

Les Études du CERI
N° 128-129 - septembre 2006

**Entreprendre en Chine :
contexte politique,
management, réalités sociales**

Stéphanie Balme, Jean-Luc Domenach, Yuxin Jiang,
Martine Le Boulaire, Jean-Louis Rocca et Denis Segrestin

CERI



 Centre
de Sociologie
des Organisations

Entreprendre en Chine : contexte politique, management, réalités sociales

Stéphanie Balme, *Ceri-Sciences Po*, **Jean-Luc Domenach**, *Ceri-Sciences Po*,
Yuxin Jiang, *Alstom Transport*, **Martine Le Boulaire**, *Entreprise&Personnel*,
Jean-Louis Rocca, *Ceri-Sciences Po*, et **Denis Segrestin**, *CSO-CNRS*

INTRODUCTION

La montée en puissance de la Chine dans l'économie mondiale, son développement rapide, l'enrichissement spectaculaire d'une partie de sa population et l'ouverture qui les accompagne conduisent toujours plus d'entreprises à vouloir s'y implanter. Le rythme de son développement¹ défie les comparaisons. D'autant plus que le cadre politique et social de ce développement est très éloigné des contextes habituels de la mondialisation économique. Le régime se défie du modèle démocratique, la libéralisation des marchés est loin d'être complète et l'intervention de l'Etat dans l'économie reste prépondérante. Depuis le milieu des années 1980, la Chine n'a cessé d'attirer l'investissement direct d'entreprises à capitaux étrangers². En 2004, celles-ci réalisaient 20 % de la production industrielle et 54 % du commerce extérieur du pays. Les investissements directs à l'étranger (IDE) en Chine représentent aujourd'hui 500 milliards de dollars US.

¹ A titre indicatif, en vingt-cinq ans, le PIB a été multiplié par neuf, le revenu réel des ménages a quadruplé, le commerce extérieur a été multiplié par dix. La croissance se développe au rythme de 10 % par an.

² *Chine : la longue marche vers la « société de prospérité moyenne »*, Ministère de l'Economie et des Finances, DREE, dossiers Enjeux économiques internationaux, 2004.

Cette *Etude* est née de la demande d'entreprises adhérentes d'Entreprise&Personnel (E&P) qui souhaitent bénéficier d'éclairages sur les conditions d'implantation et de développement en Chine. Leurs attentes portaient sur deux grands points : les clés de compréhension de la société chinoise, ses dynamiques économiques, sociales, politiques..., et leurs conséquences sur les stratégies d'implantation et les modes de management.

Que faire de l'expérience des IDE ?

Ces entreprises n'en sont généralement pas à leur première expérience d'IDE : Asie du Sud-Est, Mercosur, Japon, Europe de l'Est... Pour plusieurs d'entre-elles, l'analyse des conditions d'implantation en Chine prolongeait une réflexion menée à E&P sur leurs implantations dans les PECO (pays d'Europe centrale et orientale). Avaient alors été identifiés, à partir du contexte européen, trois modèles opérationnels d'implantation et de management de leurs IDE³.

– Le modèle de la *rationalisation industrielle* : certaines entreprises ont choisi d'emblée d'ignorer le contexte culturel et les contraintes locales pour mettre en œuvre un savoir-faire industriel et organisationnel acquis « à domicile » et stabilisé de plus ou moins longue date. Dans la construction automobile, par exemple, elles ont recherché une main-d'œuvre capable de s'inscrire dans des standards de production prédéfinis, selon un pacte social où s'échangerait obéissance dans le travail contre avantages pécuniaires.

– Le modèle de la *standardisation internationale* : d'autres, comme Danone, ont privilégié une unification mondiale du management de leurs unités industrielles sur la base d'un modèle organisationnel de type *lean corporation*. Ici, la culture locale n'est pas ignorée, mais elle ne peut être prise en compte que pour peu qu'elle s'exprime dans le cadre des valeurs et des standards internationaux de management du groupe.

– Le modèle de l'*apprentissage continu* : enfin, certaines entreprises, comme Salomon, ont cherché à s'imprégner de leur nouvel environnement en tirant le meilleur parti possible d'une combinatoire entre quelques principes clés d'organisation, la culture et les compétences locales. Cette approche les a conduits à promouvoir rapidement un encadrement local.

Nous avons souligné que ces modèles dépendaient de l'histoire et de la culture du management de l'entreprise et non des pays où elle s'installait. Or, en Chine, le contexte prend soudain le dessus et « dicte sa loi » aux modèles de management. Seul celui de la standardisation internationale semble réellement perdurer. De loin le plus répandu, il consiste à piloter les implantations internationales à partir de principes ou de valeurs « universels » du groupe. On retrouve ici bien évidemment Danone, mais aussi Schneider Electric, L'Oréal ou Sodexo⁴.

³ Pierre Leclair, Martine Le Boulaire, Birgit Hennig et Balazs Nattan, *Investir en Europe de l'Est. Le management à l'épreuve des contextes*, Entreprise&Personnel, Ensam Cluny, 2005.

⁴ Pour les exemples d'entreprises dans le contexte chinois, se reporter notamment aux annexes réunies à la fin du document.

Les tenants de la rationalisation industrielle sont moins nombreux. Beaucoup ont dû réviser leur stratégie. Le groupe Saint-Gobain, toutefois, a cherché à maintenir dans sa nouvelle usine de *float* de Quingdao le modèle industriel qui a fait la réussite de l'entreprise. Il privilégie plusieurs dimensions : des unités de production répondant aux normes technologiques les plus avancées, une organisation du travail fondée sur la professionnalisation des opérateurs et la responsabilisation des managers intermédiaires, la transposition de standards de sécurité et de conditions de travail élevés. Areva poursuit une démarche identique dans les sites de production qu'elle a ouverts en Chine. Quant au modèle de l'apprentissage continu, ou de l'adaptation locale, il a disparu. Soit que les entreprises concernées l'aient abandonné, soit qu'elles aient préféré tout simplement renoncer à s'installer en Chine, à l'instar de Salomon.

Il est vite apparu que les spécificités du contexte chinois ne permettaient pas de capitaliser sur des expériences antérieures dans d'autres régions du globe, y compris dans des zones proches comme le Japon. Bien au contraire, certaines de ces entreprises ont vu les modèles opérationnels qu'elles comptaient reproduire en Chine fortement remis en question. Du coup, s'implanter en Chine se révèle une véritable épreuve entrepreneuriale en ce qu'il faut, d'une certaine façon, repartir à zéro.

Pourquoi s'installer en Chine ?

Pour quelles raisons les grandes entreprises occidentales décident-elles de s'installer en Chine ? On pense d'emblée aux stratégies de délocalisation visant à fabriquer des produits manufacturés d'entrée et de moyenne gamme en profitant des bas coûts de main-d'œuvre. Cette stratégie concerne avant tout les entreprises opérant dans le domaine des biens de grande consommation, comme les textiles, les jouets, l'électroménager (Seb) ou encore les équipements sportifs (Salomon). Mais ces stratégies comportent des risques : perte de confidentialité, copiage, pillages technologiques⁵...

En fait, la majorité des grandes entreprises occidentales s'implantent en Chine parce que l'accès à ce marché – dont la croissance est de 10 % par an – profite à leur propre développement. Les firmes françaises figurant parmi les grandes entreprises internationalisées, comme Danone, L'Oréal, Saint-Gobain, Schneider Electric ou Sodexo, entendent devenir, dans leur domaine d'activité, un opérateur parmi d'autres sur ce marché national. Elles proposent des biens ou des services qui doivent être nécessairement créés sur place pour satisfaire une demande locale (produits frais, services de proximité, produits manufacturés à bas coût...).

La Chine peut également présenter des atouts dans le domaine des activités technologiques. Certaines entreprises cherchent alors à accéder aux moyens locaux d'innovation afin d'adapter des produits et des services préalablement conçus en Europe. Ainsi, lorsque France Télécom installe un centre de recherche et développement à Pékin en

⁵ Ce sont ces écueils qui ont conduit, par exemple, Salomon à quitter la Chine pour rapatrier ses IDE en Roumanie.

2005, il entend se positionner comme un futur opérateur possible sur le marché chinois. Pour ce faire, il investit dans la connaissance de l'évolution des normes de télécommunications chinoises et s'inscrit dans une perspective de co-développement avec des industriels nationaux très puissants. Il crée ainsi les conditions d'accès à un environnement de marché qui n'est contraint ni par les conventions de la technologie existante, ni par les modèles traditionnels du marché. Ces deux caractéristiques sont supposées contribuer à instaurer un climat favorable à l'innovation.

Opportunités, risques, incertitudes

Or, quelles que soient les raisons de son implantation, tout va très vite pour une entreprise qui s'installe en Chine. Profiter de la forte croissance de l'économie chinoise suppose de prendre rapidement position sur les marchés. Mais la forte attractivité de ces derniers a pour corollaire une prise de risque particulièrement élevée. Même si le dumping, fortement développé, offre la perspective de profits substantiels dans un pays où le système bancaire ne régule pas l'économie, beaucoup d'entreprises chinoises seraient de fait en faillite virtuelle. Dans un tel contexte, l'implantation en Chine n'est pas uniquement guidée par un calcul de rentabilité immédiate – rentabilité qui, d'ailleurs, se fait souvent attendre. A l'instar de l'engouement des années 1990 pour la bulle Internet, l'important est « d'y être » : le risque est bien plus grand de se trouver marginalisé dans son propre secteur pour avoir refusé de s'inscrire dans l'« orientalisation » des affaires. A cela s'ajoutent les multiples paramètres environnementaux que l'on découvre au fur et à mesure.

Les entreprises occidentales expérimentent l'omniprésence de l'Etat et apprennent non sans difficulté à cogérer des *joint-ventures* avec ses représentants. Opacité de l'information, conflits de vision sur la place du management et des ressources humaines, primauté du court terme sur les démarches de projet... Dans les secteurs récemment libéralisés, les entreprises occidentales préfèrent les investissements dans lesquels elles sont majoritaires – les « Wholly owned foreign enterprises » (WOFE). Mais l'Etat contrôle également les IDE à travers sa politique d'aménagement du territoire. Le gouvernement vient ainsi d'engager une politique de rattrapage économique dans les régions du Centre et du Nord-Est, où il voit des réserves de croissance, qui peut contrarier les projets d'implantation de grands groupes occidentaux.

Les entreprises découvrent aussi les disparités économiques et sociales régionales. Elles se sont prioritairement et massivement installées sur la façade maritime Est, où est né le « miracle économique » chinois⁶. Les tensions du marché du travail y sont très fortes, les turnovers vertigineux, les salaires particulièrement élevés. En déplaçant leurs implantations vers l'intérieur du pays, elles espèrent trouver des conditions de développement plus stables... pour autant qu'elles s'inscrivent dans les projets d'aménagement de l'Etat chinois.

Ces tensions sont liées notamment à la présence des migrants, qui constituent une part importante de la population active de la Chine : 145 millions de personnes ont ainsi été

⁶ Le taux de croissance de la région de Shanghai était en 2004 de 15 %.

identifiées au dernier recensement de 2000 comme ne résidant pas dans les lieux où elles sont enregistrées via un « livret de résidence » (*hukou*)⁷.

