



CONCOURS 2006
PROMOTION
DE L'ÉTHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ÉCOLES

« Prix Régional »
District 1690

MENTION
Concours National
Remis le 29 mai à
l'UNESCO

Quelles influences l'émergence économique de la Chine a-t-elle sur la réflexion éthique ?



BORDEAUX Ecole de Management

Alexandre POULET et David VANYPRE
2^{ème} année ESC

Introduction

Les problèmes éthiques ont pris ces dernières années une dimension de plus en plus importante dans le domaine économique. Ces questionnements jusque là confinés dans la sphère politique percent aujourd'hui dans le monde de l'entreprise. Les mouvements associatifs, qui ont exercé des pressions constamment plus fortes, souvent relayées par les médias, ont également contribué à la percée de ces thèmes.

Alors pourquoi prendre comme cadre géographique la Chine ? Parce qu'il est particulièrement intéressant d'examiner la question de l'éthique professionnelle et, par extension, de la responsabilité, sous un angle qui ne soit pas directement marqué par des standards occidentaux, tels qu'ils sont aujourd'hui mis en œuvre. La Chine est devenue aujourd'hui un acteur incontournable du commerce international et de plus en plus d'entreprises profitent de la formidable croissance de ce pays pour développer leurs activités. Alors que des thèmes comme l'éthique dans la conduite des affaires ont émergé en tant que domaine de connaissance dans les années 1970, la perspective internationale d'éthique professionnelle n'a émergé qu'à la fin des années 1990, suivant ainsi tout naturellement les développements de la mondialisation de la dernière décennie du siècle. Si la percée de tels questionnements éthiques dans les pays occidentaux a été liée aux crises de confiance et d'éthique d'entreprise suites aux révélations de divers scandales dans le monde de l'entreprise, l'arrivée de la réflexion éthique du *business* en Chine est, elle, mise en valeur par l'émergence de graves problèmes éthiques durant la transformation du système économique du pays.

Existe-t-il d'autres approches possibles, d'autres cultures de l'éthique ? Nous souhaitons ici comprendre l'extraordinaire variété des représentations mentales de la question et montrer qu'un grand nombre de problèmes pratiques peuvent ressortir d'un contexte internationalisé des affaires. Nous auront entre autres à cœur de développer des questions théoriques comme la relativité culturelle des valeurs éthiques. Notre papier pose entre autres comme principe le fait que la tâche qui reviendrait à théoriser l'éthique professionnelle en Chine devra se baser sur une étude préalable du contexte.

Nous soulignerons dans un premier temps que la conduite des affaires en Chine confronte indubitablement le manager à des questionnements d'ordre éthique avant d'étudier les solutions au problème.

*
* *

I – Les réalités et contraintes dans la conduite des affaires en Chine

1- Les contraintes politico-économiques liées à l' "ouverture" à l'économie de marché

Même si le contexte socioéconomique, économique et culturel de la Chine est radicalement différent de celui des pays occidentaux, beaucoup des problèmes attachés à l'éthique qui sont apparus sont liés à l'économie de marché. La transition d'une économie planifiée à une économie de marché a entraîné une intensification des échanges et a ainsi mis sur le devant de la scène internationale corruption et comportements contraires à l'éthique, à la fois dans les entreprises privées et dans celles détenues par l'Etat.

La Chine connaît une croissance continue et phénoménale depuis aujourd'hui plus d'une décennie, attirant ainsi une multitude d'investisseurs étrangers. Et pourtant, elle a de quoi affoler les âmes les moins sensibles : corruption généralisée, exécutions massives, droits de l'homme en permanence bafoués,... La liste est longue. Nous tenterons ici de comprendre la nature et les raisons de ces contraintes.

La croissance économique continue que connaît la Chine a entraîné des phénomènes d'abus dans le domaine du droit du travail (travail forcé, travail des enfants, durée du travail etc.), qui ont été dénoncés par les organisations de défense des droits de l'homme et qui ont contraint les entreprises étrangères à prendre réellement en compte les aspects éthiques dans la définition de leur stratégie d'implantation et dans la négociation de leurs partenariats avec les secteurs public ou privé chinois.

Les contraintes ne sont pas nécessairement dues à des facteurs chinois mais aussi occidentaux, comme par exemple la collectivité morale qui "pousse" les entreprises à intégrer l'éthique dans leurs affaires. C'est une contrainte de transparence vis-à-vis de l'opinion publique du pays d'origine. Une entreprise confrontée à des situations délicates devra gérer son risque de réputation. Cet enjeu de communication peut également être souligné par l'actionnaire qui souhaite aussi assurer la pérennité de son entreprise et verrait d'un mauvais œil que son directeur des achats international se fournisse par exemple en Chine sans se préoccuper d'aucune sorte des conditions dans lesquelles les produits sont fabriqués. L'enjeu est bien trop important. On aborde là un aspect intéressant de l'éthique professionnelle, un peu comme celui existant au sein de l'éthique professionnelle de l'ordre des médecins, avec cette notion de responsabilité et d'engagement envers les personnes qui dépendent de soi et qui lui font confiance, la relation médecin-patient étant à cet exemple ce que la relation entreprise-client est à notre réflexion.

