

## II – LES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS<sup>13</sup>

### Les coûts d'entrée en Chine : concurrence et déséquilibre des échanges

Dans la plupart des cas, la grande entreprise occidentale qui s'implante en Chine vise l'essor de ses marchés. Sa stratégie est une stratégie de développement international : il s'agit de prendre place sur le marché chinois – non de « délocaliser » et de profiter des différentiels de coûts entre l'Asie et l'Europe. Ce mobile se conçoit d'autant mieux que les coûts d'entrée dans l'économie chinoise sont lourds. Les barrières font objection aux installations opportunistes : par la force des choses, elles s'accordent mieux à des stratégies de long terme. Un premier inventaire de ces coûts d'entrée conduit à distinguer deux éléments différents.

- **Des situations de marché difficiles**

- *Des marchés hautement concurrentiels*

Sur le territoire chinois, la plupart des entreprises occidentales doivent affronter des situations fortement concurrentielles. La firme Danone, présente sur plusieurs marchés (produits laitiers, boissons, biscuits, sauces), retrouve en Chine les leaders mondiaux mais aussi une myriade de sociétés locales qui saturent l'offre. Il en est de même dans nombre de secteurs industriels. Les marchés sont d'autant plus difficiles à conquérir que les entreprises locales ne pratiquent pas les règles du jeu qui prévalent sur les marchés internationaux : les salaires proposés sont généralement très faibles et les technologies souvent rudimentaires, de même que les conditions de travail et de sécurité ; l'imitation et la contrefaçon de produits sont monnaie courante. Les industriels n'hésitent pas à parler de situations concurrentielles opaques ou déloyales.

- *Des marchés très évolutifs*

Les marchés chinois ne sont pas seulement difficilement accessibles, ils sont aussi turbulents (pour ne pas dire en révolution permanente), et donc fort peu prévisibles. Dans le contexte de croissance que l'on sait, cette incertitude vaut à la fois sur le marché du travail et sur celui des biens. Dans le cas du premier, l'emballement conjugué de l'offre d'emplois très qualifiés et de l'effectif des diplômés passés par le système de formation supérieure produit un effet de spirale que les firmes étrangères peinent à contrôler. Ainsi, les jeunes ingénieurs chinois répugnent aux cycles de carrière considérés ailleurs comme « normaux » : ils visent la gestion financière plutôt que les métiers techniques et aspirent très vite aux responsabilités économiques ou de management. A la limite, et au moins momentanément, les nouveaux diplômés semblent adopter des comportements irrationnels. Les employeurs doivent s'accommoder de cette effervescence conjoncturelle, sans équivalent dans les autres

---

<sup>13</sup> Par Denis Segrestin, directeur de recherche au CSO-CNRS.

économies asiatiques développées.

De la même manière, l'offre de l'entreprise occidentale est soumise à l'évolution accélérée de l'économie chinoise. Il n'est pas rare que des groupes soient conduits à reconsidérer à la hâte leurs programmes de développement en Chine pour s'adapter aux transformations de la demande et aux progrès des compétences locales. Ces corrections de trajectoire n'épargnent aucun métier, même les firmes étroitement spécialisées et usant de technologies de pointe y sont confrontées. La société Areva, établie en Chine pour accompagner le développement du parc nucléaire chinois, en a fait l'expérience : quoique partenaire de référence pour les équipements de transformation et de distribution de l'énergie nucléaire, elle a dû redéfinir son offre et « monter en gamme » bien plus vite qu'elle ne l'avait prévu, de façon à prendre en compte la montée en puissance des savoir-faire de ses partenaires et concurrents nationaux.

- **Une faible maîtrise des termes de l'échange**

Ce qui précède l'indique suffisamment : l'entrée dans l'espace économique chinois n'est pas une entrée en « terrain vierge ». Les firmes occidentales doivent s'inscrire dans un paysage complexe et d'autant plus difficile à pénétrer qu'il lie le passé et le présent, les sphères de la politique et celles de l'économie, l'héritage communiste et le nouveau système de marché. De cette situation particulière, il ressort que les firmes étrangères sont tributaires d'un véritable système d'échange, dans lequel elles n'ont pas naturellement « la main ». Durant la décennie passée, cette asymétrie a été particulièrement manifeste dans le fonctionnement des *joint-ventures*. Rétrospectivement, la « J-V » n'apparaît pas seulement comme la modalité centrale de la prime implantation en Chine : elle est aussi un bon révélateur des sujétions auxquelles ont dû se soumettre la plupart des entreprises candidates.

- *L'asymétrie des positions dans les joint-ventures*

Comme il a été dit plus haut, la plupart des groupes occidentaux qui entendaient prendre pied sur le marché interne et y opérer des investissements stratégiques ont dû conclure des accords avec des sociétés d'État qui, au moins en phase initiale, se sont réservé la position dominante. Telles furent les conditions de l'entrée en Chine d'« entreprises pionnières » telles que Danone, Schneider Electric ou Seb, mais aussi, plus récemment, de Suez, Areva, Saint-Gobain...