Enfin, les entreprises doivent faire face aux nouvelles attentes des générations qui arrivent sur le marché du travail. La « religion du travail » était le fait des anciens, portés par l'espoir de s'élever de leur condition économique initiale. Leurs cadets, nés dans les années 1970, ont souvent effectué une partie de leurs études à l'étranger. Ils n'en sont que plus exigeants sur la nature des missions qui leur sont confiées et sur les contreparties offertes par les entreprises : salaires, perspectives de progression... Quant à la génération de l'enfant unique, née dans les années 1980, elle bénéficie d'un entourage familial issu de la classe moyenne ou bourgeoise. Son pouvoir d'achat est élevé, de même que sont fortes ses exigences à l'égard des entreprises. Et ses attentes ne sont pas seulement économiques, elles portent également sur les conditions de travail et, préoccupation nouvelle en Chine, sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les entreprises occidentales, mais aussi chinoises, doivent donc se préparer à gérer la cohabitation de ces différents profils de salariés, condition centrale du fonctionnement de l'entreprise.

A cela s'ajoute bien entendu l'obstacle de la langue. Les uns ne parlent pas le chinois, les autres pas le français, et l'anglais n'est qu'imparfaitement maîtrisé de part et d'autre. La communication entre Chinois et Français s'avère donc souvent distendue et indirecte.

Regards croisés et échanges d'expériences

Face à ces difficultés multiples, on comprend que les entreprises occidentales aient tout particulièrement besoin d'appréhender le contexte politique, économique et social chinois pour élaborer des stratégies appropriées de management et de gestion des ressources humaines. Entreprise&Personnel et l'Observatoire social international ont conduit, d'avril 2005 à mars 2006, les travaux d'un groupe d'échanges composé d'une quinzaine d'entreprises internationales déjà présentes en Chine (Adidas-Salomon, Application des gaz, Alstom Transport, Areva, France Télécom, Danone, Legrand, Seb, Suez, L'Oréal, Renault, Saint-Gobain, Schneider Electric, Sodexo Alliance, Temex, Société générale).

Ces travaux ont consisté, d'une part, à analyser de manière approfondie, avec les entreprises, les pratiques que celles-ci mettent en œuvre dans leurs installations en Chine. Ils se sont appuyés, d'autre part, sur une enquête de terrain menée directement en Chine par Yuxin Jiang, étudiante en maîtrise de recherche à Sciences Po Paris et attachée au CSO (Centre de sociologie des organisations), ayant effectué un stage d'un an à Entreprise&Personnel en appui du groupe d'échanges. Enfin, ils ont été éclairés par les apports de chercheurs du CERI (Centre d'études et de recherches internationales) : Jean-Luc Domenach, Jean-Louis Rocca et Stéphanie Balme, et de Denis Segrestin, professeur à Sciences Po et chercheur au CSO. Cette étude, qui livre les enseignements croisés des

⁷ Selon certains experts, ce chiffre serait largement sous-évalué. Isabelle Thireau-Mak, directrice du Centre d'étude sur la Chine, lors de son exposé devant le groupe d'échanges « Gérer et manager les ressources humaines en Chine : quelles conditions de réussite ? », 9 décembre 2005.

membres de ce groupe de travail, est donc le fruit d'une confrontation entre grilles de lecture et cas d'entreprises en Chine.

Dans la première partie, les chercheurs du CERI nous invitent à décrypter les réalités économiques, sociales et politiques de la Chine de 2006. Leurs travaux révèlent combien les évolutions récentes de la société chinoise sont, pour les entreprises, autant de possibilités et de risques à la fois à prendre en compte. Dans une deuxième partie, Denis Segrestin montre qu'en matière de management l'adaptation au contexte chinois présente des coûts d'entrée particulièrement élevés. Ces coûts conduisent les entreprises à altérer leur modèle initial de management, quitte à « sacrifier » les organisations. Dans quelles limites et pour quels bénéfices ? Dans une troisième partie, Martine Le Boulaire et Yuxin Jiang analysent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) pour en pointer les difficultés : rétention des talents, pénuries de main-d'œuvre, déploiement des principes de management de la maison mère, développement, voire invention d'un dialogue social... et avant tout création de la fonction « ressources humaines » (RH).

Cette réflexion collective ne prétend ni à l'exhaustivité ni à la généralisation. Elle constitue plutôt un arrêt sur image, un essai de regards croisés sur les pratiques de quelques entreprises qui représentent néanmoins soixante mille salariés sur les cent cinquante mille qu'emploient les six cents entreprises françaises implantées en Chine. Ses auteurs voudraient ainsi contribuer à éclairer d'un jour nouveau les méthodes des entreprises occidentales en Chine.

I – L'ENVIRONNEMENT CHINOIS

La transition aléatoire de la politique chinoise⁸

La tentation est grande de résumer l'évolution de la Chine depuis le massacre de juin 1989 par la formule suivante : le crime a payé. En effet, l'économie chinoise a repris sa course, les turbulences politiques ont cessé et, au travers des successions de Deng Xiaoping et de Jiang Zemin, le régime communiste s'est consolidé. La Chine populaire est en bien meilleure santé économique et politique (sinon morale) aujourd'hui qu'à l'automne 1989. A y regarder de plus près, cependant, le tableau paraît moins lumineux.

• La nouvelle donne

Tout d'abord, pour avoir refusé de modifier son fondement monopolistique, le Parti communiste chinois a été contraint d'apporter d'autres satisfactions à la population :

⁸ Par Jean-Luc Domenach, directeur de recherche au CERI-Sciences Po.

notamment l'élévation de son niveau de vie, une libération massive de la vie privée ainsi que la détente de l'atmosphère sociale. La croissance économique chinoise tant célébrée à l'étranger relève au plan interne d'une nécessité absolue, qui conditionne à la fois le consentement populaire et la loyauté d'un encadrement souvent corrompu. Elle se paie d'une transformation de la société qui sape l'ordre traditionnel : fin programmée de la paysannerie, urbanisation débridée, extension de la consommation, érosion de la famille et du quartier, explosion de la liberté sexuelle...

La population a donc abandonné l'espoir d'un changement politique global pour se concentrer sur sa propre sphère, quitte à se révolter de façon brutale chaque fois que, localement, elle subit des abus particuliers et qu'elle a les moyens de s'exprimer. Après avoir été écrasé à la fois militairement et politiquement, le mouvement démocratique, méprisé pour son échec, a pratiquement disparu de la scène – même si le souvenir du massacre de Tiananmen continue à peser lourdement sur les consciences, et cela des deux côtés. Mais le pouvoir n'a pas pour autant gagné les cœurs. Déconsidéré pour sa corruption, il ne peut espérer de ses administrés aucune discipline volontaire ni aucune patience. Chaque fois qu'il se trompe ou faiblit, il se voit durement frappé par le sarcasme ou la révolte.

Précisons enfin que cette évolution est clairement comprise par tous les acteurs comme marquée par le court terme : car personne en Chine ne sait (et ne dit de façon convaincue) comment la croissance économique se stabilisera d'ici une dizaine d'années, comment le PCC pourra éviter la corrosion et la dispersion, ou de sérieuses concessions politiques, ni comment la société réagirait à un processus de pluralisation institutionnelle. L'anxiété que cette incertitude nourrit explique largement la hâte rageuse avec laquelle chacun, cadres compris, veut s'enrichir afin de se mettre à l'abri ou, pour le plus grand nombre, simplement échapper à la misère, et la méfiance prudhommeuse avec laquelle le PCC aménage son fonctionnement interne et distribue ses concessions.

• Du totalitarisme à un autoritarisme aléatoire

Première conséquence de cette nouvelle donne, le régime chinois reste un régime de parti unique, mais non un régime totalitaire. La domination du Parti communiste sur tous les rouages importants du pays est une caractéristique décisive du pays que les partenaires de la Chine ne devraient jamais oublier. Les postes de direction réels sont ceux du Parti (ou, en tout cas, ceux occupés par des membres du PCC), jusqu'à des niveaux assez bas, et l'on ferait bien de se rappeler que tel ancien ambassadeur de la Chine en France qui parade sur la scène entre ces deux pays n'est même pas le secrétaire du Parti de l'université qu'il préside... Dans les ministères, ce sont encore les comités du Parti qui commandent, et le modeste « Waiban » (ou bureau des Affaires étrangères) du comité central, qui n'est jamais publiquement cité, ou le département des liaisons internationales du PCC, qui l'est un peu plus souvent, jouent dans l'orientation de la diplomatie chinoise un rôle bien plus réel que celui du ministère des Affaires étrangères, lequel est, comme les autres, dirigé par son comité du Parti. Ce qui est vrai de la diplomatie l'est aussi du monde des affaires, y compris à la Bourse de Shanghai, où il existe naturellement un comité du Parti.

Dans toutes les entreprises étrangères intervient également un groupe du Parti clandestin,

souvent confondu avec le syndicat, qui, lui, a une existence publique. Sa fonction est d'informer si nécessaire la hiérarchie du PCC de la situation de l'entreprise et de veiller à ce que celle-ci ne nuise à aucune des politiques officielles. Si l'entreprise entretient de bonnes relations avec les autorités locales et si ses dirigeants ne rencontrent pas de problème particulier avec leur personnel, la présence du Parti peut y jouer un rôle stabilisateur, contribuant même à prévenir d'éventuels mouvements sociaux. Il n'en est pas de même dans les cas, rares, où les rapports avec les autorités se révèlent délicats : le groupe du Parti peut alors se montrer hostile à la hiérarchie de l'entreprise. En tout état de cause, la présence du PCC dans l'entreprise est un élément dont il faut tenir grand compte en matière de protection des secrets industriels.

Et pourtant, que le régime soit encore dominé par le PCC ne signifie pas qu'il soit toujours totalitaire. En effet, la plupart des monopoles qui caractérisent un système totalitaire se sont affaiblis. Le pouvoir conserve certes le monopole de la violence, mais il l'exerce de façon bien plus modérée qu'autrefois : les détenus politiques sont de moins en moins nombreux, et même les exécutions capitales ont sérieusement diminué depuis qu'elles sont soumises à l'accord ultime du tribunal du niveau supérieur. Une raison à cela est que le monopole de la vérité ne s'exerce plus sérieusement. Le catéchisme marxiste-léniniste n'est plus qu'un rituel démodé dans une société qui vit à l'heure d'Harry Potter et dans un Parti qui lorgne vers l'Internationale socialiste, admire Tony Blair et juge l'économie française victime de trop lourdes dépenses sociales. C'est dire que, malgré les contrôles nombreux et tatillons, le monopole de l'information apparaît très ébréché, entre autres par Internet, et celui de l'organisation économique sérieusement limité par la montée de l'économie privée et des investissements étrangers.