La corruption en Chine est par ailleurs un véritable fléau que le gouvernement chinois peine à combattre. Si la quantité de procès traduit pour certains un succès de l'Etat dans la lutte pour la corruption, elle permet surtout d'évaluer l'étendue du phénomène.

Ainsi, du mois d'octobre 1993 à la fin de l'an 2001, les autorités d'inspection sur l'économie ont-elles établi au total un million cinq cent mille procès et sanctionné plus d'un million quatre cent quarante mille cadres qui sont membres du Parti Communiste Chinois. Du mois de janvier au mois de novembre 2003, les autorités d'inspection nationales ont établi 38 025 procès concernant la corruption et le détournement des fonds publics, 41 797 personnes ont été impliquées.

La Chine montre une grande volonté de lutter contre la corruption, et a d'ailleurs adhéré en 2003, à la "Convention des Nations Unies contre la Corruption" que 86 pays ont signé, et a signé des accords concernant l'entraide judiciaire, le rapatriement et le déplacement contrôlé du

coupable avec une quarantaine de pays. Elle a également adhéré à la "Convention des Nations Unies contre les Crimes organisés multinationaux".

Cependant ces efforts ne suffisent pas à enrayer ce puissant phénomène, comme en témoignent les trois "ENCORE" du Président de la République Hu Jintao, qui a dit en février 2003: «*actuellement, certains phénomènes de la corruption sont ENCORE remarquables, les conditions qui engendrent la corruption existent, la situation de l'anticorruption est ENCORE dure, la tâche de la lutte contre la corruption est ENCORE lourde* ».

Non seulement incapables de stopper le phénomène, les autorités doivent constater un accroissement de celui-ci. « *Le taux de natalité de la corruption est plus importante que celui de mortalité. [...] Bien que les mesures sévères contre la corruption se renforcent davantage, la corruption ne s'arrête pas.* » Remarque Ji Zhengju dans son article "Anticorruption en Chine : succès, problèmes, mesures adéquates." Le pourcentage de procès de corruption impliquant des hauts fonctionnaires se multiplie, et de plus en plus impliquent de grosses sommes, dépassant le million de yuan (plus de cent mille euros).

Les **scandales** impliquant des hauts dirigeants du parti se multiplient également. Ainsi l'enquête sur l'affaire de corruption au sein du Fonds de pension, le plus gros scandale politico-économique en Chine depuis une décennie, a-t-il provoqué le limogeage fin septembre du numéro un du Parti communiste à Shanghai, Chen Liangyu. Egalement une douzaine de personnalités fait l'objet d'une enquête sur ce scandale et ses ramifications. Au final, ce seraient quelques 400 millions de dollars qui auraient été détournés afin de financer des investissements non approuvés par Pékin, en particulier dans l'immobilier.

Officiellement donc, l'Etat cherche à tout prix à anéantir ce fléau. Cependant une toute autre thèse est défendue par deux universitaires, Simon Fan, qui travaille à Hong-Kong, et Herbert Grossman qui enseigne à la Brown University, rédigée en 2000. Pour eux, d'une certaine manière, les dirigeants chinois auraient fait le choix de laisser se développer la corruption pour faciliter le passage d'une économie administrée à une économie de marché. La corruption serait également une manière de tenir les fonctionnaires et d'assurer la pérennité du pouvoir du PC:

En effet, la corruption n'est aussi développée que parce que la Chine a maintenu un contrôle administratif extrêmement vigoureux sur son économie. Beaucoup de décisions ne peuvent être prises qu'avec l'aval des fonctionnaires, des responsables locaux. Du coup, les chefs d'entreprise doivent entretenir de bonnes relations avec les fonctionnaires et les patrons des entreprises restées dans le giron public pour obtenir de l'électricité, de l'eau, des matières premières, des produits semi-finis. Ces relations entre responsables des entreprises privées et du secteur public s'appellent *Guanxi*, et donnent aux fonctionnaires locaux et aux responsables régionaux un poids considérable. Ce rôle leur donne la possibilité d'obtenir des revenus de la corruption de deux manières : en recevant des avantages en argent ou en nature ou en utilisant à des fins personnelles des biens publics.

La thèse des deux universitaires consiste donc à dire que ces revenus de la corruption sont la **rémunération des responsables locaux**, la partie variable d'un salaire qui dépendrait de la prospérité de leur région. Les dirigeants chinois toléreraient donc ces pratiques dans la mesure où elles incitent les responsables locaux à développer l'économie de leur région. D'autant plus que la corruption permettrait ainsi de maintenir l'illusion d'égalité entre les rémunérations des fonctionnaires, ceux touchant à l'économie et donc pouvant toucher des dessous de table et ceux ne pouvant pas (militaires par exemple). Mais surtout tolérer la corruption permettrait aux dirigeants du parti de **maintenir en permanence la pression** sur les fonctionnaires, la corruption restant un crime, punissable de mort. Ainsi ces cadres ne contestent pas le régime.

