



## Ministère des Affaires Etrangères et Européennes

### *Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises*

57, boulevard des Invalides – 75007 Paris – tel 01 53 69 31 85 – [michel.doucine@diplomatie.gouv.fr](mailto:michel.doucine@diplomatie.gouv.fr)

3 août 2010

Note

#### **Atelier « Regards croisés entre la Chine et l'Europe sur la RSE » organisé dans le cadre du 3<sup>ème</sup> forum Chine – Europe : 9 et 10 juillet 2010 à Pudong-Shanghai.**

Un des 60 ateliers du 3<sup>ème</sup> forum Chine – Europe (RSE) organisé par la Fondation Charles-Léopold Mayer s'est tenu à Shanghai, les 9 et 10 juillet 2010. Il avait pour sujet la responsabilité sociale des entreprises, thème également traité par 4 autres ateliers se déroulant à Shanghai et dans d'autres villes.

La délégation européenne dont la composition m'avait été confiée comprenait une majorité d'entreprises et experts français, ainsi que quelques allemands, belges et suédois. Elle comprenait aussi un ancien ministre français, M. Philippe Vasseur, président du Forum mondial pour une économie responsable, venu avec quelques entreprises de Nord Pas de Calais, la présidente de la délégation française et rapporteur d'avis sur la RSE au Comité économique et social de l'Union européenne, Mme Evelyne Pichenot, un vice-président du Centre des Jeunes Dirigeants, M. Nicolas Schmitt, le président de l'Institut RSE-management, M. Patrick D'Humières, le délégué général de l'Observatoire Social International (*think tank* associant quelques grands groupes français), M. Marc Deluzet, les co-gérants du cabinet de conseil belge CAP-Conseil, Mme Marie d'Huart et M. Serge De Backer, et la directrice des achats de Carrefour, Mme Aude Lesage, venue pour présenter pour la première fois en Chine le « *Global Social Compliance Programme* ».

La composition de la délégation chinoise a varié entre la séance d'ouverture et les autres sessions. Elle avait été composée par le *China News Service* et la Fondation de la Croix-Rouge Chinoise, deux institutions associées dans l'organisation annuelle d'un Forum National de la RSE patronné par 7 ministères qui récompense les entreprises chinoises engagées dans des actions citoyennes. La première demie journée a consisté en des interventions ex cathedra d'officiels du Comité de développement de la zone économique de Pudong, du syndicat unique ACFTU, du Shanghai Stock Exchange, du PCC de Shanghai, de la Fondation de la Croix Rouge, du China News Service, du SASAC -autorité chargée de la tutelle des entreprises d'Etat-, et de représentants d'entreprises chinoises ou en JV européen-chinoise : *Shanghai Jinqiao Group* (sponsor de l'évènement), *BHP Billiton China*, *Linkubi Marketing Consultants* et *Amway* (société qui fournit aux autorités des bataillons de volontaires pour les grandes manifestations du type JO de Pékin et Expo de Shanghai 2010). Assistaient aussi des étudiants de l'école sino-européenne de commerce où se tenait la réunion. La dizaine des sessions thématiques articulées autour d'études de cas s'est déroulée en cercle plus restreint, les participants chinois se positionnant plutôt en tant qu'auditeurs désireux d'apprendre de leurs invités européens.

Cette configuration a permis d'aborder de façon sereine des sujets délicats, puis d'aboutir à quelques conclusions :

## **A. Les sujets abordés**

L'ensemble des thèmes retenus avait fait l'objet de nombreuses itérations du projet de programme.

### **1. La relation entre acheteurs européens et fournisseurs chinois, ainsi que les effets des audits**

Le cabinet belge de conseil en RSE *CAP-conseil* et la GTZ allemande ont présenté leurs méthodologies d'assistance aux entreprises chinoises et européennes de plus en plus nombreuses à désirer s'informer sur les processus leur permettant d'être conformes aux exigences des marchés extérieurs. M. Gao Baoyu a en particulier souligné que ce sont les coûts trop élevés de la certification qui ont amené la GTZ à lancer des projets expérimentaux qui associent le ministère du commerce, des sociétés d'audit et des entreprises visant à identifier problèmes et solutions concernant l'employabilité des migrants (avec Adidas) et l'augmentation du revenu des paysans et la diminution du turn over (avec le caféier Tchibo). M. Gao Baoyu a signalé que l'organisation professionnelle chinoise de l'industrie textile (CNTAC) a demandé à GTZ une étude comparative des exigences des principaux donneurs d'ordre étrangers, signe de l'inquiétude montante sur ce sujet. L'entreprise suédoise *Scandisk* a présenté son expérience d'audits sociaux réalisés sur plusieurs années et confirmé l'intérêt croissant des entreprises chinoises pour la RSE et leur aptitude à progresser, par exemple en gestion des ressources humaines, dans les procédures de gestion, la maîtrise de la qualité, le respect des normes légales.