A la vérité, le régime chinois peut être plus justement défini comme un régime autoritaire de type aléatoire. En effet, si le pouvoir est à presque tous les niveaux confisqué, c'est au profit du Parti communiste, mais aussi, plus généralement, à l'avantage de la couche sociale qu'il a engendrée, qui conduit le développement économique et social du pays en même temps qu'elle en tire un profit majeur. Nous avons dit ailleurs⁹ comment elle contribuait à l'ordre politique et à la stabilité sociale en « enveloppant » le pays. Il faut insister ici sur le fait que, à l'image de celles qui ont réalisé l'industrialisation de l'Occident au XIX^e siècle, cette classe n'est ni socialement homogène ni politiquement unifiée. Sa pluralité sociale et idéologique ne cesse même de s'affirmer, ce qui la pousse à désirer des politiques plus respectueuses des individus, voire franchement sociales, que le PCC applique prudemment. Le résultat en est que si les Chinois demeurent méprisés en tant que citoyens, ils le sont de moins en moins en tant que personnes privées, consommateurs et même, dans une mesure croissante, travailleurs. D'autres facteurs politiques et culturels, internes et internationaux, favorisent une évolution que la propagande officielle elle-même, le plus sérieusement du monde, n'hésite pas à présenter comme orientée vers la démocratie. Formellement, elle s'accorde avec ses plus âpres critiques d'Occident pour décréter la démocratie souhaitable ou inévitable...

Mais, en réalité, personne ne peut se risquer à prédire quelles formes politiques engendrera la transition engagée dans la Chine d'aujourd'hui : c'est la grande différence avec les situations d'Europe centrale et orientale à la fin de la guerre froide. On comprend

⁹ Jean-Luc Domenach, *Où va la Chine ?*, Paris, Fayard, 2002.

donc la méfiance de certains analystes devant l'application au cas chinois du vocabulaire de la « transitologie ». Nous préférons pour notre part utiliser l'expression de « transition aléatoire ». Car, si l'on ne peut nier qu'une transition est à l'œuvre, celle-ci est totalement imprévisible, et rien ne garantit qu'elle aboutisse à une forme ou une autre de démocratie.

- **Une société dépolitisée**

Parmi les nombreux récifs que rencontrerait la navigation de la Chine vers la démocratie, il en est de relativement bien connus : notamment les récurrences despotiques, les hésitations et les hypocrisies d'un pouvoir monopolistique. D'autres, qui sortent de notre cadre, sont de façon réelle ou imaginaire liés à la nécessité impérative d'une croissance économique très rapide. Mais il en est aussi de deux sortes que l'on ignore trop souvent en Occident. Les premiers tiennent aux relations du social et du politique dans la Chine actuelle, les seconds aux influences désormais confuses et en partie néfastes de l'ouverture sur le monde. Ces obstacles contredisent un présupposé naïf et pourtant répandu : à savoir que le passage à la démocratie serait une nécessité téléologique engendrée à la fois par les exigences de la « société civile » chinoise et par les effets de l'entrée de la Chine dans le monde.

Or, le concept de « société civile » se révèle d'un usage très malaisé dans le cas chinois. En effet, il donne à penser que, dans ce pays, la société présente toujours au pouvoir des exigences à la fois cohérentes entre elles et hostiles à sa politique. Cela a pu se produire jusqu'à un certain point à des périodes où le régime communiste s'était rendu particulièrement impopulaire, notamment en 1978-1981 et en 1986-1989. Il nous semble au contraire que, depuis, ses succès politiques et économiques ainsi que sa politique de contrôle et de division ont eu des effets considérables.

Le premier de ces effets est une déqualification de l'opposition. Non pas que le pouvoir soit aimé, bien au contraire : il est très souvent considéré comme une fatalité éventuellement dégoûtante dont il faut tirer profit ou s'écarter. Or, cette déqualification s'étend bien souvent à la politique tout entière, jugée à la fois corrompue et corruptrice. La société chinoise est très probablement l'une des plus dépolitisées du monde contemporain, au point que la dépolitisation pénètre à l'intérieur du Parti – ce qui légitime des campagnes rituelles de resserrement des disciplines idéologiques.

Sans doute la politique se rappelle-t-elle au souvenir de nombreux Chinois chaque fois que des erreurs ou des excès des autorités les contraignent à réagir. Mais l'intervention populaire dans la politique est alors contrainte de se glisser dans les failles du contrôle, et donc de se priver d'une partie de son efficacité potentielle. Ainsi en est-il des mouvements qui se manifestent dans l'Internet et dans le comportement des consommateurs ; ils se situent désormais pour une large part hors de portée du pouvoir et traduisent l'apparition sur la scène chinoise d'un acteur à la fois permanent et massif : l'opinion. Mais ces mouvements sont de nature largement infrapolitique ; la condition de leur développement est qu'ils ne se désignent pas comme politiques et leur effet n'est nullement garanti, d'autant qu'ils sont dépourvus de consistance idéologique. Les élections locales tenues dans les villages diffèrent assez peu de ces phénomènes d'opinion au sens où, si elles traduisent des mécontentements assez largement répandus, elles se déroulent dans des conditions fort

inégales, notamment parce que les étiquettes d'opposition sont interdites, et n'autorisent aucun capitalisation idéologique ou politique – leurs résultats globaux font seulement l'objet de supputations. Enfin, en ville comme à la campagne, les modes d'intervention directs et explicites, tels que les innombrables pétitions, grèves ou manifestations, demeurent toujours dans un strict cadre local et sont généralement annihilés par une combinaison de concessions et de répressions ciblées. Ces protestations ne s'étendent ni ne durent assez pour recevoir une définition politique – sans qu'il soit pour autant totalement impossible d'imaginer qu'un jour, comme l'avait déclaré le Grand Timonier, « une étincelle mette le feu à la plaine »...

La déqualification de l'opposition, et plus généralement de la politique, ainsi que le maintien des interventions populaires dans l'infra-politique expliquent que le pouvoir ne se trouve pas en butte à une société civile qui pourrait le contraindre à se démocratiser, voire à changer substantiellement. Au contraire, il peut considérer que la société n'est pas pour lui une limite décisive, aussi longtemps du moins qu'une crise économique ne vient pas changer les règles du jeu. S'il se transforme et abandonne progressivement la définition d'un parti totalitaire pour celle d'un parti simplement dirigeant, s'il se pluralise socialement, psychologiquement et même dans ce que l'on pourrait appeler son « idéologie spontanée », c'est pour d'autres raisons : les évolutions du climat international, le goût de la prédation et de la jouissance, la mutation des mœurs dans une société de plus en plus urbaine, le renforcement des corps professionnels, la pluralisation croissante de l'administration, le jeu des mafias et des factions en son sein. Et c'est d'une façon prudente et confuse qui ne s'identifie ni à une démocratisation interne, ni à une orientation claire en faveur de la démocratisation externe.

En cas de ralentissement économique, le pouvoir pourrait être tenté de compenser les difficultés matérielles et de diffuser la responsabilité en accordant des satisfactions « démocratiques ». Qu'en serait le résultat véritable ? Nul ne le sait, mais comment ne pas craindre le pire ? Car les indications disponibles donnent à penser que le pouvoir communiste et la population dans son ensemble ne sont pas prêts à construire un dialogue démocratique. Des évolutions bricolées et confuses, mêlant des bribes et des apparences de « démocratie » à des pratiques maffieuses, mercantilistes et technocratiques sont tout aussi voire plus probables.

• Les ratés de l'ouverture

Un deuxième facteur vient compliquer le tableau au lieu de le simplifier : c'est le facteur extérieur. Au début des années 1980, celui-ci était clair : la contrainte de l'ouverture exposait la Chine à la séduction puissante et multiforme des démocraties occidentales. Aujourd'hui, la séduction est moins celle de la démocratie que celle de la richesse de l'Occident. De plus en plus de Chinois se montrent scandalisés par la politique intérieure et extérieure de George Bush, incrédules devant le poids financier de la protection sociale dans les démocraties européennes, et stupéfaits des désordres survenus dans les banlieues françaises. Alors même que le régime chinois paraissait réussir à survivre durablement, la conceptuelle démocratique a perdu une large part de l'attraction qu'elle exerçait dans les années 1980. L'idée que la Chine devrait inventer son propre régime politique progresse :

un régime qui, certes, respecterait plus clairement la division des pouvoirs et la diversité des opinions, du moins au sein des couches sociales privilégiées, mais qui cultiverait les différentes formes de l'autorité et continuerait à donner la priorité à la croissance économique et à un enrichissement à la fois universel et inégalitaire.

Par ailleurs, l'idée démocratique est également atteinte par l'évolution des opinions et des politiques chinoises en matière internationale. Force est ainsi de reconnaître que les progrès économiques et les horizons de puissance que ceux-ci ouvrent ont exercé sur une partie de l'opinion un effet euphorisant. A l'heure où Pékin prépare les jeux Olympiques et jure de rafler la première place au tableau des médailles, où les courbes statistiques promettent des lendemains qui chantent, la société chinoise se trouve en proie à une très ancienne tentation : croire que le succès lui est fatalement réservé par sa supériorité culturelle. Le moment est donc venu de hausser les critères d'appréciation des « amis étrangers », et l'on se montre sévère pour la bêtise des Américains, l'égoïsme des Anglais ou la paresse des Français... Surtout, le moment est venu de régler un vieux compte avec le Japon. La Chine tout entière exige des « excuses » qu'elle a pourtant déjà reçues plusieurs fois : c'est qu'il s'agit, cette fois, comme au sumo, de projeter le lutteur japonais en dehors du cercle de la civilisation et, ainsi, de faire oublier cent cinquante ans de supériorité japonaise en Asie orientale. Une supériorité scandaleuse de la part d'un si petit pays, si dépendant à l'origine de la culture chinoise – une supériorité qui renvoyait les élites et la population chinoise à l'impossible examen de leurs erreurs et de leurs faiblesses. Non que l'opinion soit tentée de quelque façon que ce soit par une idéologie impérialiste, voire guerrière : elle est profondément pacifique, profondément curieuse aussi du reste du monde, prête à se déverser par millions sur les grandes places touristiques européennes. Mais le succès et la façon fort peu égalitaire dont celui-ci procède ravivent chez elle une perception hiérarchique de la société mondiale dont les origines plongent loin dans le passé confucéen du pays. Redevenue elle-même, la Chine exige simplement qu'on lui marque le respect dû à la grande puissance qu'elle est à nouveau...

Certes, la diplomatie chinoise, qui n'avait pour sa part jamais complètement abandonné de telles exigences, en use en général avec discrétion, connaissant les véritables rapports de force. Cette lucidité professionnelle explique la remarquable modération de Pékin dans la plupart des dossiers internationaux, et même dans ceux, comme l'affaire irakienne, où ses positions de principe sont nettes. La Chine se définit toujours comme allant au soutien du développement, et donc de l'intégration économique du pays dans le monde. Dans ce sens, elle est devenue un facteur d'apaisement, à l'intérieur comme à l'extérieur.

Cependant, les facteurs économiques la conduisent désormais à des pratiques de plus en plus franchement prédatrices – cela est particulièrement vrai dans les pays producteurs de matières premières du tiers-monde –, et à une attitude plus offensive dans les contentieux commerciaux avec les pays occidentaux. On peut penser que ces deux tendances se développeront dans les années prochaines. D'autre part, les dangers proprement politico-militaires n'ont pas disparu d'Extrême-Orient, où se concentrent certains des conflits les plus dangereux du monde contemporain, en particulier ceux de Corée et de Taiwan. Sous le communisme maoïste, c'était déjà la zone d'intervention privilégiée de la puissance chinoise, et cela n'a pas changé. Ce qui inquiète, c'est que dans les deux dossiers les plus sensibles, le Japon et Taiwan, la diplomatie de Pékin n'est pas complètement à l'abri des passions populaires. On l'a observé durant la crise sino-japonaise du printemps 2005, que le

ministère des Affaires étrangères n'a été autorisé à calmer qu'au bout de plusieurs semaines. On le verrait aussi sans doute si d'aventure le gouvernement taiwanais venait à déclarer unilatéralement son indépendance.