Quoi qu'il en soit, la corruption ou "Guanxi" est très présente en Chine, et la **tentation pour les entreprises étrangères** de tomber dans ce système est très forte. Ainsi 126 multinationales ont-elles été étudiées par le journal *Southern Weekly* pendant un an, et se sont révélées pour 46% d'entre elles défaillantes en de nombreux domaines : refus de mettre en place des syndicats internes, faible respect de l'environnement, incapacité à donner des services de qualité et non respect des normes de qualité. Certaines entreprises auraient même été coupables de soudoyer des officiels du gouvernement ainsi que des dirigeants de l'entreprise ou d'autres entreprises. La pollution de cours d'eau concernerait des entreprises telles que Nestlé Sources Shanghai Ltd, Pepsico, Panasonic et 3M. Mais selon le directeur du journal, 26 000 compagnies chinoises ont de même rejeté illégalement des déchets dans les cours d'eau chinois et à une échelle plus importante.

Alors qu'en 2002, le Ministère national chargé du Contrôle des Comptes a contrôlé les dettes des 1 290 entreprises d'Etat et a constaté que la comptabilité de 68% des entreprises était fautive, les entreprises étrangères ne dérogent pas à la règle, et certaines se débrouillent pour ne pas payer d'impôts, entraînant de grosses pertes pour l'Etat chinois.

La corruption entraîne d'autres maux. Ainsi les morts dans des accidents de sécurité causés par la corruption se compteraient par dizaines de milliers. Un récent scandale a révélé une série d'accidents meurtriers ayant coûté la vie en trois jours à au moins 85 mineurs. Sont incriminées les autorités locales qui n'obéissent pas aux directives locales. En effet les résistances viennent souvent des gouvernements locaux qui en tirent des sources de revenus importantes.

Au total ce sont près de 8 000 personnes qui ont officiellement trouvé la mort en 2005 dans l'ensemble des mines chinoises. Le bilan réel pourrait atteindre quelque 20 000 morts par an selon les organismes de défense des travailleurs.

Ceci nous amène à prendre conscience qu'une entreprise étrangère souhaitant travailler en Chine se verra certainement confrontée à des situations similaires où les droits de l'homme tels que nous les connaissons sont littéralement ignorés. Comment sont appréhendés les droits de l'homme en Chine, et quelles conséquences cela entraîne-t-il pour l'entreprise étrangère?

Il apparaît que la croissance économique continue que connaît la Chine a développé des phénomènes d'abus dans le domaine du droit du travail, avec notamment l'existence de travail forcé, de travail des enfants, des durées du travail excessivement longues. Tous ceux-ci ont été dénoncés par les organisations de défense des droits de l'homme. Les entreprises sont donc à l'origine attirées par le marché chinois de par son formidable potentiel de croissance ainsi qu'une main d'œuvre flexible et peu coûteuse permise par l'environnement politico-économique chinois – avec la perspective sous-jacente de gains supplémentaires.

Tout cela contraint donc les entreprises étrangères à réellement considérer la prise en compte ou non des aspects éthiques dans la définition de leur stratégie d'implantation et dans la négociation de leurs partenariats avec les secteurs public ou privé chinois. Mais leur approche de la dimension éthique dans leurs actions est bien trop souvent limitée. Mais comment concilier rentabilité et profit avec le respect de droits fondamentaux du travailleur par exemple, dans un contexte où les "droits de l'homme" n'ont pas la même acceptation qu'en occident ?

2- Les principales composantes du système culturel chinois : bases d'une meilleure compréhension de l'éthique

Un des défis pour toute entreprise désireuse de développer des activités avec la Chine est de cerner la culture chinoise afin de mieux s'adapter.

Lorsqu'on parle d'éthique, on ne parle pas de quelque chose que l'on pourrait exercer mais plutôt d'une façon de *se penser*, de se comporter, d'un ensemble de règles de conduite. Alors que la morale définit des principes et qu'agir selon la morale revient à obéir à la loi morale, l'éthique, elle, est une disposition personnelle à agir selon les vertus et pour son confort à soi afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée. Mais il faut un comportement moral pour avoir une bonne éthique. L'éthique, contrairement aux simples principes moraux, prend en compte les contraintes liées à une situation donnée. C'est la raison pour laquelle la nuance est possible, lorsqu'on réfléchit sur l'éthique, tout comme l'acceptation de paradoxes.

L'Occidental n'a pas de légitimité pour édicter ou imposer ses règles de conduites relatives à *sa* culture et à *son* système de croyances. Le courage est pour nous, étudiants et futurs acteurs de l'entreprise, d'affronter ce que le sinologue belge Simon Leys considère comme « *tout simplement l'autre pôle de l'expérience humaine* », d'apprendre à examiner attentivement les arguments avancés par notre interlocuteur, à écouter avant de vouloir imposer nos propres valeurs que nous pensons, à tort, universelles. La Chine apparaît comme indispensable à la meilleure perception de notre identité culturelle dans la mesure où toutes nos croyances en matière de valeurs morales seraient d'une part le fruit d'un réel héritage de l'humanité mais également le simple reflet d'une vision indo-européenne. Se confronter au système de valeurs chinois nous permet de prendre conscience des limites de notre vision occidentale de l'éthique.

Une étude sur la façon dont les traditions chrétienne et confucéenne ont fait face aux changements historiques des institutions du marché afin de maintenir le dynamisme et la vitalité de leurs traditions peut nous donner des idées quant au développement de l'éthique professionnelle au sein de l'économie chinoise contemporaine qui a évolué, rappelons le, en une économie socialiste de marché avec des caractéristiques proprement chinoises.