La représentante de Carrefour a présenté le *Global Social Compliance Programme*, qui associe 29 grandes firmes mondiales qui ont décidé d'harmoniser leurs méthodes d'audit et de proposer une relation partenariale aux fournisseurs qui s'engageraient à respecter le code défini en commun. Celui-ci est lui-même conforme à la Déclaration sur les normes fondamentales du droit du travail de l'OIT. Un vif débat a suivi, certains cabinets d'audit jugeant le projet utopique du fait de son niveau d'exigence.

Ce dialogue souhaité avec les fournisseurs a été également illustré par les entreprises Bonduelle et Café Méo, toutes deux présentées par Mme Marie Collette, chargée de mission au Forum mondial de l'économie responsable, l'une ayant défini une « charte d'approvisionnement » dans le cadre d'une « Supply policy », et l'autre s'intéressant particulièrement aux conditions économiques de production chez ses lointains fournisseurs.

### **2. Le dialogue social**

Dans son intervention liminaire, le représentant du syndicat unique, M. Lui Jichen, avait affirmé que son organisation souhaitait jouer un rôle de défense des intérêts des travailleurs dans tous les domaines et prioritairement dans l'application effective des lois sociales, encore trop largement violées en Chine, la RSE venant après ce préalable.

Les intervenants européens, en particulier Mme Pichenot dans sa intervention introductive, ont souligné combien la qualité des relations sociales était une condition nécessaire d'une

bonne pratique de RSE, et que le canal du dialogue entre la direction et les représentants syndicaux librement élus était essentiel à cet égard.

Le président de l'entreprise de construction Rabot-Dutilleul, M. Jean-François Dutilleul, a indiqué que ce dialogue social se traduisait par le fait que la société redistribuait 20 % des profits au personnel et que 20% du capital appartenait à ce dernier, il avait pratiqué les 32 heures hebdomadaires bien avant la loi des 35 heures en France et défini un plan de déplacement des employés visant à réduire leur temps de trajet quotidien, tout ceci débouchant des gains mesurés en termes de productivité.

Plusieurs entreprises européennes ont pu obtenir des autorités chinoises une tolérance pour organiser des élections libres au niveau de leurs établissements, y compris lorsqu'il s'agissait de PME : Bernard Control et Promodefï (en projet). M. Lu Jianzhong a expliqué que BHP Billiton China avait pu créer un Comité de risque et d'audit et un comité de développement durable, M. Thomas Peranu que Suez-Environnement faisait appel au Comité 21 pour des dialogues avec les différents types de parties prenantes et M. Zhou Guoping qu'EDF réunissait un comité paritaire.

M. Philippe Vasseur, présentant Décathlon, entreprise du Nord de la France, a illustré les effets du dialogue social en Chine par les avantages comparatifs acquis sur la concurrence : innovation stimulée, compétitivité améliorée, motivation des salariés, attractivité permettant la qualité des recrutements, réduction des risques d'image et judiciaires, légitimité renforcée et anticipation de la législation. M. Bruno Mercier, directeur général d'Auchan-Chine a indiqué que l'interdiction faite aux Chinois de posséder des actions avait pu être dépassée par le biais d'un trust, afin de permettre à la société française d'organiser l'actionnariat de ses salariés, marque de fabrique de sa politique de RSE dans tous les pays et qui s'ajoute à un intéressement aux bénéficiaires. Leur sentiment était que ces expériences, très observées, étaient considérées par les autorités comme le laboratoire d'évolutions à venir.

M. Chen Mo, chercheur sur la RSE au *China News Service* a fait un exposé sur les concepts de RSE vus de Chine, où il apparaissait que les syndicats ne figuraient pas parmi les parties prenantes avec lesquelles les dirigeants d'entreprise devraient dialoguer. Les médias avaient, en revanche, un rôle pédagogique essentiel à jouer en relais du gouvernement qui conçoit la RSE comme une manière de faire évoluer la société et le marché vers une plus grande équité.