Ces groupes n'ont pas eu la partie facile. Ils ont dû jouer le rôle de pourvoyeurs de moyens et de compétences au sein d'entités dont ils ne maîtrisaient pas la gouvernance. Souvent, ils ont été contraints de s'engager dans des co-entreprises sans disposer d'une visibilité « normale » sur l'état des ressources de leur partenaire, leur stratégie, leur marge de jeu au regard des autorités politiques. Cette asymétrie des positions s'est trouvée renforcée par des clauses plus ou moins explicites de transferts de technologies, alors même que les écarts entre les partenaires (écarts de savoir-faire, mais aussi distances politiques, culturelles, linguistiques...) ne permettaient qu'exceptionnellement d'établir de véritables rapports de confiance, à la différence des ambitions que l'on s'assigne ordinairement dans les partenariats industriels d'intérêt mutuel et conclus pour durer.

– *La nécessité de composer avec les actifs locaux*

Les récits des installations les plus anciennes fourmillent d'anecdotes étonnantes, révélatrices des incertitudes consenties par les « firmes pionnières » (voire des déconvenues qui ont suivi), l'espoir des dirigeants étant évidemment de parvenir à terme à des échanges plus équilibrés, par la conquête de la position majoritaire et le contrôle du management. Or, globalement, tel est bien le sens des évolutions actuelles. Dans la biscuiterie, Danone a pris le contrôle de sociétés où elle fut d'abord très minoritaire. Dans le verre plat, Saint-Gobain se substitue peu à peu aux acteurs coréens, imposant son management à ses partenaires chinois. Dans les secteurs de la production et de la distribution de l'eau, le groupe Suez est actionnaire d'une myriade de sociétés locales via SinoFrench Water Development (une *joint-venture* détenue à 50 % avec un partenaire local, New-World), le capital étant réparti entre SinoFrench Water Development et les municipalités chinoises destinataires de la prestation. De son côté, Suez se contente de cette situation, qui lui permet un rôle d'opérateur de plein exercice.

Cependant, sur le territoire chinois, un opérateur occidental qui prend le pas sur son partenaire local ne récupère pas *ipso facto* sa liberté stratégique. En effet, même majoritaire, la firme étrangère reste tributaire des actifs apportés par la partie chinoise. Or ceux-ci sont par nature peu mobiles, notamment dans les secteurs à forte intensité de capital : la société d'Etat met au pot commun des infrastructures, des équipements techniques, des collectifs de travail qui risquent de s'apparenter davantage à un « passif » qu'à un actif. Cela explique en partie que, même lorsqu'elles ont pu prendre en main le management de leurs affaires, les entreprises étrangères restent très souvent aux prises avec des « effets de sentier » en rapport avec les circonstances de leur implantation. Par exemple, la montée en charge de Saint-Gobain Vitrage dans les *joint-ventures* de Nankin et de Qingdao supposait la reprise des installations existantes (deux usines chinoises bâties respectivement en 1993 et 1995). Du même coup, le groupe adoptait aussi des territoires dotés d'histoires singulières. C'est ainsi qu'à Nankin la firme a dû réemployer la totalité du personnel de l'ancienne entreprise d'Etat – du personnel à peu près inamovible, car fixé sur un site mono-industriel et logé sur place.

– *Le partage durable des systèmes de gouvernance*

En Chine, cet « effet de sentier » est d'autant plus fort qu'il est redoublé par une contrainte d'ordre politique. Une fois devenues actionnaires dominants, les firmes étrangères doivent en effet composer avec un partage plus ou moins formalisé de leur système de gouvernance, face à des partenaires chinois qui tendent à s'affirmer comme les porte-parole des gouvernements locaux. Cette évolution se conçoit : du fait même des bouleversements nés de l'ouverture des marchés et de la croissance, l'une des fonctions assignées par l'autorité politique aux actionnaires chinois est de veiller à la sauvegarde des intérêts du pays, et plus spécialement à la maîtrise des transitions locales – aux plans économique, social et politique. Si, sur le site verrier de Nankin, le groupe français a pris en main tout le processus industriel et managérial, la partie chinoise s'est réservée la défense des intérêts du site et de l'emploi dans la région. On lui doit la création dans l'établissement d'un puissant syndicat.

Dans le cas de Suez, l'opérateur occidental a dû composer avec les municipalités, présentes dans le capital de chaque société locale et où se trouve toujours un représentant du Parti communiste, à l'accord duquel doit être soumise la gestion des ressources

humaines et du changement. L'intérêt du groupe est en effet de préserver ses relations avec les autorités locales, avec lesquelles il cherche à maintenir un partenariat à long terme (contrats d'en moyenne vingt ans). Même minoritaires, les municipalités embauchent et gèrent les relations avec les populations. Compte tenu de la nature de l'activité (un service public ?), le groupe vise certes à recouvrer ces prérogatives, mais il avance prudemment. L'enjeu est en définitive de ménager le pouvoir politique, incarné par les représentants du Parti communiste. Les dirigeants des firmes étrangères admettent *de facto* le poids de cette tutelle.

– *Les évolutions en cours et leurs limites*

Bien entendu, ni les « effets de sentier » ni le partage de la gouvernance ne constituent des contraintes homogènes. Ils sont globalement plus prégnants dans les secteurs à forte intensité de capital et dans les régions où la gestion administrative des emplois prévaut encore sur le « modèle de marché ». Certaines activités restent étroitement contrôlées par le pouvoir (dont l'automobile, avec une participation chinoise d'au moins 50 %), tandis que d'autres sont progressivement « dérégulées »... Le modèle de la *joint-venture* tend lui-même à reculer. Ainsi le développement de L'Oréal emprunte-t-il désormais d'autres voies : la société a abordé le marché par le biais de *start-up*, avant de créer des filiales, pour en venir – très récemment – au rachat de marques chinoises. Des firmes pratiquent des partenariats industriels « classiques »<sup>14</sup>...