Il est utile de connaître la tradition chinoise pour examiner la façon dont les chinois pensent l'éthique en termes de management.

Dans les fondements de la culture chinoise, on trouve tout d'abord différents types de religion. La Chine a été très influencée par le Confucianisme dont l'enseignement s'est développé au sein de plusieurs "écoles". C'est une philosophie qui élabore des recettes de sagesse, de longue vie et d'art du gouvernement, une éthique sociale. Elaborée à partir du constat d'un déclin du pays, le Confucianisme amène le souverain ou dirigeant à retrouver un temps ancien et prospère et à se montrer moralement exemplaire : il doit être capable d'attirer à lui les talents et de s'entourer de sages conseillers pour gouverner. Il souhaite en somme organiser la vie des hommes dans une société juste et pacifique. La société chinoise est une société paternelisée.

Le taoïsme (XIV^{ème} siècle avant J.C.) traduit plutôt une méfiance absolue envers les autorités, l'organisation sociale et administrative. L'homme ne peut trouver l'harmonie qu'en se

conformant aux lois de la nature. Le taïisme et le Confucianisme sont très fortement impliqués dans la culture chinoise.

On constate encore également les excès de la révolution culturelle de 1966 à 1976. Il est regrettable en effet de constater que trente ans après le passage au pouvoir de ceux qu'on appelle "la Bande des quatre", accompagné de barbarie et d'autoritarisme, a laissé des traces. En dépit de tous les progrès économiques, certaines contradictions perdurent. Il n'existe pas encore de vraie démocratie et, selon l'historien Liu Xiaomeng, le processus de modernisation n'est pas garanti.

Les chinois ont un rapport au temps et à l'espace différent du nôtre. Le futur est par exemple pour eux difficile à prévoir et on peut souligner une certaine indifférence de leur part par rapport au long terme. C'est la raison pour laquelle le manager ou l'employé européen qui viendrait faire des affaires avec des entreprises chinoises et qui aurait un minimum de préoccupation éthique sera confronté à un problème de taille. En effet, un tel dirigeant concevra son rôle non seulement dans une verticalité mais aussi en intégrant une ligne de temps. Construire la globalité de son champ de réflexion fait partie de la démarche responsable qu'il souhaiterait adopter et cela est une forme d'éthique professionnelle. En effet le manager qui voudrait adopter un comportement éthique en recherchant le moins mauvais arbitrage prendra le temps d'intégrer en amont de sa réflexion les conséquences probables de ses actions. On comprend donc aisément comment de telles visions peuvent se confronter aux visions chinoises.

Les rapports des chinois avec leur environnement sont tout autre également. Ils ont le sentiment d'appartenir à un ordre naturel et il est vrai que la pollution engendrée par le développement de la Chine nous inquiète davantage que les chinois. Il est dès lors intéressant d'observer que les chinois, dans leur considération de l'éthique environnementale, précisent différemment la nature du lien entre l'Humain et la Nature.

Concernant le rapport que les chinois ont vis-à-vis des autres, on peut dire que l'homme est avant tout considéré comme un être social qui se définit dans son poste social. Le sentiment d'appartenance à une famille, un clan est important en Chine. On peut même dire que la famille est à la base de l'organisation sociale. L'ordre social prime sur l'individu. L'homme ne doit pas sortir de la place dans laquelle la nature l'a mis. Cela a pour conséquence dans les organisations une certaine soumission formelle à la hiérarchie (héritage également d'une hiérarchie bureaucratique et compliquée du XIX^{ème} siècle) ainsi que d'un respect des anciens (cf. confucianisme). La société chinoise est profondément inégalitaire. Dès l'enfance le chinois est habitué à être le subordonné de quelqu'un.

Toutes ces valeurs culturelles ont une incidence certaine sur les affaires et le management chinois.

La direction est par exemple très hiérarchisée. Dans l'entreprise comme dans la bureaucratie, tout se fait à la verticale. Tout remonte à la hiérarchie. Il n'y a pas de partage de responsabilités. Aucun employé chinois ne prendra le risque d'être désavoué par son supérieur. On ne prend pas de décision risquée par peur de perdre la face. La Chine est un pays où le *feed-back* est rare et ténu. Ceci rend donc la résolution de blocages particulièrement difficile du fait qu'on a du mal à en identifier les causes. Le chinois s'attache à résoudre les problèmes et à assurer

l'avenir du projet en fournissant un diagnostic exact, ce qui assurera l'efficacité future de l'entreprise. De même on ne prend pas le risque de mettre son supérieur en difficulté. Une solution prudente et peu novatrice est privilégiée. Il s'agit en Chine d'éviter de s'engager dans une "longue marche" d'un style nouveau dont on jugerait le résultat incertain. La prise de

décision au cours du temps est traditionnellement collégiale tout comme le consensus est la règle. Autant de contraintes à prendre en compte lorsque l'on veut réaliser un partenariat ou une alliance avec une entreprise chinoise, dans le cadre d'une *joint venture* par exemple. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que dans de tels projets de coopération, le dirigeant occidental qui souhaite envisager la pérennité de son entreprise "capitaliste" est confronté à un contexte qui a longtemps reposé sur des principes d'économie administrée, ce qui pose problème, notamment dans la partie intérieure du pays où les vieux réflexes bureaucratiques sont encore de rigueur.