Dans le débat qui a suivi, il a été souligné que, dans la vision européenne, l'acteur syndical est si important que certains grands groupes en font leur partenaire privilégié dans l'élaboration de leur politique de RSE, concluant avec lui un « accord cadre international »(ACI). M. Zhou Guoping, syndicaliste responsable pour l'Asie de la mise en œuvre de l'ACI d'EDF en a fait la démonstration. Lors d'une interview donnée au *China Newsweek*, j'ai été questionné sur les modalités du dialogue social en Europe par des interlocuteurs manifestement intéressés.

Ce dialogue social produisait des effets mesurables, par exemple en termes de turn over : 2 % seulement chez L'Oréal, 35 % chez Auchan contre plus de 50 % dans son secteur professionnel.

Il est apparu toutefois que certains sujets peinent plus que d'autres à entrer dans le cadre du dialogue social : le bien-être au travail (Marc Deluzet, Délégué général de l'OSI), la place des minorités dans l'entreprise (Warren Bock, Scandisk Sourcing).

### **3. L'engagement des petites entreprises dans la RSE**

M. Jack Fung, dirigeant du conseil en management LinKubi a présenté 5 raisons pour une PME chinoise de s'engager dans la RSE : répondre aux exigences des donneurs d'ordre, motiver et retenir ses employés, réduire ses coûts, améliorer son image et créer de nouvelles opportunités de marché, pour, au total, accroître ses gains. Cette présentation était parfaitement en phase avec celle de M. Nicolas Schmitt, qui a expliqué en des termes identiques ce qui avait amené le Centre des Jeunes Dirigeants, organisation de plus de 3 000 PME, à élaborer la « Performance Globale », standard conçu pour des entreprises de toute taille.

Cette question interpelle les autorités chinoises, qui ont notamment mis en doute l'applicabilité de la norme ISO 26000 aux petites organisations.

Plusieurs PME européennes implantées en Chine (Promodéfi, représentée par Nicolas Serrano-Rolin, son directeur Chine, Bernard-Control, représentée par Guillaume Bernard, son président) ont témoigné de la réceptivité et de la réactivité de leurs personnels aux méthodes de management soucieuses de leur qualité de vie qu'elles avaient introduites. M. Bernard, dont l'entreprise prend en charge l'assurance santé de toute la famille de ses 250 employés a toutefois signalé la difficulté de faire comprendre l'intérêt de ce type d'avantages à certains personnels qui préféreraient des primes versés au comptant.

### **4. Le rôle des pouvoirs publics dans l'encadrement et la mise en œuvre de la RSE**

La SASAC a présenté un programme ambitieux de réduction de la consommation d'énergie (dont la moitié de l'objectif de 20 % serait déjà réalisé), de redistribution des profits aux salariés (hausse des salaires de 8,8 % en 2009) et de lutte contre la pauvreté (3 milliards de yuans distribués en 2009) de toutes les entreprises publiques chinoises.

M. Ma Xue Ji, directeur de la RSE de la zone économique de Pudong qui accueille 18000 entreprises, a exposé le plan mis en œuvre depuis 2007 pour créer un environnement favorable à la RSE : bureau de promotion de la RSE dirigé par le maire, Guide pour la RSE articulé autour de 60 paramètres, programme d'action visant 1000 entreprises sous trois ans, Forum et « norme régionale de RSE ». D'ores et déjà, 107 entreprises de la zone font des rapports annuels sur leurs activités sociales et environnementales. M. Yu Biao, Secrétaire général adjoint de la société d'aménagement de Pudong a complété en soulignant que cette dernière était certifiée ISO 14000 et que la ville nouvelle avait été déclarée « zone pilote pour la protection écologique », 7 critères ayant été définis que devront ultérieurement respecter toutes les autres zones économiques d'exportation. Ils portent sur le retraitement des déchets industriels, l'habitat, l'énergie, l'eau, les émissions de gaz et la formation du personnel.