Pour autant, il serait imprudent d'en inférer que les entreprises étrangères seraient en train de s'exonérer des « systèmes d'échange » décrits ci-dessus. Même les firmes qui se développent sur les grandes places marchandes de la Chine (telle Shanghai), et sur des marchés largement ouverts à la compétition internationale, doivent encore s'accommoder de la tutelle (extérieure) des pouvoirs locaux et du Parti (au sein même des organisations). Elles restent de plus tributaires de réseaux d'affaires qui les relient fatalement aux sujétions du système chinois (réseaux de fournisseurs, de distribution, clients, système de formation...). En dernier ressort, l'accélération des mutations et les incertitudes qui s'ensuivent quant aux règles du jeu à l'œuvre – incertitudes économiques, sociales, juridiques – renforcent paradoxalement la sujétion politique et la tendance des entrepreneurs à compter avec elle.

### **L'effet organisationnel : la faiblesse des entreprises comme institutions**

On fera valoir que ce faisceau de conditions complique singulièrement la tâche des dirigeants chargés des implantations chinoises. La difficulté est d'autant plus grande qu'au regard de l'histoire récente du pays les firmes qui veulent réussir en Chine se trouvent dans l'obligation absolue d'y bâtir leur légitimité. En première analyse, cette obligation n'est

---

<sup>14</sup> C'est le cas de Salomon, filiale d'Adidas jusqu'en 2005. Mais cette entreprise ne vise pas le marché chinois : elle y pratique un *sourcing* de grande ampleur, étroitement contrôlé et étendu à des tâches de développement.

certes nullement le propre de ce pays : partout dans le monde, le succès d'une entreprise dépend du crédit que lui accordent ses actionnaires, ses salariés, et la société environnante. En Chine, cependant, il se pourrait que ces éléments de légitimité soient encore plus vitaux qu'ailleurs, ne serait-ce que du fait de la place qu'occupait traditionnellement l'entreprise d'Etat dans l'ordre politique et dans le tissu social. Par hypothèse, nous nous trouvons donc dans une situation où les stratégies de développement international ne peuvent en aucun cas faire l'économie de la mise en place de véritables institutions, aptes à faire référence dans leur nouvel environnement<sup>15</sup>.

Le problème apparaît ainsi dans toute son ampleur. Les obstacles que l'on vient d'identifier – l'état des marchés, les conditions d'échange avec le système local – risquent de contrarier l'insertion de l'entreprise dans son nouveau « milieu ». Il est à craindre qu'ils nuisent à la cristallisation de communautés productives homogènes et auxquelles leurs membres seraient susceptibles de s'identifier. Concrètement, ces « barrières à l'entrée » handicapent pour le moins (momentanément du moins) la mission d'ensemble qui échoit au management : bâtir des organisations cohésives et efficaces. Plusieurs phénomènes en rapport direct avec ce qui précède sont de nature à expliquer ce phénomène.

- **La communauté d'entreprise en question**

- *Partage de la gouvernance, partage des appartenances*

Aussi longtemps que les actionnaires chinois ont dominé les *joint-ventures* et s'y sont arrogé l'essentiel des attributions gestionnaires, la cohésion interne des entreprises est restée indexée sur l'ancien modèle « socialiste » de la communauté de travail. Il est vrai que, dans des secteurs en proie à une forte croissance, on a vu le modèle socialiste de management changer rapidement, mais sur des modes évoquant plutôt le paternalisme autoritaire que les standards de management moderne. Dans tous les cas, la gestion chinoise n'a guère permis aux acteurs occidentaux de trouver leurs marques, leur influence restant cantonnée à tel ou tel segment de la « technostructure » (le marketing, les finances, la logistique...). Des petits groupes d'experts se sont greffés sur la structure dominante, sans que celle-ci en ait été profondément affectée (même si des Chinois ont été amenés à côtoyer les expatriés parmi les nouveaux venus). Les dirigeants locaux se sont employés à filtrer l'apport occidental, en le confinant à des missions techniques ou fonctionnelles, hors de la sphère proprement managériale.

Ce n'est donc que lorsque la firme occidentale est devenue majoritaire que les standards de gestion de l'entreprise ont été bousculés. Pourtant, on l'a dit, même lorsque le groupe étranger a pris sur lui toutes les charges de l'opérateur industriel, il n'a pas été en son pouvoir (ni dans son intérêt ?) d'expulser l'actionnaire chinois de toute mission générale. Celui-ci était « chez lui » (parfois au sens propre : détenteur des lieux), lié au Parti, au gouvernement régional, aux municipalités ; il disposait du relais syndical – autant de positions qu'il s'est naturellement employé à protéger. Concrètement, la partie chinoise gère

---

<sup>15</sup> Sur l'analyse de l'entreprise comme institution, voir Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Science Po, Dalloz, 1995, et Denis Segrestin *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Collin, 1996.

souvent les marchés internes et les recrutements de proximité. Elle défend les salariés des ex-firmes d'Etat, dans l'entreprise et dans la cité, s'octroie un rôle de médiation dans les rapports de production via les syndicats – à la fois gardiens des droits des salariés et agents de la productivité du travail.