Ces évolutions consolident une tendance de plus en plus répandue dans l'opinion publique comme à l'intérieur du Parti, qui consiste à croire que la situation de la Chine exige des solutions autoritaires. Cette tendance risquerait sans doute de se renforcer encore, en même temps que d'autres tout aussi dangereuses, si la croissance économique se ralentissait sérieusement. Là réside le plus grave facteur d'inquiétude. C'est ce qui avait motivé la stratégie à haut risque adoptée par Deng Xiaoping à la fin des années 1970, ce qui cimentait encore l'unité de la couche dirigeante et la coexistence du Parti et de la population. Une crise financière majeure – que personne n'exclut complètement – produirait des effets politiques proprement indescriptibles. C'est pourquoi les autorités s'efforcent de nettoyer le secteur financier, avec un succès difficile à évaluer. Mais même le scénario beaucoup moins extrême, et par ailleurs très probable d'ici une dizaine d'années, d'une réduction du taux de croissance provoquerait de graves tensions et conflits. Après avoir été des années durant étroitement contrôlée, la politique chinoise pourrait alors imposer et développer à la fois des tendances autoritaires et démocratiques inédites...

Si le pire n'est évidemment pas certain, l'envisager permet d'éclairer la nature du présent. Celui-ci se caractérise par un autoritarisme certes bien moins dur qu'autrefois, mais qui n'en finit pas de finir, et de nuire. L'admiration des commentateurs et la fureur des jaloux ne doivent pas faire oublier l'ampleur immense des aléas qui restent ouverts devant la Chine. Craignons que ceux-ci fassent apparaître la démocratie dans la pire des circonstances et que, plus tard, l'on se représente comme une époque relativement positive celle où la Chine, quoique « pauvre » politiquement, s'enrichissait économiquement...

Travail capitaliste et stabilité sociale en Chine¹⁰

Au début des années 1990, la Chine est entrée dans l'ère du capitalisme. Une forme particulière de capitalisme, certes – mais chaque capitalisme « national » n'est-il pas toujours spécifique ? –, qui impose de nouvelles relations de travail sans que le personnel politique ne subisse de changements profonds. Ce scénario « thermidorien » – pour reprendre le terme de Jean-François Bayart – s'articule autour d'une reconversion des puissants aux vertus de l'accumulation. Le gouvernement chinois s'est lancé dans une refonte complète des fondements du travail dans l'espace urbain. Jusque-là, la population des villes était quadrillée par un système de contrôle et de protection basé à la fois sur le travail et la résidence. Dans les années 1990, plusieurs millions de personnes ont été licenciées, les assurances santé, maladie et vieillesse ont été démantelées, des vagues continues de paysans se sont déplacées vers les cités de l'Est pour y travailler sans protection sociale et souvent sans contrat. Néanmoins, cette véritable révolution s'est rapidement accompagnée

¹⁰ Par Jean-Louis Rocca, chercheur au CERI-Sciences Po, actuellement directeur de l'antenne de sciences sociales à Pékin.

de la prise de conscience d'un nécessaire « souci du social ». Il reste toutefois un profond décalage entre la volonté politique affichée et les pratiques économiques.

- **Restructuration industrielle et politiques sociales**

Le chômage et la précarité touchent sans doute un bon tiers de la population urbaine. A ce chiffre, il convient d'ajouter les 100 à 200 millions de paysans « en trop » dans les campagnes et dont une partie est venue travailler en ville. Au total, près de la moitié de la population active chinoise ne dispose d'aucune source régulière et sûre de revenu. De plus en plus de personnes vivent de travaux temporaires sans contrat ni protection sociale, à mi-chemin entre l'emploi et le chômage (ou la non-activité).

Toutefois, l'Etat n'est pas resté inactif face aux conséquences sociales des réformes, du moins dans les zones urbaines. Si le démantèlement de l'« unité de travail » a signifié une incontestable régression sociale pour une partie significative de la population, l'Etat semble avoir mesuré les dangers de tels phénomènes sur la stabilité sociale. Dès le milieu des années 1990, des politiques sociales ont été adoptées en faveur des licenciés et des urbains en difficulté. Un statut particulier, celui d'« ouvriers et employés qui ont quitté leur poste de travail » (*xiagang zhigong*), a vu le jour, instituant un sas entre le travail et le chômage pour les licenciés qui ne retrouvent pas d'emploi. Un nouveau système de sécurité sociale (assurance-retraite, assurance-maladie, assurance-chômage), financé par les cotisations des employés et des employeurs, a été mis en place ; il couvre aujourd'hui l'ensemble des travailleurs ayant un contrat de travail. L'aide sociale a pris une grande ampleur. Dès 1998, les autorités ont introduit un « système de seuil de garantie vitale minimum des résidents urbains » (*chengshi jumin zuidi shenghuo baozhang xian zhidu*), censé permettre aux urbains en situation précaire de bénéficier des biens et services nécessaires à leur survie. La somme versée varie selon les municipalités. En parallèle, des aides ponctuelles sont apportées pour couvrir certaines dépenses (paiement des frais de scolarité ou du loyer, traitements médicaux). Dans nombre de villes, les autorités ont élaboré des dispositifs destinés à améliorer la situation de l'emploi. Des stages sont proposés aux chômeurs et, plus récemment, aux jeunes sans qualification. Des postes « parapublics » ont été créés dans les quartiers afin d'y faciliter la vie quotidienne (gardiennage, circulation, etc.). L'emploi informel – les « petits boulots » sans protection sociale – sont non seulement favorisés mais même parfois « organisés » par l'administration. Dernièrement, des catégories à peu près totalement oubliées comme les migrants et les paysans ont profité de la sollicitude du gouvernement. Comment peut-on expliquer cette capacité à « faire du social » pour éviter toute remise en cause du régime ?

Contrairement aux lieux communs, la société chinoise est très vivante et n'hésite pas à s'en prendre parfois violemment aux représentants des institutions. Il est légitime de s'interroger sur les éventuelles conséquences politiques des mouvements de protestation qui accompagnent la « marchandisation » des relations économiques. La Chine est une société de croissance mais aussi de contestation. Chômeurs, précaires et indigents issus de la population urbaine se rejoignent dans des formes largement ritualisées de protestation. Les causes du mécontentement sont liées à la remise en cause du paradigme de l'emploi socialiste et les revendications visent à obtenir des compensations financières généralement

prévues mais souvent inexistantes. Les ouvriers licenciés sans reclassement et sans indemnités, les chômeurs et les *xiagang zhigong* dont les allocations ne sont pas versées et à qui aucun travail n'est proposé, les retraités sans pension se regroupent généralement devant les bâtiments municipaux pour exiger d'être reçus par un responsable. Parfois, des cortèges rassemblant plusieurs milliers de personnes bloquent les rues du centre. Exceptionnellement, on déplore des violences envers des fonctionnaires ou des chefs d'entreprise. La répression est toujours très mesurée : au pire, quelques leaders sont arrêtés, voire condamnés. Politiquement, la question ouvrière devient secondaire. Les « déclassés » occupent une place marginale dans le domaine économique et sont de plus en plus dépendants de l'Etat. Par conséquent, le nœud du conflit se focalise progressivement sur la mobilisation de ressources financières. L'Etat est-il capable de réunir les sommes nécessaires à la mise en place d'un filet social destiné à protéger les exclus de la croissance ? Dans ce cadre, si les déclassés n'ont guère d'atouts politiques, ils ne manquent pas de moyens de pression : la Chine reste un pays socialiste, les exclus de la croissance constituent une part non négligeable de la population urbaine.

- **Une nouvelle population ouvrière : les migrants**

Face à la population migrante, le discours officiel a progressivement évolué. Jusqu'au début des années 1990, les migrations sont restées contrôlées, les autorités locales adoptant de nombreux règlements interdisant le recrutement de paysans dans certaines professions. Il s'agissait de canaliser la main-d'œuvre rurale vers les tâches les moins valorisantes et les plus productives du point de vue de la croissance économique. De plus, la prospérité agricole des années 1980 n'incitait guère les paysans à quitter en masse les campagnes. Les migrations étaient souvent de très courte durée. La situation change dans les années 1990 avec l'accélération des réformes. Les migrants ont troqué *de facto* leur statut de quasi-clandestins utiles pour celui de travailleurs indispensables à la croissance économique. Le discours officiel insiste aujourd'hui sur l'importance de leur contribution à la prospérité et sur le nécessaire transfert de plusieurs dizaines de millions de paysans dont l'avenir n'est plus dans les campagnes.

On note aussi de profonds changements dans la mentalité des migrants. La plupart des travailleurs-paysans n'envisagent plus un retour dans les villages. Leur avenir est en ville : travailler dur, améliorer sa formation, acheter un appartement, inscrire ses enfants dans une bonne école. Phénomène révélateur, de plus en plus de paysans émigrent en famille. Il faut en outre compter avec une recrudescence des mouvements revendicatifs dans les entreprises employant des migrants. L'essentiel du mécontentement concerne le niveau de rémunération et les conditions de travail. Si les entreprises occidentales ont la réputation de traiter correctement leurs employés, ce n'est pas le cas des compagnies asiatiques. Dans le même temps, les migrants ont tendance à « protester avec leurs pieds » en refusant de travailler pour des patrons indécents.

Enfin, l'accroissement du nombre de travailleurs migrants et leur marginalisation soulèvent de graves problèmes sociopolitiques. Non pas que cette catégorie sociale fasse preuve d'une grande agitation. Certes, suicides, manifestations et pétitions rappellent régulièrement le destin dramatique des migrants, mais le niveau de contestation reste limité. La question qui

se pose est plus large, elle touche à la « gestion » de ce nouveau « social ». Ainsi, la récente épidémie de SRAS a révélé un angle mort de la politique sanitaire. Les migrants malades, faute de pouvoir payer leurs soins, ont été systématiquement refusés aux portes des hôpitaux et ont continué à propager l'épidémie. De même, l'urbanisation et la spéculation immobilière font peu à peu disparaître les zones intermédiaires où les travailleurs-paysans trouvaient refuge. Sans protection légale, les migrants sont souvent tentés de régler eux-mêmes, par la violence, leurs différends avec les patrons qui refusent de les payer. Ils seraient responsables d'une proportion importante des homicides commis en zones urbaines. Dernier exemple, la scolarisation des enfants de migrants place les autorités face à un dilemme : laisser des millions de jeunes Chinois sans éducation ou mettre un terme à la ségrégation scolaire.

