



**HAL**  
open science

# 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 "

Arielle N 'Diaye, Janique Soulié

## ► To cite this version:

Arielle N 'Diaye, Janique Soulié. 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 ". XXIIème Conférence AIMS, AIMS, Jun 2013, CLERMONT-FERRAND, France. hal-01495390

**HAL Id: hal-01495390**

**<https://uca.hal.science/hal-01495390v1>**

Submitted on 24 Mar 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **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 »**

**Arielle N'DIAYE**

**Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM - EA 3489)**

arielle.ndiaye@udamail.fr

**Janique SOULIE**

**Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM – EA 3489)**

## **Résumé :**

---

Les études soulignent la diversité des stratégies et des pratiques de RSE dont la diffusion à travers les espaces est assurée par les grandes entreprises occidentales.

Si l'actuel contexte d'interrogations croissantes sur la RSE s'accompagne de la forte hausse du nombre d'implantations d'entreprises issues de pays émergents tant en Occident que dans les pays en développement, peu d'études s'intéressent à la question de la diffusion et de la réimportation des pratiques de RSE par ces entreprises.

Cette communication entend réunir les conclusions des vastes réflexions académiques menées sur les facteurs de contingence de la RSE et approfondir cette analyse en s'appuyant sur le cas de la Chine. Ce prolongement nous permettra d'identifier les déterminants de la RSE dans ce pays, d'en souligner les divergences et les similarités avec la conception « occidentale ». Cette mise en perspective nous conduira à poser des propositions théoriques sur les déterminants de la réimportation des pratiques de RSE des entreprises des pays émergents vers les pays occidentaux. Au final, la RSE « recontextualisée » est présentée comme dépendant de quatre ensembles de facteurs (facteurs globaux, facteurs locaux, spécificités sectorielles et spécificités organisationnelles). Cette grille servira de cadre d'analyse pour étudier les stratégies RSE des entreprises multinationales des pays émergents dans un projet de recherche futur.

**Mots clés :** RSE, facteurs de contingence, pays émergents, Chine

---

# **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 »**

## **Introduction**

Depuis la fin des années 1980, les considérations éthiques et la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) prennent de plus en plus d'ampleur dans la littérature managériale (Banerjee, 2002). Néanmoins, l'examen des différentes conceptions de la RSE fait apparaître une grande diversité d'approches et laisse finalement transparaître une grande indétermination sur ce qu'il faut entendre par ce concept (Capron, 2003). Dans un contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique dans lequel l'État semble en recul, les entreprises se trouvent bien souvent en première ligne face aux revendications citoyennes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Dans une large mesure, ce sont les multinationales du Nord, à la tête des réseaux transnationaux de production, qui sont à l'origine de ces démarches et qui diffusent les « bonnes pratiques » de RSE dans les pays en émergence et en développement. Ces comportements « socialement responsables » volontaires font écho aux pressions de divers acteurs de la société ou constituent une stratégie opportuniste et en ce sens un instrument pour améliorer l'image et les profits de l'entreprise.

La question de la RSE internationale est surtout étudiée, dans la littérature académique, pour les entreprises des secteurs dénoncés pour la violation des droits de l'homme au travail chez leurs sous-traitants dans les pays du Sud (confection, jouets ou chaussures et vêtements de sport, grande distribution, *etc.*). Dans ces secteurs en particulier, les entreprises ont mis en place des codes de conduite et des dispositifs d'audit sur leur chaîne d'approvisionnement afin de protéger ou de restaurer leur réputation (Palpacuer, 2008). Il semble donc tenu pour acquis que l'intégration de critères de RSE dans les politiques d'achat des firmes multinationales est

incontournable (Quairel et Ngaha, 2010). Corrélativement, l'initiative en matière de RSE vient souvent du Nord et d'organisations internationales ; de même, la plupart des études sur la RSE est fortement influencée par les problématiques spécifiques au Nord et par ses idées sur le développement du Sud (Frynas et Newell, 2007).

Les pratiques de RSE des entreprises du Sud ou des entreprises multinationales des pays émergents sont pour leur part peu abordées dans les débats et la littérature sur la RSE. Toutefois, on assiste ces dernières années à une explosion des investissements des pays émergents tant en Europe que dans les pays en voie de développement. Ainsi, devenue deuxième puissance économique mondiale depuis 2010, la Chine accélère désormais ses Investissements Directs à l'Étranger et particulièrement en Europe. Si ces investissements représentent bien une opportunité dans une économie européenne en crise, ils suscitent également une inquiétude quant aux comportements qu'adoptent ces entreprises des pays émergents dans un nouvel environnement en matière de droit du travail et de législation et sur leur politique en matière de RSE (Bayle-Cordier, 2010). En effet, la RSE a émergé comme une réponse à la mise en concurrence des rapports salariaux nationaux dans le cadre de la mondialisation et de la pression exercée par la finance de marché (Brabet, 2009). Comment les entreprises des pays émergents définissent-elles alors des pratiques qui apparaîtront socialement responsables au niveau de leur pays d'accueil ?

L'objet de cette communication est d'abord d'identifier les facteurs de contingence mis en exergue par la littérature académique sur la RSE et qui peuvent expliquer les principales différences de pratiques observées (partie I). Ensuite, en nous appuyant sur le cas de la Chine, nous étudierons les spécificités de l'approche de la RSE dans ce pays émergent afin de discerner les divergences et les éventuelles similarités avec l'approche occidentale et de proposer une grille d'analyse intégrative qui prend en compte les facteurs influençant les pratiques de RSE (partie II). Cette grille servira de cadre d'analyse pour l'étude de la « réimportation » et de la diffusion des pratiques de RSE par les entreprises multinationales issues des pays émergents, dans un projet de recherche futur.

Cette analyse constitue une étude préliminaire, qui sera suivie par une analyse comparative plus approfondie. Les données sont principalement basées sur des sources secondaires d'information, des enquêtes récentes et des études scientifiques qui commentent, analysent, expliquent la RSE au niveau international.

## **1. Les facteurs de contingence et d'influence de la RSE**

La RSE définit de quelle manière une organisation excède ses obligations minimales envers ses parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995). Dans cette optique, le concept de la partie prenante mobilisé en management stratégique stipule que les activités des entreprises ont des impacts sur l'ensemble de leurs parties prenantes, notion définie comme tout individu ou groupe pouvant influencer ou être influencé lui-même par l'activité organisationnelle (Freeman, 1984). Les fondements théoriques de la RSE se structurent autour de trois grandes écoles: la *business ethics*, la *business and society* et la *social issue management* (Gendron *et al.*, 2004). Quelle que soit la vision, le concept de RSE a la stratégie comme champ d'application (Pasquero, 2005), dans une optique de recherche de légitimité et/ou de recherche d'avantages concurrentiels.

La diffusion des pratiques de RSE à l'échelle planétaire semble suivre deux mouvements opposés : une universalisation, s'appuyant sur les nombreuses normes internationales, et une contextualisation, en vertu de laquelle chaque pays définit la RSE en fonction des conditions culturelles et institutionnelles locales (Pasquero, 1997).

### **1.1. L'universalisation de la RSE**

Dans le contexte actuel d'une demande croissante de responsabilité sociale, le modèle managérial de la RSE n'est fondé ni sur des bases légales, ni sur des obligations morales mais sur un dispositif de codes de conduite et de chartes éthiques élaborés par les entreprises sur la base du volontariat (Gendron, 2006), d'une part ; et de dispositifs de régulation internationaux, d'autre part.