L'un des résultats notoires de ce partage des pouvoirs est que l'entreprise est tendanciellement scindée entre deux sphères d'attraction. Pour la nouvelle direction, l'enjeu prioritaire consiste à se concilier l'essentiel de la structure de pilotage de l'organisation : la hiérarchie opérationnelle, les responsables des grandes fonctions support. Le plus souvent, l'appui des groupes s'avère décisif : les « structures pays » prennent en charge les recrutements aux postes clés, déployant tous les moyens en leur pouvoir pour attacher à l'entreprise des cadres chinois de qualité, assurer leur formation et leur acculturation à la société – notamment via des séjours en Europe. Le « deuxième cercle » de l'entreprise peut comprendre non seulement le personnel d'exécution, mais aussi les ingénieurs et techniciens, les agents de maîtrise, les cadres administratifs. Pour eux, les mécanismes d'enrôlement dans la firme sont bien plus faibles, et la tutelle alternative des autorités locales apparaît d'autant plus manifeste. Même lorsque celles-ci n'ont pas le pouvoir de recruter, elles restent l'acteur de référence pour la défense de l'emploi, pour l'accès des jeunes au travail, pour le soutien aux familles (droit au logement, aux écoles, au système de retraite).

– *Des lignes de partage instables et conflictuelles*

Dans les situations les plus favorables, cet état de segmentation fait l'objet d'un compromis relativement paisible. C'est le cas pour les entreprises dont l'activité se prête à une séparation physique des segments placés sous l'empire de chacun des deux pouvoirs. Ainsi, chez Danone, le partage de la gouvernance est rendu « soutenable » par l'existence d'une ligne de partage nettement tracée entre deux « mondes » : les métiers tertiaires d'une part (tel le marketing), à haute valeur ajoutée, sur lesquels se concentrent les investissements ; les usines d'autre part, parfois traitées comme de « quasi-sous-traitants internes » du fait de cahiers des charges quelque peu routiniers. A l'opposé, dans les secteurs à forte intensité de capital – comme dans le cas de Saint-Gobain Vitrage –, la technostucture mise en place par le groupe cohabite *de facto* avec le personnel industriel. Le partage de la gouvernance peut alors s'avérer critique et source de graves tensions, même si chacun des deux « mondes » tire objectivement des bénéfices spécifiques de la sphère d'attraction dans laquelle il s'insère.

Le contentieux tend alors à se porter sur la ligne de partage qui sépare les sphères de pouvoir en présence. Parce que cette ligne n'est pas étanche, les directions européennes sont incitées à étendre leur emprise « vers le bas ». En production, elles tendent progressivement à s'attacher des cadres techniques et administratifs, puis des agents d'exécution susceptibles d'élever le niveau général des compétences. A cette fin, elles ouvrent des filières de recrutement soustraites au système local, soumettent ces nouvelles recrues du marché aux normes industrielles occidentales, les affectent à des postes clés, leur offrent des salaires, des perspectives de formation et de carrière supérieurs à ceux des anciens. Ce faisant, ces stratégies exposent les organisations à des risques sérieux – que les dirigeants assument plus ou moins explicitement, escomptant qu'ils seront transitoires. Le résultat de ce « déplacement de lignes » est en effet de mettre plus ou moins hors jeu les

personnels anciens ou recrutés par le biais des partenaires chinois. Or, ces « laissés pour compte », relégués peu ou prou aux « mauvais jobs », ne sont pas spécialement enclins à la résignation, et ce pour plusieurs raisons cumulées. D'abord, ils sont les spectateurs quotidiens du « double système » qui tend à s'installer, à l'intérieur même des ateliers. Ensuite, les agents des anciennes firmes d'Etat ont logiquement fondé des espérances sur l'arrivée des nouveaux investisseurs, y voyant la possibilité d'une transformation rapide de leur situation et de l'accroissement de leurs salaires. Enfin, le sort de ces personnels fournit un motif substantiel de récrimination aux représentants des actionnaires chinois et aux syndicats : il arrive ainsi que le « deuxième pouvoir » joue sur les frustrations de sa base pour se faire entendre, allant jusqu'à susciter une certaine agitation sociale et des mouvements revendicatifs endémiques.

– *Le déficit de « GRH » dans les établissements*

On peut concevoir que l'objectif des directions soit de parvenir rapidement à la résorption de ce « double système » par l'effet cumulé de leur emprise croissante sur le management et du retrait progressif des anciens. Mais deux facteurs freinent ce processus de normalisation. Le premier est extérieur à la firme : il tient au rôle que s'octroie la tutelle politique. Le second, propre à la firme, concerne les difficultés de la montée en puissance de la fonction « ressources humaines » dans les établissements. Normalement, les politiques RH sont en effet au premier rang de celles qui œuvrent à l'intégration de la communauté de travail, par l'effet combiné des dispositifs de formation et d'incitation dont les grands groupes occidentaux sont maintenant familiers. Or, en Chine – on y reviendra plus abondamment au chapitre 3 –, la gestion des ressources humaines est encore loin d'avoir conquis sa place sur le terrain. Si les groupes occidentaux ne négligent nullement les problèmes de main-d'œuvre, ils les traitent par le haut, aux niveaux *corporate* et pays : leur priorité est de prendre la mesure du marché du travail chinois et de constituer des équipes de management. Dans les établissements, les pratiques de ressources humaines restent aux prises avec la routine administrative héritée des sociétés d'Etat. De sorte qu'elles ne contribuent guère à la formation d'authentiques collectifs de production. Au contraire : leur défaillance souligne les difficultés de la communauté d'entreprise.