- **La question de la « représentation des travailleurs »**

La question des politiques du travail revêt une dimension symbolique. La Chine demeure un pays socialiste, les contestataires le rappellent dans leurs revendications. En substance, comment un pays socialiste peut-il négliger le « peuple » ? Même si le cynisme l'emporte souvent dans le comportement des fonctionnaires, ils ne peuvent négliger systématiquement une telle argumentation, surtout au niveau inférieur de la bureaucratie, celui qui subit avec le plus de force la pression d'en bas. Il faut ensuite compter avec la réorientation générale de l'Etat, qui, dorénavant, se veut « gouvernement », au sens foucauldien du terme, c'est-à-dire puissance d'administration de la société : il ne s'agit plus de la contrôler globalement ni de la « totaliser », mais de se donner les moyens d'une gestion toujours plus précise, plus fine et « technique » de tous les secteurs de la vie sociale. La problématique s'impose du fait de la mobilité de la population, de la rapidité des changements, de la segmentation sociale. Aujourd'hui, les politiques se donnent toutes pour objectif le bien-être matériel de la population, ou tout au moins de la plus grande partie d'entre elle. Les cadres se doivent de se « salir les mains » en mettant en place des dispositifs censés à la fois satisfaire et contrôler ses différentes composantes. C'est à ce prix que peut apparaître une nouvelle légitimité. C'est aussi à ce prix que l'investissement des fonctionnaires dans des activités économiques peut être accepté par les couches sociales en difficulté. Dans ce cadre, l'interrogation essentielle porte sur la façon de « représenter » les intérêts des travailleurs. Si les intérêts sociaux sont aujourd'hui très divers, ils n'ont pas l'occasion de s'exprimer publiquement dans des institutions démocratiques ou des organisations possédant un minimum d'autonomie. Mais il existe des « lobbies », composés de fonctionnaires et de personnalités (députés des différentes assemblées, intellectuels, anciens dirigeants), qui défendent telle ou telle catégorie sociale. Par exemple, les fonctionnaires du ministère des Affaires civiles, chargés de la lutte contre la pauvreté, militent en faveur d'une extension des aides sociales. Les syndicats ou la Fédération des femmes tentent de se définir une nouvelle mission en défendant respectivement les intérêts des ouvriers licenciés et des migrantes. Des universitaires ou des députés prennent le parti de telle ou telle catégorie sociale dans une action où se mêlent de manière souvent inextricable conviction sociale et ambition politique.

- **Perspectives**

En matière de perspectives, tout repose sur l'hypothèse de la poursuite de la croissance chinoise. Le scénario d'un retournement de conjoncture impliquerait des conséquences que personne ne peut imaginer. Toutefois, même dans l'hypothèse du maintien de la croissance, les interrogations restent vives sur la capacité du régime à préserver la stabilité sociale. Si l'ancienne classe ouvrière est amenée à disparaître naturellement sous le coup du vieillissement de la population, les jeunes urbains ont de plus en plus de mal à trouver du travail, y compris les jeunes diplômés. En parallèle, l'« installation » des migrants en ville conduira à des exigences de plus en plus marquées en termes de rémunérations et de protection sociale. La Chine devra alors sortir de l'informel, un « système » qui fait pourtant sa force.

Pratiques de la Chine : état du droit et Etat de droit¹¹

La pratique quotidienne de la Chine révèle des relations complexes entre des systèmes informels, bien établis car souvent efficaces, et leur nécessaire formalisation au rythme de la complexification de la société. La dynamique des relations sociales et interpersonnelles (localement appelées *guanxi*) de même que la flexibilité de la politique économique du gouvernement chinois contrastent en effet de plus en plus avec la technocratisation des politiques publiques et l'objectif de standardisation (*guifan hua*) des systèmes juridique et judiciaire. Pour autant, le caractère autoritaire du régime chinois ainsi que l'absence de culture de la procédure juridique au sein de la société ne doivent pas nous interdire de prendre au sérieux la modernisation, sinon la révolution du droit, qui s'opère en Chine depuis la fin du XIX^e siècle, et particulièrement depuis la sortie du maoïsme (1976-1978).

Le droit n'a jamais été aussi important dans la société chinoise post-impériale qu'aujourd'hui. En outre, les conditions sociales, matérielles et intellectuelles, généralement indigentes, du système juridique constituent une contrainte plus forte sur la réforme de la justice que l'absence d'indépendance politique.

- **Importance croissante du droit pour le pouvoir et la société**

Contrairement à la conviction de nombreux Occidentaux, le vaste mouvement de réformes juridiques lancé par Deng Xiaoping et ses fidèles n'a pas été prioritairement une réponse docile aux injonctions de la communauté internationale. La métamorphose de l'économie chinoise s'est en effet nourrie d'un processus parallèle de reconnaissance endogène de l'effectivité, et donc de la légitimité, du droit dans la régulation du capitalisme naissant. Entre 1982 et 2004, les amendements constitutionnels ont principalement

¹¹ Par Stéphanie Balme, chercheur au CERI-Sciences Po, actuellement détachée à la faculté de droit de l'université Qinghua (Pékin).

concerné l'orthodoxie économique du régime, autorisant la diversification des droits de la propriété (1988), l'économie « socialiste de marché » (1993), des formes plurielles d'économie privée (1999) et, enfin, le droit de propriété privée (2004). Dans une seconde étape seulement, en particulier entre les congrès du PCC de 1997 et 2002, la Chine, désireuse d'accéder à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), s'est engagée à rendre son droit économique et commercial progressivement compatible avec les normes internationales en vigueur.

Aujourd'hui, l'offre et la demande de droit interagissent de telle façon que l'Etat chinois se retrouve autant l'initiateur que le prestataire de réformes qui peuvent même être exigées par des groupes identifiés du monde social. La légalisation progressive de la société suscite des passions pour le droit au sein de pans entiers de la population. En la matière, une partie de l'opinion publique participe à l'agencement du programme des réformes ; elle est composée de simples particuliers, d'entreprises chinoises ou étrangères, de représentants des médias ainsi que de juristes, praticiens ou académiques. Plusieurs cas choquants de violation grave du droit de la personne ont montré que la société pouvait obtenir gain de cause, parfois même au-delà des espérances. L'affaire Sun Zhigang, du nom de cet étudiant tabassé à mort par la police en mars 2003 pour non présentation de son permis de résidence, ou encore des *waijia nu*, ces femmes mariées hors de leur village d'origine qui se retrouvent sans permis de résidence, témoignent de cette évolution. Dans les deux cas, des actions collectives ont permis d'abolir ou d'amender des lois désuètes et injustes.

Le processus de réformes juridiques est devenu structurellement interactif dans le sens également où plus le droit est archaïque ou non appliqué, plus les abus sont importants, et plus se créent des attentes à l'égard des juges, des avocats mais aussi du pouvoir. Pékin voit dans ces situations un moyen efficace de faire appliquer des règlements négligés par ses administrations locales tout en obtenant de la légitimité. Mais si le désir de justice sociale lui apporte une réserve de légitimité, il peut également nourrir une contestation directe de son autorité. La place nouvelle de la loi et du droit en général (si l'on tient compte du rôle croissant de la jurisprudence de la Cour populaire suprême) dans la société s'expriment ainsi depuis quelques années par un mouvement important, bien qu'informel, de conscience des droits et des intérêts des citoyens, correctement nommé « mouvement de défense des droits » (*weiquan yundong*).

La progression, certes non linéaire, du nombre d'affaires en droit civil, commercial et administratif traitées par les cours de première instance entre 1986 et 2004 illustre cette tendance : elles sont passées respectivement de 309 000, 990 000 et 632 selon les chiffres officiels à 1 300 000, 3 500 000 et 120 000. Selon les mêmes sources, le pourcentage d'aboutissement des plaintes déposées contre l'administration varie entre 40 % et 30 %. Les principaux motifs de litige concernent les cas de divorce, les conflits du travail, les accidents de la route, la violation des droits de la propriété (intellectuelle ou non), les cas de discrimination (dans l'administration, à l'embauche et dans le système éducatif) et d'expropriation abusive. Autre aspect important, des procès ne sont plus seulement intentés par des individus isolés mais aussi par des groupes. La stratégie de mobilisation collective est parfois actionnée simultanément à la présentation officielle d'une pétition (*shangfang*) auprès des autorités. Les affaires les plus marquantes depuis 2002 ont impliqué un collectif de plus de 1 000 porteurs du virus de l'hépatite B, des villageois refusant de payer les surtaxes locales ou des groupes d'ouvriers luttant pour obtenir des arriérés de salaires.

Dans le domaine du droit du travail, le nombre de litiges a été multiplié par plus de cinq entre 1993 et 2002, passant officiellement de 33 000 à 184 000 cas. Les violations étant souvent flagrantes, le taux de réussite pour les plaignants tend à être très élevé : plus de 80 % des cas à Shanghai selon les statistiques fournies par la municipalité. Le recours au droit pour les entreprises, chinoises ou étrangères, se généralise également très rapidement. Lors des six premiers mois de l'année 2005, les cours chinoises auraient accepté 1 549 cas de violation des droits de la propriété intellectuelle, soit une augmentation de 26 % par rapport à 2004. Selon Franck Desevedavy, avocat au cabinet Adamas, « le droit de la propriété intellectuelle en Chine témoigne [...] d'un engouement croissant des entreprises chinoises pour la protection de leurs droits. [...] Plus de 2 millions de marques auraient ainsi fait l'objet d'une demande d'enregistrement depuis l'année 2000 [...], les demandes d'enregistrement de brevets sont en augmentation de près de 20 % par an depuis 1985, à 82 % au nom d'entités chinoises, et plus de 90 % des actions administratives aux fins de protection des marques en Chine sont le fait de sociétés chinoises contre des contrefacteurs chinois ». Les sociétés commerciales sont aussi témoins de la complexité de la réalité chinoise. Le groupe Louis-Vuitton, par exemple, a quasi simultanément annoncé l'ouverture de plusieurs magasins en Chine et déposé une plainte associant d'autres grandes marques de luxe (Burberry, Chanel, Gucci, Prada) contre un des hauts lieux touristiques de vente de contrefaçons en Chine : le marché Yaxiu à Pékin.

Parmi les réformes les plus récentes, la nouvelle loi sur les sociétés entrée en vigueur en janvier 2006 stipule dans ses dispositions générales l'obligation de signer un contrat de travail avec chaque salarié. En cas de liquidation de la société, salaires et indemnités dus doivent être réglés prioritairement. Est également affirmé le droit à l'information des actionnaires d'une SARL. Désormais, en situation de litige, ces derniers pourront faire appel devant une cour ou un tribunal populaire. La décision finale d'intenter un procès dépend largement du risque qu'un individu ou une société consent à prendre en termes de coût financier, palabres et lourdeur bureaucratique. Les conditions d'exercice de la justice ordinaire dans les 1 7000 tribunaux populaires et quelque 3 000 cours de base que compte la Chine demeurent encore globalement difficiles. Logiquement dans un tel contexte, les pratiques parajuridiques comme la médiation sont très répandues.

Dans l'ensemble, malgré le fait que de nouveaux acteurs sociaux tenant de nouveaux rôles s'affirment dans le monde juridique (les médias notamment, qui occupent désormais une position clé d'alerte à la fois de l'opinion et du pouvoir central sur les abus locaux), la scène judiciaire chinoise offre l'image d'un immense chantier en construction.