#### **1.1.1. Autorégulation et *soft law***

Les grandes entreprises sont considérées comme les acteurs majeurs de la diffusion de pratiques des valeurs environnementales et sociales au sein de leur chaîne d'approvisionnement, notamment auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants au travers des codes de conduites, normes privées et autres clauses contractuelles pour se protéger des risques liés à un comportement non responsable. Les codes de conduite des entreprises sont définis comme des engagements unilatéraux en vertu desquels les principales instances décisionnelles d'une entreprise

établissent des règles de conduite pour les managers et les travailleurs, quelquefois aussi pour les fournisseurs et les sous-traitants, qui reflètent les principes et les valeurs de la RSE qu'elles véhiculent. Ainsi, les valeurs d'entreprise, instruments de la culture d'entreprise normative, sont diffusées par les entreprises multinationales vers leurs fournisseurs ou leurs filiales pour partager un cadre de référence commun mais la signification de ces valeurs est en partie spécifique à la langue et au contexte dans lesquels elles sont formulées et appliquées.

On distingue également les Accords-Cadres Internationaux (ACI), dont les premiers ont vu le jour en 1989, qui font partie des dispositifs contractuels volontaires formant le nouveau cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise transnationale (Vercher *et al.*, 2011). Les ACI sont des accords négociés entre une Fédération Syndicale Internationale (pouvant inclure les sous-traitants ou les filiales étrangers) et un groupe transnational pour définir des normes de travail et des principes communs de relations professionnelles. Selon Saincy et Descolonges (2006), les ACI offrent un tremplin pour les syndicats de se saisir du concept de RSE et d'en faire un objet de négociation même si leurs contenus sont différents d'une firme à l'autre et qu'ils ne permettent pas de résoudre tous les problèmes sociaux. Les ACI apparaissent donc à mi-chemin entre les conceptions managériale et institutionnaliste (Seignour et Vercher, 2011). Ces ACI constituent une *soft law* qui prend force de loi dans une entreprise ou un secteur. Potentiellement précurseur de convention collective à l'échelle internationale, leur nombre est cependant encore limité : début 2013, le site de Global Unions recense 99 ACI signés par 6 fédérations syndicales internationales.

A côté de ces dispositifs privés hétéroclites, différentes initiatives institutionnelles, tant au niveau international que national, incitent les entreprises à adopter des comportements responsables.

### **1.1.2. Les dispositifs de régulation de la RSE**

En l'absence de gouvernance mondiale et de règles internationales d'application obligatoires avec la globalisation des chaînes de valeur et l'avènement des industries mondialisées, on assiste à une convergence forte des « normes » touchant la RSE, au travers d'un processus d'institutionnalisation qui accorde une place centrale aux institutions collectives par le biais desquelles normes et règles sont instaurées et diffusées (Crane et Matten, 2004).

Aussi, la RSE fait-elle l'objet d'une démarche normalisée croissante au niveau international, dans un cadre privé (individuel ou collectif) ou public. En novembre 2010, et bien que la norme sociale SA 8000 existe depuis 2008, après 5 années de discussions, la norme ISO 26 000 sur la RSE a vu le jour. Plus de 500 experts (entreprises, syndicats, associations de consommateurs, Organisations Non Gouvernementales (ONG),...) de 90 pays ont participé à sa rédaction. Bien que non contraignante, elle constitue la première définition de la RSE à l'échelle mondiale et a pour objectif de la rendre applicable à tout type d'organisation, qu'il s'agisse des entreprises, des collectivités locales ou encore des ONG.

Au niveau international, on assiste à l'émergence d'un accord tacite quant aux règles internationales publiques à respecter par les entreprises multinationales : les quatre principes fondamentaux de l'homme au travail définis par la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail en 1998, les obligations créées par les traités internationaux relatifs à l'environnement et celles de la convention sur la lutte contre la corruption de l'OCDE, les principes énoncés par la Déclaration Universelle sur les droits de l'homme. Par ailleurs, les Nations Unies ont lancé en 2000 le programme *Global Compact*, qui vise à promouvoir au sein des entreprises des pratiques respectueuses de l'environnement et des droits de l'homme.

En Europe, la Commission Européenne a publié en 2001 le *Livre vert* : « Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises » dans le but de favoriser les échanges sur les aspects de la RSE avec les parties prenantes. La même année, le Parlement français a adopté des dispositions concernant la RSE dans la loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques (NRE). Cette loi oblige les entreprises cotées en bourse à prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et impose la publication de certaines informations relatives à la politique sociale et environnementale de l'entreprise dans ses rapports d'activité annuels. D'autres organismes internationaux plus spécialisés comme le programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) proposent en partenariat avec le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economy) un cadre de référence nommé *Global Reporting Initiative (GRI)* qui propose aux entreprises des lignes directrices pour le reporting social et environnemental émanant des différentes parties prenantes : ONG, associations, investisseurs, etc.

Dans la même veine, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), a édité en 2004 un fascicule sur les « Principes de gouvernement d'entreprise qui

« ont pour objet d'aider les gouvernements des pays membres et non membres de l'OCDE à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire organisant, à l'échelon national, le gouvernement d'entreprise, et de formuler des orientations et des propositions à l'intention des autorités boursières, des investisseurs, des sociétés et d'autres parties intervenant dans l'élaboration d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise » (OCDE, 2004, p.11).

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 standard 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.*).

Cependant, l'isomorphisme organisationnel ne débouche pas sur une logique d'ensemble cohérente et unifiée (Matten et Moon, 2008). Même si les entreprises multinationales semblent développer des pratiques de RSE globales, elles intègrent dans leurs pratiques la diversité culturelle de leurs filiales.

## **1.2. La RSE contextualisée**

Né aux États-Unis dès les années 1950, le concept de RSE s'est développé dans l'espace pour s'enrichir des spécificités culturelles et contextuelles et notamment des nouveaux défis que présente la société contemporaine (Capron, 2011). Comme Campbell (2007, p.950) l'a pointé: la responsabilité sociale des entreprises "*may mean different things in different places to different people at different times*". De là sont nées les différences de définition du concept tant au niveau de ses diverses dimensions et de ses objectifs que de sa portée. Matten et Moon (2008) ont développé un modèle d'analyse pour rendre compte des facteurs culturels, institutionnels et nationaux expliquant la spécificité de la RSE dans différents pays. Ils opposent la RSE « explicite », la conception anglo-saxonne qui repose sur des démarches volontaires des entreprises dans la prise en compte de certains problèmes sociétaux et environnementaux, à la RSE

« implicite » (européenne) qui s'appuie sur la présence d'un cadre institutionnel conduisant les entreprises à se comporter de manière responsable. Notre analyse des diverses littératures sur la RSE nous incite à dépasser ce cadre et nous avons trouvé que l'hétérogénéité des pratiques de RSE s'explique notamment par la diversité des parties prenantes, de leurs attentes et leurs poids inégaux, la variation sectorielle, les contextes organisationnels et les spécificités locales en termes économiques, socio-culturel,.... Ainsi, quels que soient les autres ajustements qu'apportent les entreprises internationales, elles doivent commencer par s'adapter à ces différences multidimensionnelles.

### **1.2.1. Une diversité de parties prenantes aux degrés d'influence variables selon les pays**

En vertu de la RSE, l'entreprise s'engage à prendre en compte dans sa gestion les intérêts de ses parties prenantes et l'ensemble des points de vue qu'elles expriment dans une perspective de long terme ; cependant, tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008). Ainsi, non seulement chaque pays comprend différentes parties prenantes mais des différences objectives les caractérisent : ils bénéficient notamment d'une légitimité et de moyens d'action différents en vue d'atteindre des objectifs souvent fondamentalement opposés (Aggeri et Acquier, *op. cit.*).