• **Le sacrifice des organisations ?**

– *L'urgence contre la performance*

D'une façon plus générale, les conditions du développement des groupes étrangers en Chine n'ont pas porté leurs dirigeants à donner la priorité à la qualité des organisations qu'ils prennent en charge, ni à leur imposer immédiatement les exigences de bonne pratique gestionnaire qui seraient la règle en Europe. Tout se passe en effet comme si les groupes qui « parient » sur la Chine étaient conduits – au moins temporairement – à reléguer la variable organisationnelle au rang d'un aléa secondaire, et de ce fait faiblement pris en compte dans les stratégies. Telle est en tout cas l'explication qu'il semble possible d'inférer des données précédemment décrites : les implantations se justifient par une visée à long terme (l'accès au marché chinois), les directions sont par avance acquises à la nécessité d'acquitter des coûts d'entrée élevés (le prix à payer pour la concurrence locale, pour la

frénésie du marché du travail qualifié, pour l'insertion dans l'économie d'Etat...). De même sont-elles résignées à endurer de très fortes incertitudes, pour toutes les raisons que l'on a déjà amplement soulignées : volatilité des marchés, aléas politiques, nécessité de composer avec des partenaires incertains... On conçoit que ces conditions élèvent le seuil de tolérance à l'égard des dysfonctions des organisations : l'urgence est en effet pour les firmes européennes de marquer leur territoire et non de briller par leurs performances internes.

A ces circonstances stratégiques s'ajoute le fait que, dans la pratique, le pilotage des *joint-ventures*, sous l'effet d'un faisceau de difficultés plus ou moins irréductibles, peut s'avérer rétif à toute forme de contrôle externe. Les tensions qui résultent du partage de la gouvernance et de la persistance de « doubles systèmes » de gestion du personnel ne sont pas seules en cause : en Chine, même les firmes occidentales déjà rompues aux expériences internationales subissent l'épreuve d'un intense éloignement culturel et des incertitudes qui l'accompagnent. Cette difficulté se conjugue avec les problèmes objectifs que pose le gouvernement à distance de systèmes industriels complexes : ici plus qu'ailleurs les arbitrages sont malaisés entre les orientations définies au niveau *corporate*, l'intervention des entités à vocation internationale (branches, divisions produits, etc.) et celle des *country managers* et de leurs services.

#### – La délégation de l'intendance

Tolérance à l'égard des dysfonctions organisationnelles, difficulté objective à les contrôler ou à les réduire de l'extérieur : les effets de ce cocktail sont caractéristiques, surtout au stade de la prise en main des *joint-ventures* par l'actionnaire étranger. Hormis les affaires « réservées », traitées aux niveaux *corporate* et pays (y compris en matière de recrutement), la tendance est à déléguer le pilotage des filiales et des établissements à des « hommes de confiance » chargés d'opérer les transactions nécessaires, de parer aux urgences, de déminer les problèmes au coup par coup. A eux d'arranger les relations avec les tutelles, de garantir tant bien que mal la marche des affaires, de trancher sur les dossiers sensibles normalement dévolus aux services fonctionnels, d'arbitrer les contentieux individuels... Le profil des ces directeurs généraux (DG) ainsi commis à la tâche est typique de ce régime de « mandat général » : ce ne sont ni des dirigeants spécialement formés à la polyvalence ni des experts de l'implantation étrangère, plutôt des ingénieurs dotés de quelque atout singulier accordé à la situation. Parmi eux, on remarque des directeurs d'origine chinoise passés par des cursus européens ou ayant acquis une expérience managériale hors de Chine. On perçoit plus généralement l'éclosion d'une nouvelle classe de « managers nomades » aux contours encore flous : des cadres expérimentés, souvent issus des pays émergents de la nouvelle économie mondialisée, dévoués aux groupes qui les emploient et prêts à s'acquitter des missions les plus diverses que ceux-ci leur confient en quelque point du globe.

L'autorité personnelle de ces directeurs est d'autant plus sollicitée – et le risque de dérives autoritaires d'autant plus grand ? – que leur tâche est en quelque sorte d'assurer un semblant de cohésion au sein de structures dont l'une des propriétés est justement d'être aux prises avec un déficit de règles internes. Leur mission est d'ailleurs rendue plus délicate encore du fait que, face à eux, les *corporate managers* ont toutes les chances de persister dans une certaine propension à plaider la nécessité des écarts aux bonnes règles. Nous y reviendrons dans le chapitre III : du fait de la pression du marché, les responsables RH Asie chargés de



recruter les hauts potentiels chinois se voient souvent contraints de faire exploser les salaires, les avantages et les titres qui leur sont consentis. Ils le font au risque de mettre en péril, sur le terrain, les fondements d'une cohabitation « normale » entre les jeunes recrues, les managers seniors et les expatriés – lesquels peuvent nourrir le sentiment d'être plus ou moins lâchés ! Derrière un tel viol des bonnes pratiques, reconnu en haut lieu mais néanmoins légué aux structures opérationnelles, comment ne pas voir une expression de plus de ce « sacrifice des organisations » consenti, au moins momentanément, au nom de l'urgence et de l'intérêt supérieur des firmes ?