En termes d'organisation, on constate une répulsion naturelle vis-à-vis de l'abus de responsabilité. L'avancement dépend de l'habilité à éviter les ennuis et est également traditionnellement fonction de l'âge. En Chine, il y a toujours un besoin de convivialité. Le système de travail dans les *joint ventures* est d'ailleurs parfois vécu comme trop stressant. Il n'est pas rare non plus que l'employé chinois change facilement d'employeur afin de gagner plus d'argent. Cela dit, la capacité de travail des chinois est stupéfiante.

Les traditions chinoises ont également une grande incidence sur la communication. Ce phénomène d'*activation* (cf. les travaux d'Hofstede) se traduit par des relations interpersonnelles souvent difficilement décryptables et identifiables par l'étranger. Il lui est ainsi quasiment impossible d'évaluer avec justesse le poids respectif des divers interlocuteurs qu'il va rencontrer. Par mesure de prudence, il est préférable de toujours traiter avec la même courtoisie tous ses interlocuteurs. L'ancienneté et le rang dans la structure sont parfois plus importants que le titre officiel. Néanmoins, la révolution culturelle a laissé des traces et parfois les ateliers commencent à manifester des remarques à la direction. Dans les zones franches par exemple, où les scandaleuses conditions de travail sont désormais largement connues et où la liberté syndicale continue d'être refusée, on assiste à une multiplication des mouvements sociaux. May Wong, responsable de l'Asia Monitor Resource Center, confirme que « *quelque chose se passe en Chine. Le travail est toujours plus dur et les salaires ne décollent pas. Mais depuis 2003-2004, les revendications sont de plus en plus fortes. Au point que, depuis fin 2002, le gouvernement a interdit la publication du nombre de jours de grève.* ». Cela n'a pas empêché le China Labor Watch de recenser pas moins de 57 000 mouvements de protestation en 2004, auxquels ont participé 3 millions de travailleurs.

Quoi qu'il en soit, il est important de savoir que l'employé chinois en général apprécie qu'on lui fournisse de nombreuses informations concrètes sur le projet en discussion. L'écoute est une sorte de neutralité mais qui déstabilise souvent les occidentaux.

Dans un tel contexte, la négociation se conçoit comme une approche analytique au "pas après pas". Les chinois grappillent une concession après l'autre et ne peuvent jamais revenir en arrière. Ils sont aussi maîtres dans l'art d'appeler les interlocuteurs. Il faut à un certain moment fixer les limites, quitte à casser le dialogue. Il apparaît donc important de toujours laisser une porte ouverte, de ne pas faire perdre la face et de manifester sa compréhension du point de vue chinois.

La logique chinoise demande une argumentation bien structurée. Chaque interlocuteur déroule un monologue soigneusement préparé. Ne pas y répondre rapidement est un usage répandu. Mais plutôt que de répondre, on peut pousser son interlocuteur dans ses retranchements en lui posant de nombreuses questions. On constate que la réponse est souvent en apparence sans lien avec le sujet. Le fait que les chinois aiment découvrir leur partenaire progressivement incite leurs interlocuteurs à faire l'effort de ne pas aller trop vite en attaquant directement le sujet. S'il se dévoile prématurément, le chinois ne lui accordera aucune crédibilité. En réalité, le chinois attache moins d'importance à l'objectif final que l'européen.

Il serait ainsi du devoir du manager responsable d'adapter son discours. Mais il appartient à l'européen qui fait des affaires en Chine de déterminer la limite entre ce qu'il jugerait inacceptable et ce qui pourrait être considéré comme négociable. C'est ici que réside l'exercice de ses vertus en tant qu'individu. Seulement même si cet individu souhaite intégrer l'éthique au sein de son organisation professionnelle, intégrer des considérations vertueuses dans ses décisions n'est pas le but de l'entreprise en soi.

Au final, les contraintes que présente la conduite d'affaires avec des acteurs chinois ne sont pas forcément d'ordre éthique, mais posent par la suite des problèmes qui amènent à faire un choix éthique ou non. Le manager fait nécessairement face à des phénomènes éthiques qui émergent de fonctions spécifiques à l'entreprise. La question est : Quels choix faire ? Et Comment mettre en œuvre notre décision ?

II – Les marges de manœuvre du manager responsable et le poids des structures environnantes dans sa mise en place de démarche éthique

1- Une attitude responsable, durable et éthique du manager inscrite dans les particularités culturelles chinoises

Nous avons examiné précédemment l'incidence de la culture chinoise sur le management et avons évidemment considéré la culture, non pas comme étant cet ensemble de connaissances acquises à l'échelle individuelle mais comme étant une des acceptations de la notion de civilisation, à savoir cette culture collective qui correspond à un patrimoine social, religieux, éthique appartenant à un ensemble d'individus. D'après l'anthropologue américain Kluckhohn, « *le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées* ». La culture est au cœur du questionnement éthique dans la mesure où elle se compose, dans sa conception collective, de valeurs, de normes et d'institutions qui se transmettent à travers la tradition. Et cela est particulièrement vrai en Chine. Les valeurs chinoises englobent des idées sur ce qui semble important dans la vie. En ce sens elles guident le reste de la culture, qui est aussi faite de normes indiquant les attentes sur la façon dont les gens doivent se comporter dans diverses situations. Ce qui est vrai pour l'éthique des chinois l'est aussi pour l'éthique professionnelle.