Selon l'approche analytique des parties prenantes de Mitchell *et al.* (1997), celles-ci peuvent être classées en fonction de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La combinaison de ces attributs détermine l'impact sur, et l'importance accordée par les dirigeants aux différentes actions et pressions des parties prenantes. Frynas et Newell (2007) soutiennent que, dans certains pays en développement, des espaces de dialogue et de consultation multipartites s'étaient ouverts mais que le pouvoir de négociation de plusieurs parties restait très faible. De plus, en vue des négociations avec les parties concernées, souvent, les entreprises multinationales choisissent elles-mêmes leurs interlocuteurs.

Henriques et Sadowsky (1999) distinguent quatre types de parties prenantes :

- les parties prenantes de régulation (gouvernements, réseaux informels, etc.) : de par les différents dispositifs réglementaires et normatifs qu'ils mettent en place, l'Etat et les pouvoirs publics sont parmi les parties prenantes influentes ;
- les parties prenantes organisationnelles (consommateurs, fournisseurs, employés, actionnaires, *etc.*) ;

- les parties prenantes communautaires (groupes de pression, organisations de défense de l'environnement, etc.) : ayant reçu une reconnaissance mondiale lors du sommet mondial de 2002 à Johannesburg, les ONG tendent à devenir, en lieu et place des Etats et des pouvoirs publics, les nouvelles organisations de référence de la société civile (Crane et Matten, 2004 ; Novethic, 2013). Ces dernières années, elles ont développé et renforcé leurs modes d'action au travers de coalitions et regroupements ponctuels ou pérennes. Palpacuer (2008) rend compte de l'émergence des réseaux internationaux de contre-pouvoirs multi-acteurs dont l'activisme est visible à l'échelle planétaire notamment au travers de campagnes de dénonciation. C'est à travers les actions de ces réseaux internationaux de parties prenantes que des normes, attentes et pratiques de RSE véhiculées au niveau mondial sont réinterprétées dans les contextes locaux, de sorte qu'il existe une multitude de réponses particulières aux enjeux globaux de RSE (Turcotte *et al.*, 2007) ;
- et les médias : la grande influence qu'ils exercent s'expliquent pas l'importance de leur impact sur la visibilité médiatique des méfaits et scandales liés à des comportements irresponsables (sociaux, environnementaux ou financiers) ainsi que la médiatisation des actions RSE des entreprises en quête de légitimation et des actions des contre-pouvoirs.

### **1.2.2. Un ensemble d'attentes diversifiées ...en fonction des contextes nationaux**

Les résultats d'une étude menée en 2011 par la Fédération européenne des conditions de travail et la comparaison menée par Baskin (2006) entre les pratiques de RSE dans les pays occidentaux et dans les pays émergents d'Asie, d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est ont démontré une différence de perception des pratiques considérées comme socialement responsables d'un pays à l'autre. Ainsi, des «bonnes pratiques» socialement responsables, parce qu'elles sont localement considérées comme telles, peuvent paraître dans d'autres pays comme des comportements d'entreprise « ordinaires » ou même « surprenants ». Ainsi, si, dans les pays occidentaux, au plan légal et réglementaire, les applications d'une politique de RSE concernent le dépassement de prérequis sociaux, sanitaires et environnementaux contraignants, dans les pays en émergence et en voie de développement, ces standards sociaux élevés sont encore loin d'être atteints. C'est le cas par exemple dans des contextes de grave misère sociale qui caractérisent la plupart des pays en développement et qui s'accompagnent d'un environnement politique restrictif (Maninni et GMAP, 2010). Etant donné qu'il n'existe

pas de norme juridique internationale définissant le seuil inférieur de la RSE, il devient impossible de comparer les pratiques « au-delà de la loi » si les obligations juridiques sont différenciées d'un pays à l'autre (Turcotte *et al.*, 2007).

D'un point de vue économique, les entreprises doivent répondre à des attentes tout à fait différentes selon le niveau local d'industrialisation. Ainsi, dans son rapport de conférence, l'UNRISD (2003, p.8), soutient que le contenu et la portée de la RSE sont « *très fortement liés, selon le contexte, aux entreprises, aux stades de développement économique, au système de croyances et aux capacités institutionnelles* ». Les pays du Sud, mis en concurrence dans le cadre des industries mondialisées, s'appuient sur le dumping environnemental et/ou social pour attirer les multinationales occidentales. Ainsi, ces dernières contextualisent leurs pratiques de RSE.

D'un point de vue gouvernemental et institutionnel, les pays ayant des gouvernements forts et indépendants qui respectent les lois créent un environnement d'affaires différent de celui des pays où les autorités exercent un pouvoir basé sur l'influence personnelle (Maxfield et Schneider, 1997).

Enfin, d'un point de vue socio-culturel, les recherches ont montré l'importance de la prise en compte des différences culturelles nationales, en particulier depuis les travaux de Hofstede (1980) qui a cherché à identifier les dimensions de la culture nationale influençant les pratiques de management.

### **1.2.3. Les variations interorganisationnelle et intersectorielle en matière de RSE**

L'analyse des situations individuelles des entreprises fournit des facteurs explicatifs des différences observées en matière de pratiques de RSE. Tout d'abord, ces différences s'expliquent par la taille, l'importance des ressources financières (Lepoutre et Heene, 2006) ainsi que le degré d'ancrage territorial des entreprises. Ainsi, la responsabilité sociale des PME tend à être confondue avec la responsabilité entrepreneuriale et à l'éthique de leurs dirigeants (Bon *et al.*, 2012; Bonneveux et Saulquin, 2009). En France, les recherches empiriques en matière de RSE portent essentiellement sur les pratiques des grandes entreprises (Matthieu et Reynaud, 2005), de même les dispositifs normatifs ne concernent en général que les entreprises de plus de 500 salariés voire celles cotées. Le manque de latitude financière est considéré comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE et jugé comme étant une dé-

marche coûteuse mais potentiellement non rentable. Pour les PME comme pour les multinationales, l'ancrage territorial (encastrement social, liens économiques,...) est également déterminant (Berger-Douce, 2008).

En termes de stratégies concurrentielles, la RSE apparaît comme une arme efficace<sup>1</sup> (Martinet et Reynaud, 2004; Porter et Kramer, 2006; Reynaud et Joffre, 2004). Selon Van Parijs (1991), 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<sup>2</sup>. Quairel (2007, p.8) abonde dans ce sens dans son étude de la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels, et trouve que « *le business case [...] reste la condition sous-jacente de l'inscription de la grande entreprise dans sa mission de diffusion de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement* ».

Aussi assiste-t-on à une grande diversité de stratégies RSE que Martinet et Payaud (2007) classifient en distinguant la RSE «cosmétique»<sup>3</sup>, la RSE périphérique, la RSE intégrée et la RSE-BOP (*Bottom of the Pyramid*). La RSE « cosmétique », sans engagement véritable, désigne des opérations de « lissage » d'image où les entreprises se contentent de respecter le minimum prévu par la réglementation. La RSE annexe ou périphérique se réfère aux actions qui n'ont rien à voir avec les activités de l'entreprise (programmes de santé ou de scolarisation etc.). La RSE intégrée désigne les actions en lien avec les activités et les compétences de l'entreprise (contrebalancer les indicateurs financiers par des indicateurs sociaux). Finalement, la RSE-BOP (Prahalad et Hart, 2002; Prahalad, 2004) considère la RSE comme un *business model* en vertu duquel l'entreprise joue un rôle direct dans la lutte contre la pauvreté tout en s'enrichissant. Le degré d'intensité de la concurrence au sein d'un secteur conduit également les entreprises soit à adopter un isomorphisme pro-RSE (*race to the top*), ou au contraire, à la mise en concurrence entre les économies menant à un dumping social et environnemental (*race to the bottom*).