- **Des espaces alternatifs de circulation et de reconnaissance**

Certes, la plupart des implantations occidentales en Chine réussissent à s'attacher une frange de salariés qui trouvent leur compte dans l'identification à leur nouvelle structure. C'est le cas de nombre de jeunes cadres, attirés par la renommée de la firme étrangère et retenus par les stratégies d'intégration qu'elle met en œuvre (lorsque celles-ci parviennent à leurs fins...). Une tendance équivalente s'observe parmi les personnels d'exécution, les agents techniques et administratifs, dès lors que les règles du marché leur sont peu ou prou applicables et que les sociétés leur ouvrent des droits à la formation et à la carrière. Mais ce processus d'intégration est encore très inégal : trois formes d'appartenance et de reconnaissance étrangères à l'espace de la firme sont encore massivement à l'œuvre, corroborant l'instabilité du marché du travail.

- *L'espace du marché national*

Dans le contexte d'effervescence économique déjà amplement décrit, beaucoup de jeunes cadres chinois répugnent à borner leur ambition à des institutions particulières. Leur horizon est celui du marché national, appréhendé comme un espace de possibilités qu'il serait absurde de perdre de vue, quels que soient la fierté que l'on tire d'une position donnée, les satisfactions qu'elle apporte et les intérêts matériels qui lui sont attachés. C'est pourquoi les firmes étrangères peinent tant à retenir les managers qu'elles recrutent, en dépit de leur réputation et de l'intensité des efforts déployés pour inverser la tendance. Les programmes de fidélisation des managers se sont certes multipliés, mais les objectifs qui leur sont assignés sont restés modestes : une action est un succès si l'évaluation atteste qu'elle a ralenti les flux ; un cadre en fonction depuis trois ans est déclaré fidèle... Certaines actions échouent : des diplômés chinois envoyés en Europe se montrent pressés de rentrer au pays, soucieux de ne pas trancher prématurément entre l'entreprise et le marché. Même au sein de L'Oréal China – une société portée par son label commercial –, la loyauté des collaborateurs n'est pas acquise. Si une enquête interne menée en 2003 a révélé une « fierté d'appartenance » au groupe et une « culture d'organisation » supérieures à la moyenne chinoise, un « collaborateur fier » n'en reste pas moins un cadre mobile : le turnover se situant autour de 25 %, les dirigeants admettent qu'ils sont démunis pour faire coïncider la fierté de leurs recrues et leur fidélité.

Bien entendu, cette mobilité est le propre d'une minorité de jeunes privilégiés issus des bonnes universités. Pourtant, il est frappant que même à l'autre extrémité de l'échelle sociale l'identification à la firme puisse rester en concurrence avec l'espace du marché.

Au plus loin des jeunes managers se profile le cas des travailleurs migrants (*mingong*) : cette masse laborieuse est le plus souvent vouée à la circulation sur le marché, ne serait-ce que parce qu'elle se trouve privée des droits des résidents. Malgré des évolutions politiques (l'octroi de certificats) et l'action de certaines sociétés (une firme comme la Sodexo s'efforce de loger une partie de ses employés non-résidents), l'identification des *mingong* à l'entreprise n'est nullement à l'ordre du jour. Elle l'est d'autant moins que, pour les groupes étrangers, l'emploi des migrants se confond au moins en partie avec le recours à l'intérim, en plein essor. Sur les lignes de Danone-Biscuit à Shanghai, les responsables de la production sollicitent directement les filières de travail intérimaire pour l'embauche des ouvriers : la présence des *mingong* sur ces marchés contribue à entretenir une volatilité extrême de la main-d'œuvre. De sorte que, dans cette J-V, par ailleurs rompue à des stratégies actives de stabilisation des collaborateurs, la population ouvrière demeure totalement transparente, voire étrangère à la firme.

– *L'espace des marchés locaux*

Entre ces extrêmes, la distance à l'égard de l'entreprise s'observe encore à propos d'un salariat industriel classique, attaché aux bassins d'emploi et aux marchés locaux du travail. En Chine comme ailleurs, le développement industriel s'est opéré au bénéfice de territoires particuliers. Aujourd'hui, en dépit des lourdes restructurations entraînées par la modernisation et l'ouverture des marchés, le tissu industriel régional continue à définir des espaces privilégiés d'identification et de circulation de la main-d'œuvre. Ces espaces sont d'autant plus vivaces que l'autorité politique met tout en œuvre pour les encadrer et les protéger. Dans ces conditions, les entreprises occidentales s'inscrivent souvent dans des « systèmes industriels locaux » complexes, animés par des marchés du travail actifs et concurrentiels. Sur place, l'élite professionnelle des anciennes entreprises d'Etat (ouvriers qualifiés, cadres techniques) aspire naturellement à profiter du mouvement. Ce faisant, et de nouveau, cette main-d'œuvre locale n'est pas aisément acquise à l'entreprise : le territoire ici est l'espace de possibilités, qui fait référence et retient le personnel de toute stabilisation précoce. L'installation de Saint-Gobain à Qingdao, sur un site ancien et dynamique, illustre ce phénomène : la mobilité y est forte, et même les cadres techniques issus de l'ex-société d'Etat monnaient chèrement leur fidélité, scrutant toutes les occasions d'un reclassement local.