Le paradigme de l'éthique professionnelle pourrait être l'ordre des médecins. Ces derniers élaborent eux-mêmes leurs règlements et le font dans un cadre professionnel et non en tant qu'être humain dans le sens où ils édictent des notions uniquement valables dans le cadre professionnel. Il est donc important de distinguer éthique professionnelle et éthique personnelle. Bien que l'une ne peut pas s'envisager sans l'autre, il est nécessaire de prendre conscience que la notion de confiance n'est pas la même dans une démarche que l'on qualifierait d'éthique, c'est-à-dire répondant à un certain nombre de vertus ou valeurs morales, avec un ami qu'avec un partenaire commercial ou une partie prenante de son business par exemple. Le système de normes dans le cadre professionnel est différent de celui de la sphère individuelle. Contractualiser une relation avec un partenaire de longue date en prévoyant des

sanctions en cas de non respect des engagements n'est par exemple pas un signe de remise en cause ou de doute de la parole donnée mais uniquement l'application de normes et de conventions – fruits d'une sorte d'héritage culturel commun – décidées par les acteurs de la profession. Ces "conventions" ne sont en effet pas présentes ou établies par hasard et sont issues de collaborations diverses, *grosso modo* fruits de l'expérience, mais aussi d'une capacité d'adaptation. La part de l'interprétation et de la subjectivité est ici grande. C'est ce qui procure au décideur responsable une certaine marge de manœuvre dans la mise en œuvre de ses idées. Prenons l'exemple des *joint ventures* sino-occidentales. La *joint venture* fonctionne au départ sur un principe de complémentarité. L'entreprise européenne souhaite s'implanter à moindre coût, en ayant un accès facilité au marché chinois, en s'intégrant plus facilement dans les circuits administratifs, en bénéficiant des canaux de distribution et de terrains et bâtiments ainsi que d'une main d'œuvre bon marché. L'entreprise étrangère apporte, elle, son savoir-faire en termes de technologie et de management, des investissements financiers, etc. Cette approche est pertinente mais le manager européen est rapidement confronté à une question d'éthique professionnelle lorsque les premières tensions et conflits apparaissent, du fait principalement du contexte difficile de la conduite des affaires que nous avons vu précédemment. Car lorsque la négociation est achevée et que les deux parties s'accordent sur le principe de l'alliance, la question de l'efficacité reste posée. Outre le fait que l'on fasse travailler des individus aux cultures si différentes selon des mêmes principes et dans un contexte bureaucratique complexe, d'autres obstacles majeurs apparaissent rapidement tels que les retards dans la construction en raison de difficultés administratives, régulières pénuries en énergie, main d'œuvre moins bien qualifiée que prévue, niveau de qualité des composants bien inférieurs à certains standards internationaux, problèmes de transport se traduisant par des délais excessifs. Les exemples sont nombreux. Il appartient au responsable d'éviter ou de trouver une solution à ces situations de conflit d'intérêts. Le professionnel en relations industrielles doit éviter toute situation où il serait en conflit d'intérêts. Il pourrait en aviser son client ou son employeur et lui demander s'il l'autorise à continuer son mandat dès qu'il constate qu'il se trouve dans une telle situation. Mais une solution plus constructive est ailleurs.

L'enjeu principal est d'établir les fondations d'une structure qui serait porteuse de synergie interne et de plus de cohérence et d'homogénéité, plutôt qu'une association dont chacun des membres sert d'abord ses propres intérêts, y compris aux dépens de l'autre. La durée élevée de la négociation préalable, en dépit des coûts de transaction importants qu'elle entraînerait, peut être considéré sur ce point comme un facteur positif car elle permet de réduire l'écart entre les perceptions et, ce faisant, d'établir une vision partagée du projet avant d'affronter la réalité du marché. Et le dirigeant européen *est* en mesure de tisser un tel lien **durable** avec l'entreprise locale. Cette démarche revient à montrer que l'éthique personnelle peut servir l'entreprise en procurant des gains en efficacité.

Cette considération de l'éthique comme point de départ pour une meilleure efficacité est un excellent moyen de faire converger la vision personnelle du manager responsable avec les objectifs de rentabilité et d'amélioration du profit de l'entreprise. Cela passe par des démarches souvent simples, pragmatiques et applicables dans la conduite des affaires en Chine.

Dans cette même idée, de vrais gains quantifiables peuvent être réalisés par l'entreprise si celle-ci se met à contrôler son empreinte écologique, par la maîtrise de ses dépenses d'énergie par exemple.