- **Des conditions sociales et matérielles qui priment sur le politique**

Le manque de ressources financières, d'équipements modernes de travail, l'incompétence, le conservatisme social ou encore la corruption et le chauvinisme couramment observés au sein des professions juridiques exercent des pressions quotidiennes plus redoutables sur le fonctionnement de la justice que le contrôle politique. Certes, la grande majorité du personnel juridique est membre du Parti communiste et les juges dépendent des assemblées locales qui les nomment, mais ni le PCC ni ses institutions ne s'expriment plus d'une seule voix. En outre, la majorité du contentieux civil ou pénal concerne des dossiers sans

dimension politique ou des litiges entre individus plutôt qu'une confrontation directe avec le pouvoir, en particulier central.

L'accès au droit varie considérablement non seulement d'une province à l'autre mais au sein d'une même province : entre la campagne et la ville et, plus sûrement, d'un tribunal populaire ou d'une cour à l'autre. Les chiffres officiels font état d'environ 110 000 avocats regroupés dans 12 000 cabinets, dont une vingtaine seulement travaillerait selon des standards internationaux ; 700 parmi eux seraient titulaires d'un doctorat et 9 500 d'un mastère en droit. Par ailleurs, à moins d'un avocat pour 10 000 habitants (contre approximativement plus de 32 aux Etats-Unis et cinq en France), la profession se concentre géographiquement dans les grandes villes commerciales de Shanghai, Shenzhen (cette seule cité créée dans les années 1980 réunit plus de 3 500 avocats et 250 cabinets), Canton et Pékin. Compte tenu des émoluments élevés de cette jeune profession (le salaire des avocats est passé en moyenne de 6 500 euros par an dans ces villes en 2002 à 40 000 euros par an en 2004), celle-ci attire, depuis 2002, 50 000 candidats supplémentaires à chaque concours annuel commun aux professions juridiques (le taux de réussite oscille cependant entre 7 % et 10 % seulement). Malgré cette effervescence, le système se révèle à ce jour incapable de répondre à plusieurs besoins urgents : former des avocats capables d'exercer dans les villes de moyenne importance sinon dans les petites bourgades, et des avocats spécialisés dans les domaines de la finance, du droit de la propriété intellectuelle et du travail, ainsi que des hautes technologies et des contrats internationaux. Depuis l'accès à l'OMC s'est opéré un partage des compétences entre les avocats chinois et étrangers qui ne sont pas autorisés à traiter directement les contentieux. Par exemple, les avocats en Chine préparent les dossiers ou bien réalisent les audits, tandis que leurs homologues étrangers rédigent les contrats internationaux, notamment lorsque ceux-ci sont complexes. Selon Hans Gunther Hermann, avocat au cabinet Paul Weiss à Hong Kong, la Chine souffrirait d'un manque chronique d'avocats qualifiés versés dans le droit civil, soit la tradition juridique la plus proche du droit chinois contemporain. Les rares professionnels formés à l'étranger ayant généralement étudié aux Etats-Unis, ils se trouvent démunis lorsqu'il s'agit d'adapter leur propre droit, qu'ils connaissent par ailleurs assez mal, à leur formation juridique de *common law*.

La profession de juge est décriée. Très peu ou moins rémunérée (entre 100 euros mensuels pour un juge de campagne ayant vingt ans d'ancienneté et 600 euros pour un jeune diplômé, juge d'une cour supérieure de niveau provincial), elle n'attire pas les meilleurs éléments, ou presque exclusivement désormais des candidats féminins. La représentation populaire des cours, dans l'ensemble désastreuse, se comprend aisément : dépendance quasi totale à l'égard des gouvernements locaux qui administrent leur budget, absence de formation de la majorité des magistrats (et pas uniquement en droit), aspect martial de ces derniers (qui s'explique par la militarisation de la profession depuis 1949) et, enfin, pratiques de corruption. Gérées comme de simples agences gouvernementales, les cours n'auraient pas plus d'autorité que la poste selon l'image populaire. Chaque année depuis 1996, les rapports de la Cour populaire suprême révèlent une augmentation du nombre de cas de corruption, qui serait passé de 4 000 à plus de 9 000 en 2004. Entre 2003 et 2005, la presse a rendu publics de graves scandales impliquant les présidents et vice-présidents des cours supérieures du Guangdong, Hunan, Heilongjiang et Hainan.

Si le contrôle politique s'exerce, il montre surtout, comme dans l'affaire de la juge

Li Huijuan à Luoyang¹², la difficulté du pouvoir central à lutter contre les protectionnismes locaux. Généralement, les cas juridiques difficiles sont résolus par un panel d'au moins trois juges. L'autorité décisive reste le « conseil du jugement » (*shenpan weiyuanhui*), constitué du président de la cour, des vice-présidents, des chefs de département et des juges de rangs élevés. Ainsi, alors que, statutairement, un juge isolé joue un rôle clé dans le cadre d'un procès, dans la structure du tribunal ou de la cour son autorité est contrôlée par un système complexe de supervisions. La fragilité du statut du juge, mais aussi celle des cours et tribunaux, fragmente son autorité. Cette situation explique la dépendance à l'égard du pouvoir national et local ou, inversement, consolide de petits royaumes autonomes, fiefs protectionnistes et/ou foyers de corruption.

Face à l'immensité de la tâche à accomplir pour moderniser le système judiciaire, les derniers plans de réformes de 1999-2004 et 2004-2008 se sont concentrés sur la (re)construction des bâtiments des cours et tribunaux, la professionnalisation du personnel et la standardisation des procédures. Les jugements peuvent désormais être publics, voire médiatisés, et moins unilatéralement inquisiteurs. La distinction progressive du statut de juge par rapport aux autres professions manifeste une prise de conscience récente mais réelle de l'importance du statut du magistrat. Les étrangers, pour leur part, continuent à être soumis à de nombreuses restrictions, notamment au niveau de l'accès aux jugements.

Enfin, théoriquement, si les litiges n'ont pas de valeur de précédents ni ne font jurisprudence, en pratique la plupart des cours s'en inspirent en tentant également d'appliquer, lors des jugements, le texte détenant la plus grande autorité dans la hiérarchie formelle des normes qui est progressivement en train de s'élaborer (loi sur la législation de mars 2000). Les comptes-rendus des jugements devant être désormais davantage ou mieux argumentés, le problème du contrôle de la légalité des textes devrait progressivement constituer autant une source de difficultés pour juger qu'un vivier potentiel de réformes.

Des échanges humains, intellectuels et commerciaux croissants avec la Chine, il ressort donc deux lectures assez opposées des transformations en cours. La première euphémise les progrès réalisés depuis vingt-cinq ans au motif que les réformes engagées n'ont pas pour objectif direct la démocratisation politique du régime, voire confortent un système politique dangereux et hybride : mélange des régimes militaires latino-américains des années 1970, des riches dictatures coréennes et taiwanaises avant leur démocratisation et de l'ancienne Europe communiste. Prendre au sérieux la révolution du droit actuellement à l'œuvre reviendrait à cautionner la propagande du régime de Pékin. La seconde lecture privilégie l'explication sociologique au discours idéologique. Sont prises en compte les originalités historiques et non les spécificités culturelles de l'Empire du Milieu. Dès lors, il devient possible d'envisager la Chine contemporaine comme un cas connu sinon classique qui correspond en de nombreux aspects aux parcours historiques des pays européens depuis le XVIII^e siècle. En Europe, en effet, la légalisation de la société et du système politique ont précédé généralement la découverte, par ailleurs très progressive, de l'Etat de droit puis du constitutionnalisme et, enfin, de la démocratie.

¹² En mai 2003, sa décision de considérer invalide une réglementation locale sur les contrats en matière de ventes de graines en conflit avec la loi nationale correspondante lui avait valu des sanctions sévères de la part du gouvernement local dont elle est tenait sa nomination. Cette situation avait suscité une très vive émotion chez les juristes.

II – LES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS¹³

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

¹³ 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 »¹⁴...

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

¹⁴ 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 environnement¹⁵.

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

¹⁵ 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 CHINE¹⁶

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

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

matérielle. Fragment d'Etat, l'entreprise est aussi une microsociété mettant à disposition de ses salariés les services nécessaires à la couverture de leurs besoins (écoles, crèches, hôpitaux, magasins...). En échange, elle exige d'eux exécution, obéissance aux consignes du travail et intégration dans une organisation fortement hiérarchisée.

Dans un tel contexte, le management se résume à un système bureaucratique : autorité hiérarchique, prépondérance du statut dans les relations professionnelles et discipline sont des principes de direction qui conduisent à privilégier une vision purement administrative de la gestion du personnel, ce dernier étant conçu à la fois comme un facteur de production et comme une communauté sociale fortement hiérarchisée.

Le contrôle du système politique reposait donc alors sur le contrôle du personnel, en échange d'une prise en charge quasi totale de la vie des employés... Le syndicat jouait à cet égard un rôle très important : il organisait des programmes collectifs tout en homogénéisant la vie quotidienne et les activités culturelles des salariés. Dans certaines entreprises, il allait jusqu'à s'occuper de leur formation et de leur développement personnel. Ce système de gestion du personnel a engendré une faible mobilité professionnelle : la dépendance à l'égard de l'entreprise était très forte, et le marché du travail inexistant. Dans un tel contexte, la fidélisation, la gestion de carrière et le développement personnel des salariés ne sont pas des sujets de préoccupation. Ce système perdure aujourd'hui dans les entreprises d'Etat. Telle grande entreprise du centre de la Chine possède quasiment tout un quartier de la ville, dont une douzaine d'écoles primaires, plusieurs écoles secondaires, trois universités et deux hôpitaux. L'ensemble du personnel y réside, et les transports publics leur sont réservés. L'accès des enfants à l'école est fonction de la hiérarchie des postes occupés par leurs parents qui, lorsqu'ils travaillent tous les deux dans l'entreprise, bénéficient d'une prise en charge quasi totale des frais de scolarité.

Ce modèle subsiste également dans certaines *joint-ventures*. Dongfeng-Yueda-KIA Automobile est ainsi une *joint-venture* sino-coréenne dans laquelle la gestion du personnel, qui est placée sous la direction de l'administration, fonctionne selon un modèle hérité de celui de l'ancienne entreprise d'Etat. L'organisation de la gestion des ressources humaines y est un sous-secteur administratif très éloigné de la sphère de direction. De plus, elle fait l'objet d'un partage entre l'entreprise et le syndicat unique (PCC), celui-ci prenant en charge, outre la formation, diverses fonctions importantes comme la communication entre les salariés et la direction, les conditions du travail, les œuvres sociales, à l'instar du modèle de l'entreprise d'Etat.

- **Une formation aux ressources humaines encore lacunaire**

La gestion des ressources humaines est une spécialisation récente dans la formation universitaire chinoise. Les théories occidentales de management en ressources humaines ont été introduites en Chine dans les années 1990. Le premier manuel chinois portant sur la question, utilisé dans un MBA, n'a été publié qu'en 1996. Selon Zhang De¹⁷, professeur en gestion des ressources humaines à l'université de Tsinghua, le développement rapide de

¹⁷ Enquête menée par le magazine *Cai Zhi* (« Intelligence de fortune »), 11 avril 2005.

cette discipline en Chine n'a pas mis fin à deux séries de problèmes. D'une part, s'agissant d'un métier jeune, les enseignants eux-mêmes ne maîtrisent pas vraiment cette fonction, et s'appuient sur des manuels universitaires souvent traduits de manuels américains. D'autre part, les liens entre la formation et les pratiques professionnelles sont encore faibles. Les professeurs, qui ont rarement pu acquérir une expérience concrète de la gestion des ressources humaines dans les entreprises chinoises, se révèlent souvent incapables de transmettre à leurs élèves des savoirs et savoir-faire opérationnels.