– *Les réseaux de confiance primaires*

Enfin, les témoignages s'accordent sur le fait que même les salariés chinois peu mobiles cultivent volontiers une distance inattendue à la firme, privilégiant plutôt les relations familiales et de voisinage, dans lesquelles ils trouvent leurs repères et échangent en confiance. On reconnaît ici la force des réseaux locaux : les travailleurs qui bénéficient de la protection du *hukou* (le livret de résidence), qui vivent en famille et dans leur région d'origine, « appartiennent » à leur commune ou à leur cité bien plus qu'à leur entreprise. Cet attachement local se conçoit d'autant mieux que le statut de résident local reste le « sésame » de l'accès au logement, à la retraite et au système d'éducation, sans parler de l'emploi lui-même. Pour le dire autrement, le système politique demeure extrêmement structurant, dès lors que les instances du Parti persistent à contrôler les municipalités, la

participation chinoise dans les *joint-ventures*, les syndicats... Du même coup, les autorités locales peuvent encore s'attacher les travailleurs et leurs familles, lesquels leur sont toujours redevables de la défense de leurs droits face aux « invasions » extérieures et aux agressions du marché...

L'importance des réseaux de proximité transparait à l'intérieur même de l'entreprise. Nombre d'observateurs soulignent que les travailleurs chinois sont aujourd'hui moins attachés à leur entreprise « vue d'en haut » qu'à leur communauté concrète de travail – celle que définit l'atelier, le bureau ou le petit collectif professionnel qui borne l'activité quotidienne. De même, le personnel est d'abord dévoué à son chef direct, à son manager. Le respect des Chinois pour la hiérarchie joue fortement en ce sens : il s'agit d'un respect concret, souvent doublé d'affection, et propre de ce fait à apaiser les rapports de travail au jour le jour et à protéger le personnel des aléas du monde extérieur. Par la force des choses, le passage de la firme d'Etat à la société occidentale a été une source d'incertitudes intenses : d'où le rôle majeur dont se voit investi le chef direct, devenu – de bon gré ou non – le « traducteur » des nouvelles règles du jeu, mais aussi un rempart contre les menaces aléatoires que font planer les nouveaux directeurs.

– *Des contremaîtres peu pressés de rentrer dans le rang*

Que faire, précisément, pour que ces chefs directs soient des « traducteurs », des relais de l'autorité supérieure plutôt que des remparts contre celle-ci ? La question est évidemment posée sur le terrain, et les standards occidentaux de la gestion des ressources humaines semblent montrer la voie : les chefs de premier rang ont vocation à devenir de véritables managers, c'est-à-dire des animateurs de la communauté productive. C'est à ce titre qu'ils prennent en charge les entretiens trimestriels, les revues d'objectifs, les diagnostics de compétence... De fait, ces pratiques tendent à se répandre dans les implantations chinoises. Avec quel succès ? Selon les témoignages, non sans difficulté : outre que les normes de la GRH occidentale ne s'imposent que très lentement, l'indépendance de la hiérarchie directe reste un fait. Donnée culturelle ? Effet de la segmentation du pouvoir mise en lumière plus haut ? Probablement les deux. Globalement, les contremaîtres semblent plus attachés à leur rôle d'interlocuteur de la base qu'à celui de médiateur du pouvoir. C'est pourquoi il n'est pas rare que leur fonction se conjugue avec celle du syndicat ou des autorités locales, et qu'elle joue souvent davantage en faveur des appartenances locales que de l'identification à l'entreprise.

Plus généralement, et paradoxalement, la relation privilégiée entre les collectifs de travail et leurs responsables de premier rang demeure un ferment de la mobilité de la main-d'œuvre chinoise plus qu'elle ne concourt à la fixation de celle-ci dans la firme. A preuve : il n'est pas rare qu'un collectif de travail accompagne la migration de son chef sur le marché local du travail. De même, selon Isabelle Thireau-Mak, les pérégrinations des *mingong* s'organisent fréquemment à l'initiative de contremaîtres qui forment des équipes et les emmènent avec eux d'une entreprise à l'autre. Dans tous les cas, le résultat est identique : les collectifs de travail se maintiennent à distance de la communauté d'entreprise.

## **Le facteur culturel : une illusion d'optique ?**

Nos interlocuteurs industriels se sont souvent fait l'écho des singularités culturelles qu'ils ont décelées dans les attitudes des travailleurs chinois, et des problèmes qui en découlent dans la conduite des implantations européennes. Selon eux, l'une des singularités du personnel chinois tiendrait dans son respect scrupuleux de la hiérarchie, des règles et des procédures. L'enquête menée au sein de L'Oréal China en 2003 révélait que les jeunes cadres recrutés par la société se distinguaient par une « très forte sensibilité à la clarté des règles » et par une exigence de transparence dans la communication interne du groupe, tant pour ce qui est du management, des conditions salariales que de la gestion des carrières. Chez Areva, également, a été décelée une vive sensibilité pour les titres professionnels et les classements, signe de la demande d'une structure juste et transparente. Toujours selon nos interlocuteurs, il y aurait là la matière d'un véritable défi : les salariés chinois jugeraient les entreprises européennes notoirement défailtantes à ce sujet, au point que cela susciterait parmi eux de graves insatisfactions, propres à contribuer au turnover.