Dans un pays où pendant longtemps on a permis de véritables catastrophes naturelles (région de Lanzhou qui servait de base arrière de la Révolution et où les habitants sacrifiés souffrent encore aujourd'hui des conséquences des déforestations des années 1960, etc.), de nombreux autres avantages peuvent aussi se présenter aux entreprises qui agissent de façon

responsable. Le groupe bancaire *Hong-kong Shanghai Banking Corporation* (HSBC) lève par exemple plus facilement des fonds pour les financements de projets dépassant les 50 millions USD des entreprises qui répondent à certains critères sociaux et environnementaux, comme ceux édictés dans les Principes d'Equateur. Pour compléter cette démarche, le Groupe édite des guides sectoriels qui aident les collaborateurs dans leur décision d'attribution de crédit.

En fin de compte, il faut insister sur la nécessité de saisir les divergences et paradoxes (que ce soit entre des travailleurs aux cultures littéralement différentes, qu'entre les aspirations d'un manager et les finalités de l'entreprise) et d'en faire des atouts qui permettent de parvenir à des compromis acceptables par tous, le but étant ici une amélioration du contexte de conduite des affaires et donc un gain d'efficacité pour l'entreprise. La Chine est actuellement en phase d'intégration de cultures. Il est indispensable de savoir écouter les autres afin de pouvoir répondre au mieux aux demandes de toutes les parties prenantes envers lesquelles une entreprise est responsable.

2- L'influence de l'entreprise sur le comportement de l'employé

La culture acquiert de la vigueur lorsque les membres du groupe partagent un très grand nombre de valeurs, de règles de comportement et de pratiques et lorsque les niveaux de culture s'interpénètrent. Nous venons de voir ce à quoi les managers doivent prêter attention et les réactions recommandables faces à des crises opérationnelles. Tout cet ensemble de normes transmises par l'histoire, ces sortes de microcultures et systèmes de valeurs que doit prendre en compte le dirigeant l'amène à adopter un comportement et des pratiques de management qui influencent la création de la culture d'entreprise. Mais ne pouvons-nous pas réfléchir quant au rôle que la structure pourrait avoir sur le salarié en tant qu'individu ?

L'entreprise est en mesure d'influer sur le comportement de l'individu car elle est plus forte. Elle dispose de plusieurs ressorts.

Nombreuses sont les entreprises chinoises comme *Dazhong Transportation Group* qui mettent en place un code de conduite afin de se forger une vraie culture d'entreprise éthique dans le but d'amorcer un cercle vertueux. Cette société de transport aux chiffres de croissance exceptionnels et aujourd'hui cotée en bourse possède entre autres des sociétés de transport et de taxi et a travaillé pendant deux ans à l'élaboration d'un tronc de valeurs et d'un code de conduite aujourd'hui respecté par exemple par tous les chauffeurs de taxi de la compagnie, qui sont courtois, honnêtes dans leur choix du trajet et le prix de la course... Cette éthique appliquée concrètement et que chacun peut voir est la raison du succès économique et de l'excellente image de cette entreprise.

Si l'entreprise agit de façon "éthique", elle pourra également attirer plus facilement des talents et des cadres à haut potentiel. Et elle pourra aussi plus facilement les garder. Les employés qui travailleront dans une entreprise qui place l'éthique au cœur de ses affaires auront le sentiment de voir son travail valorisé et pourront voir en cela un moteur supplémentaire d'implication. Une démarche "éthique" peut également apporter des clients à l'entreprise qui voit son image améliorée. Ce n'est pas un hasard si après la révélation de l'implication dans les scandales financiers de certains cabinets d'audit, ceux-ci se dotent tous d'un code de conduite "éthique".

3- Des solutions à long terme qui viennent d'une réflexion mondiale

Il ne faut pas s'entêter à vouloir résoudre les maux de la Chine tout seul, pas lutter mais s'adapter. Il faut participer à une réflexion globale. Se faire aider par des organismes indépendants. Les choses évoluent au niveau mondial mais très lentement, notamment par rapport aux droits de l'homme, car cela tient des différences culturelles. Les enjeux sont grands, liés à l'identité d'un peuple, à ses spécificités.

Mais le travers de cette condition relativiste de la culture qui consiste à penser que l'éthique est différente de partout et qu'intégrer les spécificités d'un nouvel environnement dans une attitude pourrait être une façon de façonner son propre comportement éthique, peut amener à accepter le procédé de "pot de vin" par exemple dans la conduite de ses affaires. D'un point de vue rationnel, le manager peut considérer cela comme une pratique courante dans le pays et que si ce n'est pas lui qui agit de telle sorte, ce sera un concurrent qui prendra le marché par exemple.

Alors on en vient à se demander ce qui se fait ou peut se faire afin d'aider le manager responsable qui souhaite développer des actions vertueuses ?

Nous pouvons nous réjouir du fait que le manager et l'entreprise responsables ne sont pas seuls dans leur démarche. En effet de nombreuses initiatives visent à permettre un développement éthique dans les pays en développement.

Ainsi le manager responsable pourra développer une charte sur des engagements éthiques, tel le travail des enfants, les conditions de travail des salariés, le respect des droits de l'homme en général et de l'imposer à ses fournisseurs et clients. Mais l'important dans un pays comme la Chine, où les différences culturelles sont énormes avec l'occident, c'est d'inclure la rédaction d'une telle charte dans une démarche de dialogue avec les acteurs chinois. Il ne s'agit pas d'imposer un point de vue unilatéralement, mais bien de voir quels progrès l'on peut apporter, qu'est-ce qui est envisageable et qu'est-ce qui ne l'est pas. D'autant plus qu'impliquer les partenaires chinois dans une telle démarche peut améliorer leur compréhension de la nécessité d'un partenariat responsable et augmenter leur engagement dans ce processus.