---

<sup>1</sup> Il est cependant à noter que de plus en plus d'auteurs soutiennent qu'un comportement socialement responsable ne procure pas nécessairement un avantage concurrentiel (Allouche et Laroche, 2005).

<sup>2</sup> Comme la perte de réputation associée à des scandales financiers, des risques de boycott des consommateurs liés à l'emploi d'enfants mineurs chez les sous-traitants, des risques sociaux lors de délocalisation d'activités, etc.)

<sup>3</sup> Brammer et Pavelin (2005) 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 littérature se focalise également sur le rôle des managers dans la portée de la RSE (Reynaud *et al.*, 2007) et sur la marge de manœuvre des acteurs internes dans la mise en place de la RSE. La combinaison des attributs pouvoir, légitimité et urgence conditionne l'impact et l'importance accordée par les dirigeants aux différentes actions et pressions des parties prenantes internes (Mitchell *et al.*, 1997). Pour Wood (1991) et Van Marrewijk (2003), les managers, en tant qu'acteurs moraux, se doivent d'exercer leurs responsabilités de manière socialement responsable selon ce qu'il appelle le « principe de discrétion managériale ». L'exemple de la « Danone way » évoquée ci-dessus démontre le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise dans la diffusion des valeurs.

Par ailleurs, l'approche culturaliste considère que les pratiques de RSE sont façonnées par la culture d'entreprise définie comme « produit de l'histoire, patrimoine de savoir-faire, de façon d'agir et de penser, vision commune... » (Thévenet, 1986). Gond et Igalens (2012) montrent ainsi l'importance de la culture organisationnelle et l'influence des leaders sur la prise en compte des principes puis la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise. La « Danone Way », initiée par Frank Riboud et qui développe les démarches sociales et environnementales responsables du groupe, doit permettre de « garantir la pérennité et la transmission de la culture Danone » (Gond et Igalens, p.19).

Au niveau sectoriel, il apparaît qu'il est difficile d'avoir des pratiques de RSE homogènes et unifiées étant données les variations entre secteurs en termes d'exigences de responsabilité (Brammer et Pavelin, 2005). Pigeyre *et al.* (2005) soulignent que certains secteurs souffrent en effet d'une image de marque relativement dégradée vis-à-vis de l'opinion publique tel celui de l'énergie nucléaire ou de la finance, ce qui pousserait de telles entreprises à chercher plus que d'autres à se donner une *licence to operate* en s'engageant à réduire leurs externalités négatives. Dans beaucoup d'autres secteurs, cependant, rares sont les pressions ou incitations à la responsabilisation sociale. L'importance de la RSE varie ainsi en fonction :

- des conditions structurelles : les secteurs à haute intensité de main-d'œuvre comme l'industrie du jouet ou de l'habillement, qui font travailler des millions de femmes qui acceptent des emplois « 3D » (*Dirty, Demanding, Dangerous*) très mal payés, dans les pays émergents ou en développement, les industries particulièrement concernées par les impacts environnementaux comme la chimie, le pétrole et l'extraction minière (Allouche *et al.*, 2005) sont plus exposées à la critique sociale et à l'activisme des contre-pouvoirs ;

- de la visibilité des externalités et impacts négatifs (pollution, licenciement *boursier*, risques sanitaires,...) et dans les secteurs en déclin en général où l'irresponsabilité sociale est mise en avant (Descolonges et Saincy, 2004) (extraction minière, le secteur agro-alimentaire) ;

- et de la culture ou communauté de métier : par la diffusion des savoirs formels et informels (par apprentissage en particulier), la culture métier permet d'acquérir non seulement des compétences spécifiques mais aussi des comportements propres au métier. À titre d'exemple, Schott-Seraudie *et al.* (2008) attribuent aux facteurs de contingence du secteur du bâtiment (pénurie de main d'œuvre, faible attractivité du métier) les motifs de mise en œuvre des pratiques RSE au sein des entreprises, les salariés étant particulièrement sensibles à cette démarche.

A partir d'une revue des réflexions académiques, cette première partie nous a permis d'identifier un grand nombre de facteurs d'universalisation et de contextualisation de la RSE à l'échelle internationale.

## **2. Proposition d'un cadre d'analyse de la RSE « recontextualisée »**

Dans le cadre de notre réflexion sur la problématique de la « réimportation » des pratiques de RSE des pays émergents dans les pays occidentaux, une présentation des pratiques en Chine nous permettra de mettre en perspective les interprétations différenciées de la RSE, ainsi que les éléments d'une contextualisation de leurs conceptions.

### **2.1. La RSE en Chine : des principes internationaux à la mise en pratique locale**

La RSE est un concept relativement récent en Chine. Elle a été introduite dans la loi en 2005 dans le cadre d'un programme politique visant à développer « la société harmonieuse » (See, 2008) et qui prévoit désormais 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>4</sup>.

Comment la RSE s'est-elle développée en Chine et quelles sont les spécificités de la RSE chinoise ? Un retour sur l'évolution du concept et des pratiques nous permet de mieux appréhen-

---

<sup>4</sup> Company Law of the People's Republic of China (revised in 2005) – Art. 5 (source : [http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2006-04/17/content\\_569258.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2006-04/17/content_569258.htm)), traduction de Duport et Janicot, 2011

der où se situe actuellement la Chine en termes de RSE. De l'exploration de la littérature sur la RSE en Chine, il ressort trois grandes phases. Si, d'un point de vue culturel, le confucianisme posait les bases d'une « société harmonieuse », ce sont bien les firmes multinationales qui ont contribué, dans un premier temps, à diffuser les « bonnes pratiques » en matière de RSE. Désormais, la politique de RSE est fortement reprise en main par le gouvernement chinois.

### **2.1.1. Le confucianisme, précurseur de la RSE**

Résumer la culture chinoise par la seule empreinte confucianiste est très réducteur, le terme de confucianisme recouvrant des réalités très diverses qui ont évolué à travers l'histoire (Vauclair, 2008). En outre, les valeurs fondamentales du confucianisme sont le plus souvent présentées par les occidentaux pour appréhender la culture chinoise. Le sens de l'humain (« *ren* ») constitue la valeur centrale du confucianisme sur lequel repose les autres composantes (Faure, 2003). Il s'apparente à un certain altruisme de l'être humain pour ses semblables, d'une générosité, d'une bienveillance,....

Ces valeurs expliquent la suprématie du réseau relationnel et des relations humaines (« *guanxi* ») en Chine. Le *guanxi* est un terme générique qui recouvre l'ensemble des relations personnelles d'un individu. Il désigne le réseau relationnel d'une personne (famille, amis, collègues de travail, clients, etc.). Dans ce réseau, chaque membre a une position clairement définie socialement et le chef du groupe est considéré comme une figure paternelle qui doit prendre soin de ses subordonnés. « *L'entreprise apparaît ainsi comme une famille qui doit s'occuper et se préoccuper de la vie de chacun de ses membres* » (Guan et Chin, 2003). De par sa préoccupation ancienne pour une société harmonieuse et son souci pour les relations interpersonnelles, nous pouvons considérer, à la suite de Duport et Janicot (*op. cit.*), la pensée confucéenne comme le premier ressort idéologique de « pratiques respectueuses » en Chine.

