTE collabore avec plus de 500 opérateurs dans plus de 160 pays en Europe, Asie, Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Nord et du Sud. Afin d'être au plus proche des attentes du client, le groupe chinois a délocalisé les sièges de ses divisions. Pour établir le siège de la division 4, qui regroupe l'Europe de l'Ouest, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Nord, ZTE a choisi Boulogne-Billancourt, où il avait installé son siège Europe de l'Ouest il y a 5 ans. En outre, l'entreprise chinoise a choisi la technopole du Futuroscope, à côté de Poitiers, pour y installer un centre destiné aux professionnels et à la formation. Elle emploie aujourd'hui environ 85 000 personnes, dont 20 000 dans ses filiales étrangères.

**Sinopec** - La China Petroleum and Chemical Corporation ou Sinopec est l'une des trois grandes entreprises d'Etat chinoises spécialisées dans la chimie, les hydrocarbures et la pétrochimie. Créée en 2000 et siégeant à Pékin, elle se positionne comme le premier groupe pétrolier du continent asiatique. Son activité couvre l'exploration, le développement, la production et la commercialisation de pétrole et de gaz naturel, le raffinage, la production et la vente de produits pétrochimiques, fibres chimiques, engrais chimiques et autres produits chimiques, le transport par pipeline de pétrole et de gaz naturel, l'import et export de pétrole, gaz naturel, produits pétroliers raffinés, produits pétrochimiques et autres produits chimiques. Elle emploie un million de salariés dans 67 pays et régions du monde. En achetant 40% des activités brésiliennes de la compagnie espagnole Repsol en 2010, Sinopec a réalisé la deuxième acquisition, par ordre d'importance, de la Chine à l'étranger.

### Annexe B : Rapports et normalisation

Entreprise	Rapport	Normes de rédaction	Pacte mondial	Certifications	Codes de conduite sectoriels	Codes de conduite privés
ChemChina	Rapport Développement Durable 2012	GRI 3.1, SASAC , CASS	OUI			
ICBC	Rapport RSE 2012	GRI 3.1 Financial Services Sector Supplemental Guidelines "Opinions concerning Enhancing the Social Responsibility of Banking and Financial Institutions" The "Guidelines for Corporate Social Responsibility of Chinese Banking and Financial Institutions" The "Guidelines of Shanghai Stock Exchange for Environmental Information Disclosure of Listed Companies" The Guideline for the Preparation of the "Report on Performance of Corporate Social Responsibility".	OUI	ISO 9001 ISO 14001		Employés
Yingli	Rapport Développement Durable 2013	GRI niveau C U.S. Solar Energy Industries Association (SEIA)	OUI			Dirigeants Employés
Li and Fung	Rapport annuel 2012		OUI			Employés Fournisseurs
Huawei	Rapport RSE 2010	GRI G3 niveau B+ Indicateurs supplémentaires de l'industrie des télécommunications	OUI	ISO 27001 ISO 14001	IEC , ITU IEEE CCSA	Éthique des affaires
Lenovo	Rapport RSE 2010	GRI	OUI	ISO 9001/ 14001 OHSAS 18001	EICC	Employés
ZTE	Rapport RSE 2010	GRI niveau B, EICC instructions of sustainable development report of SA8000, Autres normes internationales	OUI	ISO14001 OHSAS18001 QC080000	EICC	Employés Fournisseurs
Sinopec	Rapport RSE 2012	GRI 3.0, PIECA, API, CASS Guide on Sustainability Report of the Oil and Gas Industry Guide on Delivering CSR by SOEs (SASAC) Recommended Standards and Implementation Cases on Chinese Enterprises' CSR	OUI	ISO 9001 ISO 14000 OHSAS 18000		NON

CASS : Chinese Academy of Social Sciences ; CCSA : China Communications Standards Association ; EICC : Electronics Industries Citizenship Coalition ; IEC : International Electrotechnical Commission ; IEEE : Institute of Electrical and Electronics Engineers ; ITU : International Telecommunication Union ; ISO 9001 : système de management de la qualité ; ISO 14000, ISO 14001 : système de management environnemental ; ISO 27001 : système de gestion de la sécurité de l'information ; OHSAS 18000, OHSAS 18001 : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail ; QC080000 : Hazardous Substance Management System ; SASAC : State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council