M. Vasseur a souligné l'importance croissante que revêt en Europe l'intervention des pouvoirs publics en tant que régulateurs de pratiques de RSE qui, sinon, risqueraient de verser dans la pure communication. La France a été pionnière en la matière et est maintenant très écoutée. M. D'Humières a complété en présentant les obligations de reporting social et environnemental créées par les lois françaises de 2001, 2009 et 2010. L'existence d'une politique publique française en matière de RSE, que symbolise la fonction d'ambassadeur spécialiste du sujet, a retenu l'attention des interlocuteurs dans un pays où notre image était jusqu'ici beaucoup moins affirmée que celle d'autres pays européens dont plusieurs ont conclu des accords de coopération dans le domaine : Allemagne (GTZ), Pays-Bas

(*memorandum of understanding*), Grande Bretagne (*British Council*), Italie (Chambres de commerce), Suède (SIDA), Suisse, USA, etc.

Une certaine convergence de vues est apparue entre Européens et Chinois. M. Liu Beixian, Président du China News Service a souligné que la RSE est une des politiques de mise en œuvre d'une stratégie de développement durable, ce dernier apparaissant de plus en plus comme un enjeu considérable. M. Guo Changjiang, Vice-président de la Croix Rouge, a daté de 2007 le début d'un mouvement de réglementation de plus en plus dense pour baliser le parcours des entreprises dans la RSE. Divers échanges ont confirmé que la RSE fait l'objet d'un vif débat au sein de cercles officiels chinois diversement disposés à en retenir toutes les composantes, en particulier le dialogue social, mais qui fondent sur son développement l'espoir d'un cheminement accéléré vers la « société d'harmonie ».

## **5. Les risques de protectionnisme qui accompagnent le développement de la RSE**

Le représentant du SASAC avait ouvert le feu dès le premier matin en faisant référence au refus du Congrès américain d'autoriser une joint-venture dans le domaine de la sidérurgie, au prétexte que l'entreprise chinoise ne respectait pas des normes de RSE. Il avait aussi assuré que, dans les pays tiers, les entreprises publiques chinoises employaient 80 % de personnels locaux et se comportaient en « citoyennes exemplaires » respectueuses des cultures locales. Interrogé lors de mon interview, j'ai indiqué que la position européenne était d'accueillir tous les investissements étrangers sans discrimination, et que ce n'était que lorsqu'une entreprise étrangère installée violait des lois européennes applicables à tous, en particulier sociales, que des contentieux pouvaient apparaître. Le non respect de principes de RSE qui ne relèveraient que d'engagements volontaires ne pourrait jamais être un sujet sanctionnable .

On sait que c'est cette préoccupation qui a conduit la Chine à adopter une attitude négative dans la négociation ISO 26000. Cet atelier a été une bonne opportunité d'en parler avec compréhension mutuelle.

## **6. La RSE et la lutte contre la pauvreté**

Abordé à travers le thème de la réalisation des Objectif de Développement du Millénaire, ce thème a confirmé l'existence de nuances entre les conceptions chinoise et européenne de la responsabilité sociale des entreprises.

Pour la société chinoise, il va de soi que l'entreprise a un rôle social qui dépasse ses murs et ses obligations légales. L'origine de cette idée de l'existence de devoirs de l'entrepreneur vis-à-vis de la société dans laquelle il prospère se trouve dans des traditions culturelles et morales dont Confucius, penseur en vogue, a été l'une des expressions. Aussi le Forum qu'organisent chaque année le China News Service et la Fondation de la Croix Rouge Chinoise a-t-il vocation à encourager des initiatives philanthropiques de type humanitaire et social souvent déconnectées du métier pratiqué par les entreprises donatrices. Pour l'ACFTU, syndicat unique, ce mouvement doit être encore davantage encouragé. Pour le SASAC, les entreprises publiques doivent y prendre une part importante, en particulier dans les zones sous-développées. Elles ont créé 7 fondations et ont dépensé 3 milliards de Yuans pour des causes caritatives en 2009.

Les entreprises européennes et internationales qui participent à cette orientation reçoivent un très bon accueil, et pratiquement toutes celles qui souhaitent obtenir de façon durable leur

« licence d’opérer » se doivent de développer un volet philanthropique. Auchan encourage ainsi les visites de ses employés dans les maisons de retraite en fin d’année pour stimuler leurs sentiments compassionnels. Amway China encourage les initiatives bénévoles de ses salariés dans tous les domaines et finance des bourses pour des missions sociales d’étudiants en milieu rural. Le fournisseur en matériaux et équipements pour boulangerie Lesaffre a su conjuguer son métier avec le désir de ses dirigeants d’offrir un avenir à des orphelins en organisant une formation diplômante en alternance à la boulangerie (présentée par M. Etienne Maillard, directeur). Alcatel-Lucent (M. Chen Weidong) a dégagé 7000 heures de travail pour l’engagement bénévole de ses employés dans des actions luttant contre les inégalités, notamment dans l’accès à Internet.