Par ailleurs, Duport et Janicot (*op.cit.*) montrent que la question de la responsabilité sociale était déjà bien présente dans les entreprises d'Etat d'avant l'ouverture, en intégrant l'ensemble des services nécessaires à leurs employés (école, cantine, logement, pensions de retraite...). L'entreprise avait alors l'obligation morale d'œuvrer dans l'intérêt de la société.

C'est dans ce contexte culturel fort que les réformes et la politique d'ouverture ont été menées depuis les années 80. Comme toute transition vers une économie de marché, cette période

s'est caractérisée par l'apparition de comportements moins éthiques et socialement irresponsables (Lu, 2009).

### **2.1.2. La diffusion des « bonnes pratiques » de RSE par les firmes multinationales**

Les pratiques de RSE se sont développées en Chine à partir du milieu des années 1990 avec l'accroissement du nombre d'entreprises étrangères et de multinationales (Yin et Zhang, 2012). On observe alors un développement des recherches sur les pratiques de RSE en Chine qui coïncide avec les premiers audits de responsabilité sociale menés par les entreprises multinationales (Moon et Shen, 2010). L'introduction de la RSE se fait par la diffusion de normes, de charte éthique et de « bonnes pratiques », centrées principalement autour de la responsabilité envers les consommateurs, des conditions de travail ainsi que des droits de l'homme. La dimension environnementale ne fait son apparition que dans les recherches les plus récentes.

Le modèle des parties prenantes n'apparaît pour sa part que très récemment dans la littérature, suggérant que les parties prenantes ne sont prises en compte que dernièrement dans les entreprises. Les auteurs l'expliquent par le rôle prépondérant de l'Etat dans la RSE et plus généralement dans les affaires. Les relations avec les parties prenantes y sont aussi davantage analysées comme permettant d'intégrer la notion de *Guanxi* à la RSE. Le réseau relationnel, dont la famille, est comme nous l'avons dit précédemment au cœur des valeurs traditionnelles chinoises et, comme l'explique Liu Baocheng, Professeur à l'Université de commerce international de Pékin, « *il faudrait pouvoir étendre le contexte familial aux parties prenantes de la RSE. Selon les valeurs traditionnelles, on considère le client comme un parent, plutôt que comme un roi, et on considère les fournisseurs et les distributeurs comme des frères, plutôt que comme un élément de la chaîne de valeur* »<sup>5</sup>. La prise en compte de la culture, notamment le rôle des relations interpersonnelles, apparaît alors comme un élément déterminant d'une RSE spécifique à la Chine.

Nous pouvons attribuer la participation des firmes multinationales au développement de la RSE en Chine à trois effets. En premier lieu, elles souhaitent maintenir une image positive auprès des consommateurs, des media et des parties prenantes (Ma, 2007). En second lieu, la dénonciation, par les firmes multinationales, des mauvaises pratiques en Chine (Duport et Ja-

---

<sup>5</sup> La RSE made in China, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

nicot, 2011) les ont amenées à introduire des codes de bonne conduite auprès de leurs fournisseurs, transférant ainsi des standards internationaux. Combemale et Chen (2012) présentent par exemple un projet pilote de partenariat RSE entre un donneur d'ordre français et un sous-traitant chinois basé sur un audit RSE/RH. L'intégration dans la politique RH du fournisseur du code de bonne conduite du client apparaît comme le fondement indispensable à la mise en place d'une politique RSE chez les sous-traitants chinois. Enfin, certaines firmes multinationales, qui investissent dans la RSE dans leur pays d'origine, négligent les parties prenantes autres que le gouvernement lorsqu'elles s'implantent en Chine<sup>6</sup>. L'exemple d'Apple et de son fournisseur, le groupe Foxconn, a été très largement médiatisé. Les mauvaises conditions de travail pratiquées par ces entreprises et leur non-respect de l'environnement ont soulevé la contestation des ONG chinoises et amené le gouvernement à prendre des mesures afin de contraindre les entreprises étrangères à respecter le transfert de leurs pratiques de RSE.

### **2.1.3. La politique RSE du gouvernement chinois.**

Si, dans un premier temps, l'implantation de firmes multinationales occidentales en Chine a contribué à la diffusion de la RSE, le gouvernement chinois a également pris une part active dans son développement. La première raison demeure politique. En effet, en dépit de l'ouverture internationale, le Parti Communiste Chinois (PCC) continue de dominer tous les rouages du pays. Notamment, au-delà de sa présence dans les entreprises étatiques locales, le PCC intervient aussi dans les entreprises étrangères implantées en Chine, mettant en place toutes les conditions d'« *un marché libre... organisé par le parti* » (Allouche *et al.*, 2008, p.21). Mininni et GMAP (2010, p.6) soulignent qu'« *en Chine, la présence imposante de l'Etat dans la société, sa prépondérance dans la gestion des relations industrielles et l'absence d'une société civile « autonome » soulèvent des doutes sur les possibilités de la RSE et la capacité des firmes étrangères d'imposer leurs codes* ».

Depuis son introduction de principe dans le code des entreprises en 2005, un ensemble de lois et de pratiques est ainsi venu compléter la politique RSE du gouvernement chinois. Notamment, depuis 2006, la loi impose aux sociétés chinoises cotées en bourse de publier un rapport RSE et les entreprises d'état sont elles-mêmes incitées à publier leurs performances RSE (Novethic, 2013).

---

<sup>6</sup> China : Government turns to CSR as a policy tool, Oxford Analytica Daily Brief Service, May 21, 2012.

Au-delà de la prééminence de l'Etat, trois raisons principales expliquent la préoccupation croissante du gouvernement chinois pour la RSE :

- Des revendications sociales croissantes : les conditions de travail sont nécessairement au centre de la problématique de la RSE en Chine dans son volet social. Au-delà de leur impact en termes d'accidents du travail et de santé au travail, qui est largement médiatisé au niveau international, Duport et Janicot (2011) soulignent la montée de la protestation interne à la Chine au niveau de l'opinion publique et des salariés eux-mêmes. Dans leur étude, l'absence de culture en la matière apparaît comme un facteur explicatif majeur des mauvaises conditions de travail, doublé de leur retard en matière de santé-sécurité dû à leur stade de développement économique. Il n'en demeure pas moins que ces dernières années ont été marquées par de fortes tensions sociales avec de plus en plus de grèves et d'arrêts de travail. Face à ces contestations, la loi sur le contrat de travail, entrée en vigueur en 2008, définit en particulier des obligations en matière d'hygiène et de sécurité. On observe également une hausse générale des salaires qui s'accélère particulièrement ces dernières années, y compris pour les plus bas revenus, avec un accroissement du salaire minimum d'au moins 20 % dans chaque province en 2010<sup>7</sup>.

- Une montée en gamme des produits : avec l'augmentation des coûts salariaux en Chine, d'autres pays en développement deviennent plus compétitifs en termes de coût de main d'œuvre. Afin de justifier l'accroissement du prix de ses produits, la Chine se doit donc d'accroître leur qualité. En assurant notamment la suppression de mauvaises pratiques sociales, la RSE permet de légitimer cette montée en gamme auprès des consommateurs. Le gouvernement souhaite ainsi enrayer la mauvaise image des produits chinois aux yeux des consommateurs locaux et internationaux, notamment dans l'industrie textile et les jouets. Les scandales qui ont touché en particulier l'industrie alimentaire chinoise ont également incités le gouvernement à mettre en place des mesures de régulations (Dellios *et al.*, 2009).