Du point de vue du management occidental, cette « donnée de culture » supposée est bien sûr ambivalente. Dans l'entreprise, le goût de l'ordre et de la transparence est certes une vertu indiscutable, sous cette réserve essentielle qu'il ne vienne pas contrarier l'esprit d'initiative du personnel et la valeur accordée à l'autonomie dans le travail... D'où le souci des dirigeants Asie de progresser simultanément dans les deux directions : la clarification des règles du jeu, la stimulation de l'esprit d'initiative.

Ce qui précède tend cependant à suggérer que le vrai problème pourrait se situer ailleurs, et que l'argument des spécificités culturelles chinoises pourrait bien être une commodité rhétorique éloignée des réalités. Dans le cas des implantations occidentales en Chine, la question décisive est en effet celle des conditions concrètes dans lesquelles opèrent les entreprises : celles-ci ne sont-elles pas réellement, voire extraordinairement entravées dans leur capacité à produire des règles communes – à fonder un ordre collectif susceptible de rassembler la communauté productive ? Les divisions consécutives à l'existence de plusieurs sphères d'influence dans la firme et autour d'elle, la tendance à « sacrifier les organisations » en raison de la distance et de l'urgence, le rôle centrifuge de l'Etat et du marché à l'encontre de l'identification à l'entreprise sont autant de facteurs de nature à compliquer l'assimilation des firmes à des institutions stables et capables d'échanger avec la société d'accueil. A ce titre, l'appel à la clarification des règles mérite mieux que d'être considéré comme l'effet d'une improbable propriété du tempérament asiatique : il est un signal parmi d'autres des difficultés générales auxquelles les groupes occidentaux sont confrontés.

Ces difficultés peuvent-elles être surmontées ? Certaines, et non des moindres, dépendent de l'évolution de la situation économique et politique : elles participent d'un environnement dont on conçoit qu'il offre peu de prise aux entrepreneurs. L'avenir n'est donc pas écrit, pas plus que ne le fut jamais dans l'histoire celui du développement économique. Une prise de conscience s'impose néanmoins : le modelage des organisations doit être appréhendé comme un enjeu aussi décisif que les enjeux « stratégiques » (la définition de l'offre, la conquête des marchés...). Il faut lui consacrer de la compétence, des ressources financières et humaines, du temps. L'issue n'est pas si incertaine : toute confrontation sociale tend à la construction de règles communes dès lors que les

protagonistes partagent quelque intérêt mutuel. Heureusement, les épreuves de la mondialisation ne font pas exception.

### III – GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES EN CHINE<sup>16</sup>

Les entreprises occidentales implantées en Chine, comme celles qui s'apprêtent à le faire, doivent faire face à de sérieux défis : mutations sociales, tensions sur le marché du travail, complexité organisationnelle issue des *joint-ventures*, comportements nés de l'ambiguïté du dialogue social... Elles sont convaincues du rôle essentiel de la fonction « ressources humaines » dans le changement. De ce fait, celle-ci a vocation à accompagner l'évolution de la structure sociale qui se met en place dans le nouvel environnement concurrentiel. C'est pourquoi ces entreprises cherchent à développer dès leur arrivée une gestion des ressources humaines au service de leurs enjeux stratégiques. Cependant, cette approche se heurte rapidement à une vision sensiblement différente du management chinois, pour lequel les ressources humaines se résument à une pure fonction administrative. L'analyse des pratiques rencontrées par les entreprises occidentales dès leur implantation en Chine et les enquêtes que nous avons réalisées sur le terrain montrent que l'amélioration de la fonction RH constitue un défi pour l'efficacité des IDE.

#### La fonction « ressources humaines », une fonction jeune en voie de professionnalisation

- Une vision administrative des ressources humaines

Depuis longtemps, en Occident, la fonction « ressources humaines » n'est plus seulement un fournisseur de services au sein des entreprises. Dans les grands groupes, notamment, elle a évolué vers un rôle d'agent stratégique de changement et de *business partner*. Cette vision n'est pas partagée par le management chinois, ce qui s'explique en grande partie par le statut qu'occupait l'entreprise dans la société chinoise sous le régime communiste. Celle-ci était alors une entreprise d'Etat et une « unité de travail » (une *danwei*) ; elle produisait selon la planification étatique centrale et était un lieu où se rencontraient différents intérêts : celui des pouvoirs publics qui exerçaient un contrôle social, mais aussi celui des employés qui y trouvaient moyens d'existence et sécurité (le « bol de riz en fer »). Initialement, donc, sa vocation n'est pas de réaliser du profit mais de garantir aux travailleurs une sécurité

---

<sup>16</sup> Par Martine Le Boulaire, directeur du pôle Organisation et management, Entreprise&Personnel, et Yuxin Jiang, Compensation officer, Alstom Transport.