Il sera également important d'inclure les salariés et leurs représentants dans la rédaction de la charte, ce qui est rarement le cas.

Mais une telle démarche est inutile s'il n'y a pas de contrôle des engagements, par un ou des organismes externes, comme l'a fait Carrefour en Asie. En effet, Carrefour est aujourd'hui le seul distributeur français à accepter le principe d'une vérification externe de sa charte. Elle est en partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) depuis 1998, qui l'a poussé à approfondir sa charte pour qu'elle reconnaisse l'ensemble des droits définis par l'OIT.

D'autres organismes peuvent aider ou contrôler les entreprises dans leur démarche de transparence et de responsabilité. Ainsi peut-on citer le collectif de "L'éthique sur l'étiquette" qui travaille sur la responsabilité sociale des entreprises.

Des codes de conduites sont encore proposés par des collectifs pour protéger les droits des salariés, et les conditions sociales en général dans les entreprises de fabrication par exemple.

Egalement, des accords syndicaux internationaux, qui en sont à leurs balbutiements, définissent de plus en plus des principes à respecter. Ce ne sont pas des accords détaillés. Ils ne se substituent ni ne s'opposent aux conventions collectives nationales. Ils essaient au contraire de créer les conditions pour que se développent à tous les niveaux le dialogue et la négociation sociale et que l'activité syndicale soit reconnue. Ces accords concernent surtout les entreprises multinationales, et leur permettent d'avoir une politique cohérente dans les différentes régions du monde. Il faut cependant rester vigilant à ne pas aller définitivement contre les particularités régionales, comme nous l'avons précédemment vu.

Ainsi Louis Schweitzer, ex-P.D.G. du groupe Renault, a-t-il annoncé le 12 septembre 2004 l'adhésion du groupe Renault à une charte des droits sociaux fondamentaux qui se veut internationale.

L'éthique personnelle est évidemment nécessaire pour le progrès de l'éthique dans le monde des affaires. Tout employé doit se sentir motivé ou du moins concerné par les préoccupations d'ordre éthique si nous voulons avancer dans le domaine de l'éthique professionnelle. Mais nous avons également vu que la structure avait un rôle primordial à jouer dans la mesure où elle est plus "forte" que l'individu. Alors même si dans le cadre de l'éthique professionnelle, cette structure est l'entreprise, nous nous devons de considérer l'éthique sociale comme un ressort supplémentaire sur lequel peut s'appuyer une démarche professionnelle d'éthique. En effet, ce n'est pas dire que la responsabilité sociale de l'entreprise ou l'éthique professionnelle individuelle ne sont pas importants que de dire que la réforme institutionnelle peut également être perçue comme le point central de la démarche qui rendrait la conduite des affaires en Chine "meilleure", meilleure dans le sens d'atteindre de bonnes dispositions qui permettraient à la Chine de devenir un acteur conséquent au niveau économique global. Car sans réforme à tous les échelons, la Chine n'arrivera ni à voir son modèle socialiste de marché réussir ni à devenir un acteur véritable du capitalisme global à cause des défaillances dans son marché qui seraient inévitables.

*
* *
*

Conclusion

La conduite des affaires en Chine prend en compte des vertus différentes de la conduite des affaires en Europe ou aux Etats-Unis. Pour un Occidental, travailler avec les chinois est en effet très enrichissant en termes de *coopération*, que ce soit dans le domaine de la confiance, de la réciprocité, de l'adaptabilité ou encore le respect des opinions et des points de vue des autres. La coopération permet de construire des relations durables, d'améliorer le capital social, ainsi que l'alignement des différentes approches à un objectif commun. La culture chinoise peut être la source d'un avantage comparatif intéressant. En cela les chinois possèdent dans leur culture les bases d'une véritable réflexion sur l'éthique professionnelle, sur une éthique avec l'idée d'une plus grande communication pour une meilleure compréhension de *nos* propres valeurs dans l'acceptation de nos différences.

Références bibliographiques

Livres :

MEYER E.(2002) : *Sois riche et tais-toi! Portrait de la Chine d'aujourd'hui*, Robert Laffont, pp.291-297.

LU X., ENDERLE G.(2006) : *Developing business ethics in China*, Palgrave macmillan., 293p.

De CAMBOURG P. (sous la direction de) (2006) : *Entreprise : responsabilité et confiance : 12 dirigeants témoignent*, Economica, 95p.

« Rapport mondial sur la corruption 2006 : corruption et santé », *Transparency international*, Economica, 2006, 426p.

Articles :

STEGER U. (2002) : « "Green" bottlenecks in China's transition », *European Business Forum*, n°9, spring, pp.71-73.

NILLES J.-J., « L'éthique est une compétence professionnelle »
<http://management.journaldunet.com>

<http://www.ethique-sur-etiquette.org>
Collectif.

<http://www.fidh.org>
Fondation internationale des Droits de l'Homme (*Network Human Rights Defenders*)