- Le risque environnemental : préoccupation majeure de la population chinoise, la pollution atmosphérique des grandes villes à amener le gouvernement à élaborer des réglementations antipollution et à inciter les entreprises à concevoir des solutions innovantes dans ce

---

<sup>7</sup> Chine : hausse de plus de 20% du salaire minimum, *Lefigaro.fr*, 20/08/2010. <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/08/19/01010-20100819ARTFIG00476-chine-hausse-de-plus-de-20-du-salaire-minimum.php>

domaine en partenariat avec les autorités locales. Un décret impose ainsi aux 31 agences environnementales locales de publier des informations sur les entreprises qui ne respectent pas les standards environnementaux<sup>8</sup>. Les agences sont tenues ensuite de publier la liste de ces entreprises, qui est reprise par la presse locale. Le gouvernement central prend des mesures radicales en fermant les entreprises qui ne respectent pas les lois sur la pollution. En outre, avec son adhésion à l'OMC en 2001, la Chine s'est engagée à développer sa législation environnementale pour répondre aux critères demandés.

La forte implication des institutions chinoises dans la RSE est notamment mise en exergue par Doucin (2009), chargé de la Bioéthique et de la Responsabilité Sociale des Entreprises<sup>9</sup>. Il fait état de 19 institutions chinoises chargées d'élaborer les positions gouvernementales chinoises dans la négociation de la norme ISO 26000. Il s'agit bien pour lui désormais de « *construire une pensée chinoise en matière de RSE* ». A l'appui de son discours, il présente un rapport du Centre de recherche sur la RSE de l'Académie des Sciences Sociales sur les performances en RSE des 100 plus grandes entreprises publiques chinoises. D'un point de vue théorique, ce rapport confirme la prise en compte, comme dans les entreprises occidentales, des dimensions sociale, environnementale et économique dans la RSE des entreprises chinoises. Cependant, l'importance accordée à chacune des parties prenantes varie du modèle occidental de RSE. Pour la responsabilité sociale notamment, le gouvernement passe avant les employés et la communauté. De même, les actionnaires apparaissent comme les parties prenantes principales de la responsabilité économique, avant les consommateurs et autres partenaires. Les parties prenantes du volet environnemental ne sont pour leur part pas identifiées. D'un point de vue pratique, cette étude montre cependant la faiblesse des politiques de RSE réellement engagées par les entreprises chinoises.

Actuellement, de nombreuses institutions chinoises travaillent ainsi sur la RSE (Levine, 2008). Les agences gouvernementales chinoises, les instituts de régulations et les associations de consommateurs mettent chacun en place des systèmes de règles et de normes, qui obligent les entreprises à publier différents rapports mais sans aucune uniformisation. Selon Wang *et al.* (2010), il faut désormais coordonner l'action de ces différents intervenants dans la RSE pour proposer un standard national de normes plus scientifique et précis.

---

<sup>8</sup> Chine : les entreprises trop polluantes « blacklistées », publié le 18/01/2011, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

<sup>9</sup> Colloque « Chine 2009 State of Art », 3 décembre 2009, Palais des Académies de Bruxelles

Par sa politique RSE, le gouvernement chinois souhaite ainsi revaloriser l'image de la Chine, tant au niveau international qu'au niveau national. De par sa présence dans la société et au sein des entreprises, il apparaît comme un acteur principal du développement de la RSE.

Au final, une « RSE chinoise » particulière semble bien se dégager (Tableau 1.) avec des pratiques conformes au modèle d'économie socialiste de marché où se côtoient libéralisme économique et contrôle politique autoritaire. Les principes directeurs qui la sous-tendent, ainsi que les processus et les pratiques d'entreprises sont différents. Largement inspirée au départ des modèles occidentaux, elle déploie des spécificités nationales d'origines historique, politique et culturelle : interventionnisme fort de l'Etat, hiérarchie différente des parties prenantes où le gouvernement domine au détriment des autres parties prenantes qui relèvent culturellement davantage du réseau relationnel (*guanxi*). Renouant avec la pensée confucéenne d'avant l'ouverture, la RSE s'inscrit ainsi dans l'introduction d'une politique de « société harmonieuse » énoncée par le PCC en 2006 et qui suppose la prise en compte de la RSE par les entreprises et doit les inciter à adopter des mesures en ce sens.

**Tableau 1 : Les spécificités de la RSE en Chine**

	<b>RSE importée et administrée</b>
<b>Conception actuelle</b>	Ethique des affaires, harmonie sociale
<b>Contexte socio- politique</b>	Économie socialiste de marché, contrôle autoritaire de l'Etat
<b>Contexte historique</b>	Confucianisme
<b>Contexte économique</b>	Forte croissance internationale, globalisation de la production
<b>Contexte culturel</b>	Collectivisme, relations interpersonnelles
<b>Contexte juridique</b>	Récent mais en fort développement
<b>Acteurs prépondérants</b>	Entreprises multinationales, Etat
<b>Autres parties prenantes</b>	ONG internationales et nationales
<b>Logique dominante</b>	Stratégie d'image des entreprises et du gouvernement
<b>Mécanismes</b>	Coercitif (codes de conduite /charte éthique imposés, activisme des ONG)
<b>Contrôle des comportements</b>	Autorités locales, dénonciation internationale

Source : Développé par les auteurs

Ainsi, la RSE est un phénomène dynamique (Caroll, 1999). L'analyse des contextes et l'analyse historique ont permis de comprendre les parcours et les perspectives de responsabilisation

sociale en Chine. A la lumière des analyses menées dans les deux premières parties de ce travail, nous pouvons conclure, à la suite de UNRISD (2003), de Robertson (2009) et de Matten et Moon (2008), que :

- le contenu de la RSE varie considérablement selon les pays, les secteurs et les entreprises ;
- étant donnée la multiplicité des liens et le nombre croissant des alliances et des réseaux internationaux qui se créent, la RSE est fortement influencée par l'évolution des dispositifs institutionnels mondiaux ;
- et il existe, pour les entreprises et les institutions, différents moyens d'aborder la RSE ou d'y accéder.

La revue de la littérature sur les facteurs de contingence de la RSE et l'analyse des pratiques RSE en Chine nous permet alors de proposer un cadre d'analyse présentant les facteurs d'influence de la RSE « recontextualisée ».

## **2.2. Le cadre d'analyse de la RSE « recontextualisée »**

L'analyse des facteurs qui influencent les stratégies et les pratiques en termes de RSE, d'un point de vue général, et en s'intéressant particulièrement aux spécificités chinoises, révèle des circonstances locales très différentes allant des pratiques internationales plus ou moins standardisées et exportées en l'état à l'adaptation aux attentes et conditions particulières à chaque pays et à chaque secteur d'activité. Aussi converge-t-il des différents débats la nécessaire logique contextuelle de la RSE, en relation avec la spécificité des activités, des secteurs et des parties prenantes et des enjeux sociaux et environnementaux clefs du moment, ainsi que de la « culture RSE » locale.