Ces lacunes rendent difficile le recrutement de directeurs des ressources humaines en Chine. C'est pourquoi la plupart des postes de DRH sont aujourd'hui occupés, selon la chambre de commerce et d'industrie de Shanghai, par des personnels expatriés : une solution qui s'avère souvent inefficace, ces derniers souffrant d'une connaissance insuffisante du pays et de la langue. Cela a conduit nombre d'entreprises occidentales à concevoir une fonction associant directeur des ressources humaines expatrié et responsables des ressources humaines chinois sur le terrain.

- **Un positionnement incertain dans une organisation complexe**

Le mode d'organisation en *joint-venture* entraîne un problème de positionnement de la fonction « ressources humaines ». Les partenaires chinois placent de très fortes attentes de transferts de savoir-faire dans leurs homologues occidentaux. Ces attentes portent sur les domaines où il leur semble que les Occidentaux détiennent une expertise incontestée. La gestion des ressources humaines en fait partie.

- *Le difficile partage des rôles*

Comme on l'a vu précédemment à propos de leur mode de pilotage, les *joint-ventures* sont confrontées à une situation très complexe : la coexistence d'un double système de gestion du personnel. L'un, issu de l'ancien modèle d'entreprise, concerne les salariés venus des entreprises d'Etat ; l'autre, renvoyant aux approches plus actuelles de la GRH et du développement du marché du travail, s'attache aux nouveaux salariés plus qualifiés.

Cette situation a des conséquences, on l'a dit, sur le mode d'organisation et le partage de pouvoir entre les parties chinoise et occidentale. Il en va ainsi de la fonction « ressources humaines ». Ce partage est le résultat d'un subtil compromis : la politique générale est souvent confiée à un salarié expatrié de l'investisseur étranger, majoritaire, qui conduit les affaires ; le partenaire chinois représente lui l'intérêt territorial, défend l'emploi local et administre le personnel. Cette complexité est encore plus manifeste sur les sites de production que dans les sièges centraux des *joint-ventures*. Or, les principes de gestion des ressources humaines occidentaux sont plus difficiles à diffuser dès lors que l'on s'éloigne des lieux où s'exerce le pouvoir de contrôle de l'investisseur étranger...

- *L'intervention du Parti communiste chinois*

S'il n'existe pas à proprement parler de syndicats de salariés dans l'entreprise chinoise, au sens occidental du terme, un « représentant syndical » est néanmoins systématiquement imposé dans chaque entreprise étrangère. Il est en fait le représentant du Parti communiste Chinois à l'intérieur de l'entreprise : lié au gouvernement local, il a pour rôle essentiel le

maintien de l'« ordre social » ; ainsi plusieurs vice-directeurs d'usines de Danone ou d'Areva sont-ils des cadres du Parti communiste chinois. Il peut également intervenir dans la politique de recrutement local de l'entreprise étrangère (comme pour Saint-Gobain à Nankin). Ce syndicat « officiel » est toutefois jugé utile par les entreprises analysées : leurs dirigeants apprécient son rôle de courroie de transmission et d'information. Cela étant, en cas de conflit déclaré, ledit syndicat unique ne joue, semble-t-il, qu'un rôle de médiation très limité entre direction et salariés.

Parti et syndicat prennent néanmoins une part indéniable à la régulation sociale territoriale en participant à la mise en place de dispositifs de protection sociale, amortisseurs sociaux de la modernisation destinés à protéger les salariés victimes de restructurations industrielles de grande ampleur.

– *Les ambiguïtés du système de régulation sociale*

Les difficultés de positionnement de la fonction RH dans les *joint-ventures* sont d'autant plus problématiques pour les partenaires occidentaux qu'ils découvrent un contexte social et sociétal sur lequel ils peinent à avoir prise. Ces difficultés découlent notamment des ambiguïtés ou du manque de repères stables dans le système de régulation sociale.

◇ Les ambiguïtés du droit du travail. Nous avons vu au premier chapitre qu'en 1995 un droit du travail avait été créé en Chine pour, selon ses auteurs, « édifier et défendre un système de travail adapté à une économie socialiste de marché ». Applicable à toutes les entreprises chinoises ou à capitaux étrangers, il réunit tous les attributs d'un système moderne de gestion des relations du travail. Dans la réalité, il concerne surtout les entreprises étrangères.

◇ Des comportements irrespectueux des personnes. Le respect des individus au travail, de leur dignité et de leurs droits est difficile à faire observer par le management intermédiaire chinois. Plusieurs entreprises comme Danone ou Salomon font état de « mauvaises surprises » telles que la découverte, lors de visites d'installation, de cas de mauvais traitement d'ouvriers par leurs supérieurs directs. Ces comportements, jugés inacceptables, voire dangereux pour l'efficacité et l'image de l'entreprise, demandent, pour évoluer, des investissements de long terme en formation et en accompagnement.

◇ Des normes de conditions de travail qui ne font pas encore sens. Les entreprises industrielles comme de services soulignent les difficultés qu'elles rencontrent fréquemment à faire respecter leurs normes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail par les managers et les employés chinois. Ayant le plus souvent transféré localement des technologies s'appuyant sur un haut degré d'exigence de maîtrise technique des installations (Saint-Gobain, Areva, Schneider) et de maîtrise des risques d'accident du travail, ces entreprises butent tout à la fois sur la formation insuffisante et la médiocre prise de conscience du management intermédiaire sur ces questions, pourtant essentielles, et sur la lente évolution des représentations des salariés.

– *La difficile transposition des principes de responsabilité sociale*

La plupart des entreprises étudiées ici ont mis en place dans leur pays d'origine des politiques de développement social concernant leurs salariés nationaux. Conscientes de ne pas toujours être « irréprochables » hors de leurs frontières, la majorité d'entre elles ont élaboré des socles minimaux applicables dans tous les pays du monde où elles s'installent. Plusieurs se sont aussi dotées de codes ou chartes d'éthique (Danone Way chez Danone,

charte de valeurs chez Suez, éthique du développement durable et principes de comportement chez Saint-Gobain et Areva).

Il reste que, face à la question du respect des droits individuels ou collectifs en Chine, leurs marges de manœuvre et leur engagement se résument souvent à poursuivre deux types d'objectifs prioritaires : d'une part s'assurer que, localement, les filiales détenues, les partenaires, les sous-traitants et les fournisseurs respectent les principes édictés par l'Organisation européenne de coopération économique (OCDE) et l'Organisation internationale du travail (OIT), à savoir « la liberté d'association, l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants et l'éradication des discriminations en matière d'emploi » ; d'autre part investir de préférence dans l'amélioration et la préservation de la santé et la sécurité au travail, et se montrer intransigeant sur le respect des règles du groupe en ce domaine.

La dimension de la responsabilité sociale apparaît néanmoins aujourd'hui comme un domaine de prise de risque très sensible pour les entreprises occidentales, soucieuses de préserver leur image.

- **Une professionnalisation en construction**

Si la fonction RH a du mal à se développer en Chine selon les standards des investisseurs occidentaux, l'ampleur des défis sociaux et gestionnaires à affronter laisse supposer qu'elle est amenée à connaître une professionnalisation inégale mais rapide. Son positionnement est fortement influencé par la nature du marché du travail local. Dans un marché fermé, la gestion des ressources humaines peut difficilement mettre en œuvre le modèle attendu par l'investisseur occidental, et se limite alors à une fonction administrative. En revanche, dans les régions marquées par des tensions plus ou moins fortes du marché du travail (Shanghai, Pékin), les gestionnaires RH doivent rapidement monter en compétence : recrutement à un rythme soutenu, contrôle d'un turnover excessif, conception de politiques de rétention de la main-d'œuvre...

Les chantiers des DRH en Chine

En dépit de la « faiblesse » de la fonction RH en Chine, les entreprises occidentales tentent de mettre en place des politiques qu'elles jugent nécessaires pour répondre aux enjeux qu'elles se fixent. L'analyse de leurs pratiques montre des visions et des approches sensiblement différentes, signe qu'en Chine la gestion des ressources humaines reste un champ expérimental pour beaucoup d'entreprises.

- **Affronter des marchés du travail hypertendus**

Les marchés du travail sont, en Chine, très disputés. La compétition que se livrent les grands groupes permet au personnel qualifié de jouer le plus offrant. Des problèmes analogues se posent pour les salariés d'exécution : même si l'offre est gonflée par le recul de l'emploi dans les sociétés d'Etat, par les migrations internes et par la croissance exponentielle des centres urbains, les firmes étrangères n'en sont pas à fixer aisément une main-d'œuvre de qualité. En plus des freins réglementaires aux déplacements, l'avantage va souvent encore à la firme chinoise, apte à garantir l'insertion locale de ses salariés *via* le logement, l'accès à l'école, etc.

Ces difficultés ont notamment pour origine une offre de travail très abondante dans les zones d'implantation privilégiées des entreprises occidentales (respectivement installées à raison d'un quart à Shanghai, Canton et Pékin, le quart restant se répartissant sur l'ensemble de la Chine), ce qui n'est pas sans conséquences sur les coûts salariaux.

– *Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée*

Les groupes internationaux installés en Chine cherchent prioritairement à atteindre la rentabilité financière nécessaire à leur maintien sur le marché. Cela passe par au moins trois conditions d'efficacité : la mise en place d'un système de gestion de la performance, des règles de transparence et l'exercice d'un pouvoir de contrôle par la maison mère. Or, ces conditions sont souvent malaisées à réunir par le seul recrutement de managers chinois. Selon plusieurs entreprises, la clé de la réussite résiderait dans l'embauche de managers chinois rodés aux méthodes de management « occidentales », parlant anglais et possédant une expérience antérieure dans d'autres entreprises internationales. Pour de tels recrutements, les compétences prises en compte sont alors le diplôme, la capacité linguistique et l'expérience dans le secteur.

Pourtant, cette source de « talents » demeure limitée. En effet, jusqu'à récemment, une telle catégorie de profils n'existait pas en Chine, les Chinois n'ayant eu accès ni aux modes de formation ni aux expériences professionnelles leur ouvrant l'accès à de tels postes. En conséquence, le recrutement des entreprises occidentales se concentre prioritairement sur deux types de profil : les jeunes diplômés de la nouvelle génération (que les entreprises étrangères vont alors former elles-mêmes) et les « pionniers » issus des anciennes générations, qui parlent anglais, cherchent à quitter les entreprises d'Etat ou ont déjà acquis des expériences dans d'autres entreprises étrangères. Les jeunes cadres chinois – surtout les « hauts potentiels » formés dans les universités – sont extrêmement mobiles : ils visent des carrières rapides, au point que la fidélisation de la main-d'œuvre qualifiée est devenue le défi le mieux partagé par les groupes étrangers.