Le débat a fait apparaître que les sièges sociaux des entreprises européennes qui se livrent à de telles activités philanthropiques sont souvent hésitants à faire figurer ces dernières dans leurs bilans RSE, le concept dominant étant que la responsabilité sociale des entreprises consiste en l’inclusion de pratiques sociales et environnementales innovantes et conformes à l’intérêt général dans le cœur de leur métier et de leur stratégie économique, tout en dialoguant avec l’ensemble de leurs parties prenantes. Mais ces sièges, situés dans des pays relativement riches n’ont pas à faire face à la pression politique et sociale qui pèse sur des entreprises immergées dans des pays où persiste souvent une immense pauvreté à laquelle ne peuvent faire face seuls les pouvoirs publics.

## **B. Les conclusions tirées et les développements envisagés**

### **1. Un accord entre Fora**

La délégation de Nord pas de Calais a marqué un fort intérêt pour construire une relation partenariale entre le Forum Mondial sur l’Economie Durable, que la région organise chaque mois de novembre, et le Forum RSE que la Fondation de la Croix Rouge et le *China News Service* organisent chaque janvier à Pékin ; ces derniers pourraient proposer des entreprises qui seraient invitées dès novembre prochain à Lille. Ultérieurement, le NPC pourrait accueillir un des ateliers sur la RSE que le Forum Chine – Europe organisera en 2013. Il restera à vérifier que les présumés partenaires chinois seront disposés à laisser venir à Lille des entreprises chinoises qui ne soient pas seulement les quelques firmes publiques présentées habituellement comme la vitrine des bonnes pratiques RSE du pays.

### **2. Perspective de poursuivre le dialogue**

La Fondation de la Croix-Rouge a manifesté le désir de poursuivre le contact avec le gouvernement français, affirmant avoir beaucoup appris au cours des deux jours, puis des trois jours qui ont suivi à Hong Kong (où les 60 ateliers se sont retrouvés, les cinq traitant de RSE ayant à élaborer des conclusions communes dont j’étais l’un des deux animateurs puis présentateurs en séance plénière) ; une invitation au Forum que la Fondation organisera à Pékin en janvier prochain pourrait être un bon indice de la sincérité de la collaboration proposée.

Les travaux communs à plusieurs ateliers ayant abordé les questions de RSE qui se sont déroulés à Hong Kong ont identifié également plusieurs projets de collaboration associant des groupes patronaux, des sociétés de conseil et des universitaires. Le principe de construction d’un réseau a été retenu qui pourrait organiser des rencontres biannuelles, se doter d’un

« Sino-European CSR/Business Ethics/Social Entrepreneurship Information Center and Data Base », organiser des échanges d'expériences entre entreprises, favoriser des échanges entre chercheurs et étudiants, organiser un classement des meilleures entreprises au regard de la RSE et exercer un rôle de lobbying dans les négociations internationales relatives à ce thème. Le Président fondateur du Forum Chine Europe ayant indiqué que la fondation éponyme ne financerait rien d'ici au prochain forum, prévu en 2013 seulement, il est à craindre que cet ambitieux programme ne se réalise que très partiellement. Aussi la délégation française a-t-elle très pragmatiquement proposé de commencer par consolider la partie du site du Forum consacrée à la RSE dont la responsabilité a été confiée à un cabinet de consultants spécialisés animé par des Français installés à la fois en France et à Singapour, Anakout, producteur du site [www.rse-et-ped](http://www.rse-et-ped) .

S'il a été confirmé que le thème de la RSE est actuellement bien plus le fait des officiels, institutions et grandes entreprises publiques, que des milieux économiques, les témoignages de consultants européens ont signalé que le secteur privé était sur le point de suivre, du moins la partie confrontée aux exigences des acheteurs occidentaux, et que les temps étaient mûrs pour développer des coopérations.

NB : Plusieurs représentants d'entreprises françaises installés à Shanghai et impliqués sur un thème ou un autre de la RSE ont participé à cet atelier : Auchan, Alcatel-Lucent, GDF-Suez, Lesaffre, EDF, Carrefour, L'Oréal, Bernard Controls./ MD