- 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. Cette RSE « recontextualisée » est fonction de 4 ensembles de facteurs (Figure 1.) : **des facteurs globaux** : les initiatives internationales lancées en faveur d'une meilleure prise en compte des principes de la RSE tant au niveau institutionnel (le Global Compact, le GRI, le Livre Vert de l'UE, la loi NRE, normes ISO

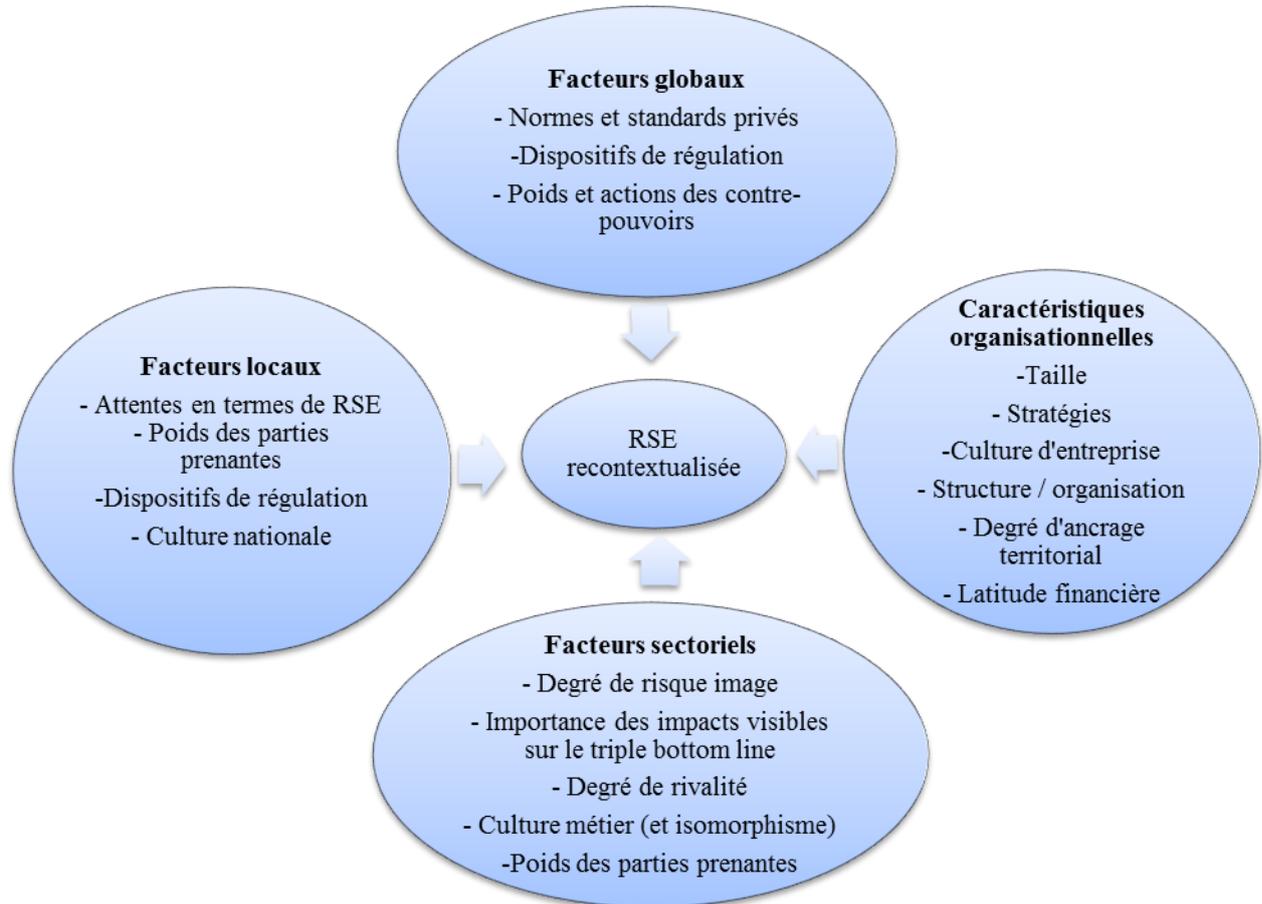
26000, ...) qu'au niveau des contre-pouvoirs (fédérations syndicales, ONG,...) et qui influencent largement les normes communautaires et les normes nationales ;

- **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, certains pour leur impact sur la sécurité et la santé des consommateurs (alimentation, jouets...), d'autres pour leurs impacts environnementaux (chimie, pétrole...) ou encore sociaux ; 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'images par exemple), sa culture d'entreprise, son mode de gestion, les valeurs et les croyances personnelles des managers.

**Figure 1 : Cadre d'analyse intégrative de la RSE « recontextualisée »**



Source : Développée par les auteurs

## Conclusion et perspectives

À l'issue de cette analyse théorique préliminaire, il semble opportun de mener des études comparatives plus approfondies. La majorité des réflexions et études sur la RSE sont centrées sur les firmes multinationales occidentales. Toutefois, en tant qu'acteurs majeurs de l'économie mondiale, en raison de leur puissance économique et de leur capital financier, les firmes multinationales des pays émergents se voient attribuer un pouvoir de plus en plus considérable vis-à-vis des États et des sociétés dans lesquels elles opèrent. Nous proposons que la question des pratiques de RSE des firmes issues des pays émergents soit l'objet d'un projet de recherche. Il conviendrait ainsi de mener des travaux sur la question de la diffusion des pratiques de RSE par les entreprises de ces pays. A fin de comparaison, on étudiera de façon empirique leurs pratiques de RSE en Occident et celles qu'elles mettent en œuvre dans leurs pays

d'origine ainsi que dans les pays en développement, ce qui permettrait éventuellement de mettre en lumière des différences de pratiques en fonction des pays.

Les questions de recherche soulevées par cette problématique sont les suivantes :

- Quels comportements responsables adoptent les firmes multinationales issues des pays émergents dans leurs pays d'implantation ? Ces comportements sont-ils identiques selon le pays d'implantation ou les stratégies RSE dépendent-elles du degré de développement des pays d'accueil (pays du Sud vs pays du Nord) ?
- Les firmes multinationales issues des pays émergents ayant des filiales dans diverses régions du monde intègrent-elles les spécificités locales dans leur démarche RSE ? Ou comment ces firmes unifient-elles leurs pratiques sur les normes de leur pays d'origine alors même que les différentiels de normes sont un des moteurs de leur redéploiement à l'échelle mondiale?
- Quel est le type de RSE mis en place par les multinationales des pays émergents selon leur pays d'implantation (utilitariste, contrainte, militante, intégrée à la stratégie d'entreprise)?
- Dans le cadre d'une reprise ou d'une prise de participation, comment l'entreprise d'un pays émergent qui acquiert une entreprise occidentale tient-elle les engagements socialement responsables de l'entreprise cédée ?

Enfin, de cette problématique émerge une thématique de recherche plus globale : étant donné les différences objectives en termes de conditions sociales entre les pays émergents et les pays industrialisés, assiste-t-on à une mise à niveau des pratiques de RSE des firmes issues des pays émergents une fois qu'elles sont implantées ? Ou à une convergence vers le bas vu l'influence politique et économique de ces dernières ? Devrait-on craindre un recul des acquis sociaux dans le Nord que les conséquences de la crise sont en train de dessiner ?

## Références

- Acquier, A. et 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*, Paris : Vuibert.
- Allouche, J.; Domenach, J.; Froissart, C.; Gilbert, P.; Le Boulaire, M. (2008), *Les entreprises françaises en Chine. Environnement politique, enjeux socio-économiques et pratiques managériales*. *Les Etudes du CERI*, juillet, 145-146.

- Allouche, J.; Huault, I.; Schmidt, G. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle, in Le Roy F. et Marchesnay M. (dir.) La responsabilité sociale de l'entreprise.
- Allouche, J. et Laroche, P. (2005), A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18- 41.
- Banerjee, B.S. (2002), Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, 177- 191.
- Baskin, J. (2006), Corporate Responsibility in Emerging Markets. *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 2- 47.
- Bayle-Cordier, J. (2010), The impact of an M&A on a target firm: a Socially Responsible Organizational Identity Perspective. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Paris: HEC.
- Berger-Douce, S. (2008) Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 15 : 1, 9-29.
- Bon, V.; Lacroux, A.; Teller, P.; Van Der Yeught, C. (2012), Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. In 6èmes Journées scientifiques de l'Université du Sud. Toulon-Var.
- Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23 : 3, 170.
- Brabet, J. (2009) Débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise. In *Management : Tensions d'aujourd'hui*. Pras B.
- 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, 7.
- Capron, M. (2003), L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Economie Ethique / UNESCO*.
- Capron, M.; Quairel-Lanoizelée, F. (2004) Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, Enjeux, Stratégies, Paris : Editions La Découverte.
- Carroll, A.B. (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38 : 3, 268- 295.
- Combemale, M.; Chen, H. (2012) Projet pilote en Chine : comment l'audit RSE et RH peut changer les mentalités, in Peretti J.-M. (dir.) *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*.
- Commission Européenne (2001), Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles : Commission Européenne.
- Crane, A. et Matten, D. (2004), *Business Ethics : A European Perspective*, Oxford University.
- Dellios, R.; Yang, X.; Yilmaz, N.K. (2009), Food Safety and the Role of the Government: Implications for CSR Policies in China. *iBusiness*, 1: 2.
- Descolonges, M. et Saincy, B. (2004), Les entreprises seront-elles un jour responsables ? La Dispute.

- DiMaggio, P.J.; Powell, W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995), The stakeholders theory of corporation : concepts, evidences and implications, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 65–91.
- Doucin, M. (2009), La politique gouvernementale chinoise en matière de RSE, in *Chine 2009 : State of Art*, Palais des Académies de Bruxelles.
- Duport, M. et Janicot, L. (2011) Pour une GRH bienveillante et harmonieuse : santé, sécurité et RSE dans les entreprises en Chine. In *Conférence de l'AGRH*. Marrackech.
- Faure, S. (2003), *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'Organisation.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Londres : Pitman.
- Frynas, J. et Newell, P. (2007), *Beyond Corporate Social Responsibility? Business, Poverty and Social Justice*. *Third World Quarterly*, 28 : 4.
- 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.
- Gendron, C.; Lapointe, A.; Turcotte, M.-F. (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59 : 1, 73.
- Gond, J.-P.; Igalens, J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris: Pearson; Dareios.
- Guan, H.; Chin, D. (2003), Culture chinoise et management moderne, *La Jaune et la Rouge*, Novembre, 12–14.
- Henriques, I.; Sadorsky, P. (1999), The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Importance of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 204, 479–485.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, London : SAGE.
- Lepoutre, J.; Heene, A. (2006), Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, 67: 3, 257- 273.
- Levine, M. (2008), China's CSR Expectations Mature, *The China Business Review*, 35 : 6, 50–53.
- Lu, X. (2009), A Chinese perspective: Business ethics in China now and in the future. *Journal of Business Ethics*, 86 : 4, 451–461.
- Van Marrewijk, M. (2003), Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, 95–105.
- Martinet, A. et Payaud, M.A. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies, *Revue Française de Gestion*, 2007/11, 199 -214.
- Martinet, A.-C. et Reynaud, E. (2004), Entreprise durable, *Finance et Stratégie*, *Revue Française de Gestion*, 152, 121-136.
- Matten, D. et Moon, J. (2008) « Implicit » and « Explicit » CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33 : 2.
- Maxfield, S.; Schneider, B.R. (1997), *Business and the State in Developing Countries*, Cornell University Press, Ithaca.
- Mininni, C. et GMAP (2010), *La responsabilité Sociale des Entreprises en Chine. Le rôle des multinationales dans la promotion des droits sociaux*, GMAP.

- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts ?, *Academy of Management Review*, 22 : 4, 853–886.
- Moon, J.; Shen, X. (2010), CSR in China Research: Salience, Focus and Nature, *Journal of Business Ethics*, 94 : 4, 613–629.
- Palpacuer, F. (2008), Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ? *Revue de la régulation Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, 2,1–16.
- Van Parijs, P. (1991), *Qu'est-ce qu'une société juste ? Introduction à la pratique de la philosophie politique* Paris : Seuil.
- Pasquero, J. (1997), Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and directions. *Journal of Business Ethics*, 16 : 6, 621–633.
- 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.
- 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.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006), Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, HBR Spotlight, Décembre.
- Prahalad, C.K. (2004), 4 milliards de nouveaux consommateurs (traduction française), Paris : Village Mondial.
- Prahalad, C.K.; Hart, S.L. (2002), The fortune at the bottom of the Pyramid, *Strategy & Business*, 2, 54–67.
- 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.
- Quairel, F. et Ngaha, A. (2010), Politiques achats durables de grandes entreprises : les déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants. In 8èmes Rencontres internationales de la recherche en logistique (RIRL 2010). Bordeaux, France.
- 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.
- Reynaud, E. et Joffre, P. (2004), Présentation du Cahier « Développement durable, responsabilité sociale et stratégie d'entreprise », *Les cahiers de l'ISMEA*, Avril, 683–684.
- Robertson, D.C. (2009), Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development: Singapore, Turkey, and Ethiopia, *Journal of Business Ethics*, 88, 617–633.
- Saincy, B.; Descolonges, M. (2006), Les nouveaux enjeux de la négociation internationale *Entreprise & Société*.
- Schott-Seraudie, A.; Yanat, Z.; Laaraf, Z. (2008), Du riche exemple du secteur du bâtiment en matière de RSE. In *Les actes du 5° Congrès de l'ADERSE*. 5ème congrès de l'ADERSE. Grenoble.
- See, G. (2008), Harmonious Society and Chinese CSR: Is There Really a Link ? *Journal of Business Ethics*, 89 : 1, 1–22.
- Seigneur, A.; Vercher, C. (2011), Les Accords-Cadres Internationaux face au challenge de la régulation sociale des Chaines Globales de Valeur, *Revue de l'organisation responsable*, 6 : 1, 38.
- Thévenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris: Editions d'Organisation.

- Turcotte, M.-F.; De Bellefeuille S.; Den Hond, F. (2007), Gildan Inc. : influencing corporate governance in the textile sector, *The Journal of Corporate Citizenship*, 27 : 1-2, 23-36.
- UNRISD (2003) *Corporate Social Responsibility and Development: Towards a New Agenda*, Genève, 17-18 Novembre, UNRISD.
- Vauclair, D. (2008), *Fondamentaux chinois*, Ellipses.
- Vercher, C.; Palpacuer, F.; Charreire Petit, S. (2011), Codes de conduite et systèmes d’alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur, *Revue de la régulation Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, 1er semestre Spring 2011.
- Wang, J.; Qin, S.; Cui, Y. (2010), Problems and Prospects of CSR System Development in China. *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Yin, J.; Zhang, Y. (2012), Institutional Dynamics and Corporate Social Responsibility (CSR) in an Emerging Country Context: Evidence from China, *Journal of Business Ethics*, 111 : 2, 301-316.

### **Webographie**

Global Unions : <http://www.global-unions.org/framework-agreements.html>

Commission Européenne : [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001\\_0366fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0366fr01.pdf)

Novethic : <http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-enjeux-et-acteurs.jsp>

OCDE : <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/affairesentreprises/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

UNRISD : [www.unrisd.org/](http://www.unrisd.org/)