La confrontation de la demande des investisseurs étrangers à l'offre limitée des talents a entraîné sur le marché du travail chinois une concurrence féroce entre des entreprises étrangères et une hausse rapide des niveaux de rémunération. Ainsi, pour la catégorie des managers, les candidats chinois ont plutôt tendance à appuyer leurs prétentions salariales sur les salaires de référence dans les zones très développées d'Asie, comme Hong Kong, Singapour ou Taiwan. Cette situation a pu se traduire dans certaines entreprises comme L'Oréal ou Areva par la négociation de salaires pour des managers chinois souvent égaux, voire supérieurs à ceux pratiqués à niveau équivalent pour des managers occidentaux.

– *Un turnover élevé*

Les jeunes cadres chinois, guidés souvent par un souci de surenchère salariale, pratiquent actuellement une mobilité professionnelle intensive (dix-huit mois en moyenne) qui pose un problème d'efficacité aux entreprises : gérer un turnover moyen de 20 à 25 % des cadres est une préoccupation ordinaire de la fonction RH en Chine. Le recrutement de managers opérationnels s'avère plus délicat. Pour cette catégorie de personnel, le turnover se révèle hautement problématique sur un marché où la quantité de talents est évidemment insuffisante. Cela a conduit à une double incertitude : sur la surenchère salariale au sein des entreprises étrangères, et sur la qualité des managers ainsi recrutés – de leur propre aveu, les responsables des ressources humaines n'ont pas assez de temps pour effectuer correctement la sélection à l'embauche et sont fréquemment conduits à recruter dans l'urgence dans candidats qui se révèlent de véritables mercenaires sur le marché du travail, accumulant des expériences professionnelles multiples auprès de nombreux employeurs dans le seul espoir d'une ascension salariale rapide.

En revanche, la main-d'œuvre non qualifiée, en dépit de sa rotation élevée, n'est pas considérée comme un enjeu prioritaire, car il y a abondance de candidats sur le marché. Toutefois, l'évolution du coût salarial et la protection sociale de cette catégorie de salariés deviennent également une préoccupation de premier rang pour les entreprises implantées dans les zones côtières.

- **Développer des stratégies de recrutement différentes en fonction des contextes**

Le recrutement est donc une priorité pour nombre d'entreprises d'origine occidentale. Une étude menée en 2004 par la Cégos à Shanghai sur les missions de la fonction RH a montré qu'il demeure la première activité de cette fonction en Chine. L'enquête que nous avons réalisée chez Danone Biscuit à Shanghai en 2005 a confirmé que les responsables des ressources humaines consacraient l'essentiel de leur temps à recruter et à suivre le développement de carrière du personnel. Danone a adopté une politique d'embauche qui vise à écarter les candidats ne présentant pas une expérience de plus de dix-huit mois au sein d'une même entreprise, tandis qu'à l'inverse L'Oréal est partisane d'un « principe de réalité » : l'entreprise étant en très forte croissance, il lui est difficile pour l'heure d'écarter de tels candidats.

Certaines entreprises développent une autre stratégie, faisant du turnover un ingrédient même de leur politique de gestion des ressources humaines. C'est le cas d'Areva, qui a mis en place des plans de succession systématiques. Ainsi, pour chaque poste clé, deux successeurs possibles sont identifiés dès l'embauche. Ce faisant, l'entreprise intègre désormais dans sa politique de ressources humaines le principe d'un vivier de compétences. Danone Biscuit, à Shanghai, complète cette approche par un effort de formation supplémentaire en fonction des aspirations de son personnel.

Le choix des postes et des personnes clés est assuré par les responsables des ressources humaines, dont l'essentiel de l'activité consiste à identifier les besoins de développement de carrière des salariés. Ils cherchent à anticiper les départs et à préparer les successeurs. L'intégration d'un salarié dans un plan de succession s'accompagne souvent d'une

évaluation individuelle et d'un plan de formation. Son développement de compétences est organisé *via* de multiples expériences de travail, telles que la mise en situation dans des projets concrets.

Par ailleurs, plusieurs entreprises ont renoncé à recruter de manière systématique auprès des universités les plus prestigieuses du pays : elles se tournent aujourd'hui vers les jeunes formés dans les universités de second rang, situées ailleurs que dans les trois grandes métropoles d'attraction que sont Shanghai, Canton et Pékin, et où la rotation chez les jeunes diplômés est souvent moins élevée. C'est le cas de L'Oréal et de Saint-Gobain, qui s'intéresse aux écoles d'ingénieurs du centre du pays et tente d'améliorer son attractivité en jouant sur son ancrage local et sa culture de gestion de carrière de long terme.

- **Fidéliser par le développement des carrières**

Face à des taux de turnover qui ne faiblissent pas, notamment dans des villes comme Shanghai ou Canton, certaines entreprises cherchent à fidéliser leurs jeunes cadres chinois et à maîtriser les risques de départ. Elles analysent leurs attentes afin de répondre au mieux à leurs ambitions professionnelles.

En 2003, L'Oréal a ainsi mené une étude comparée sur les aspirations des jeunes en Chine, en Corée et au Japon. De ces enquêtes réalisées auprès d'étudiants, il ressort que l'intérêt pour le contenu de l'activité professionnelle est davantage privilégié par les étudiants chinois que par les étudiants japonais ou coréens. Les jeunes Chinois nés à la fin des années 1970 ou au début des années 1980 prétendent à une prise de responsabilité rapide dans des postes importants au sein des entreprises occidentales. Le travail est d'abord pour eux l'occasion d'acquérir des compétences supplémentaires, mais leur activité professionnelle doit également leur offrir de bonnes perspectives de développement de carrière, quitte à exiger d'eux un fort niveau d'engagement au travail. Cependant, les projets de carrière des étudiants chinois gardent un horizon de court terme.

En réponse à ces attentes, les entreprises développent des politiques de gestion de carrière qui tentent de donner de la lisibilité aux parcours professionnels. Chez Danone Biscuit, à Shanghai, le modèle de gestion par les compétences doit permettre de dessiner les évolutions de carrière des cadres. Ce modèle inclut un processus de description des compétences attendues de chacun, un processus d'évaluation des aptitudes individuelles par les managers, et une carte possible des parcours de carrière. Cet ensemble de moyens vise à aider les jeunes managers à se projeter dans l'avenir au sein de l'entreprise et leur donner envie d'y poursuivre leur carrière.

La tendance au recrutement local des managers a aussi comme objectif de diminuer les coûts d'expatriation tout en promouvant la mobilité interne. Schneider Electric a fait le choix de proposer des promotions rapides à l'intérieur de l'entreprise, pariant que cette pratique constituerait à l'avenir un facteur puissant d'attractivité pour les cadres chinois, auxquels l'entreprise confie de plus en plus de responsabilités. La construction et le développement de carrières attractives représentent également une occasion de professionnalisation de la fonction RH chinoise elle-même, qui franchit ainsi à marche forcée les étapes d'une courbe d'expérience irrésistible.

- **Les compétences, enjeu culturel du développement**

Dans un contexte de forte croissance, l'augmentation considérable des effectifs des entreprises a très vite posé la question du développement des compétences. De fait, si les besoins en compétences se révèlent très importants dans les entreprises occidentales implantées en Chine, celles détenues par les salariés chinois n'apparaissent pas toujours conformes à leurs attentes. Aussi les entreprises mettent-elles un accent particulier sur leur effort de formation. Les salariés chinois, nous l'avons dit, ont une forte demande de formation ; celle-ci est d'autant plus un levier de choix pour transférer le savoir-faire et les compétences de la maison mère.

Les entreprises occidentales ont des besoins en formation continue que ce marché, aujourd'hui en développement, ne parvient pas à combler. C'est pourquoi nombre d'entre elles choisissent de nouer des partenariats avec les universités chinoises pour élaborer les formations dont elles ont besoin. Le groupe Carrefour a conçu avec une université chinoise du Sichuan un programme destiné à transférer les principes de son propre système de management à ses salariés. Des entreprises françaises comme Saint-Gobain offrent des bourses à de jeunes diplômés chinois pour étudier dans une école d'ingénieurs ; ainsi, l'école des Mines accueille chaque année deux étudiants chinois en France, tandis que Safran accorde chaque année quelques bourses à des étudiants chinois pour étudier à l'Ecole centrale. Schneider Electric, qui se développe à un rythme de 20 % de croissance par an en Chine, recrute chaque année plus de 600 personnes. Cette croissance rapide exige un effort rigoureux de développement parallèle des ressources humaines. L'entreprise a décidé d'élaborer avec la China Europe International Business School (CEIBS) un programme de MBA qui prenne en compte les spécificités des besoins de l'entreprise dans les programmes de formation proposés ; il en va de même pour Areva.

Le besoin impérieux de développement des compétences locales induit par le rythme de croissance a incité d'autres entreprises à créer leur propre dispositif de formation. C'est le cas d'entreprises dont les métiers n'ont pas d'équivalence en Chine, comme la restauration collective. Sodexho, convaincue qu'une des clés de croissance rapide en Chine (+30 %) repose sur sa capacité à préparer aux métiers du management opérationnel, a fondé une école de formation continue, la Sodexho Management Academy, pour initier la ligne opérationnelle à la compréhension des standards de gestion du groupe et aux principes de rétention et de développement des ventes. La politique de promotion des compétences de cette catégorie de salariés en Chine est considérée par Sodexho comme un enjeu de gestion prioritaire, une approche en totale cohérence avec la place que la formation occupe traditionnellement partout dans le monde, dans ce groupe, comme vecteur de promotion sociale.

En outre, certaines entreprises encouragent des échanges entre les managers chinois et des managers d'autres pays européens ou asiatiques. Une expatriation de courte durée favorise un transfert de compétences, surtout dans les métiers technologiques. Ainsi, Saint-Gobain expatrie des experts français pour aider à installer les lignes de production et pour transférer les savoir-faire aux opérateurs chinois. Les managers chinois se voient également proposer des parcours de mobilité internationale afin d'acquérir une vision plus internationale de leur métier. Cela étant, comme on l'a vu au chapitre précédent à propos de l'enjeu du marché

national, si, pour les managers chinois, travailler à l'étranger est perçu comme une chance quand la mission est de courte durée (inférieure à un an), l'expatriation longue suscite une crainte : celle d'être rapidement exclu, après le retour en Chine, d'un marché du travail en mutation. Cette réticence a été soulignée par des entreprises telles que Danone et Areva, qui ont eu du mal à faire accepter des expatriations de longue durée à leurs managers chinois.

- **Créer la confiance par le transfert des responsabilités de management**

Les entreprises occidentales ont fait le choix de recruter en Chine la majorité de leurs managers et de leur proposer plus d'évolutions internes. Leur nombre d'expatriés occidentaux de longue durée a beaucoup diminué depuis dix ans. Cette évolution est vécue comme l'une des conditions nécessaires au succès de leur implantation. On observe la même situation chez Schneider Electric, Danone ou Sodexo Alliance ; l'expatriation de courte durée remplaçant progressivement les pratiques antérieures, elle a pour objectif essentiel de développer les compétences locales.

Mais cette approche doit aussi s'apprécier en fonction des métiers exercés par l'entreprise. Pour le groupe Suez, par exemple, l'expatriation de managers occidentaux de haut niveau est perçue comme un facteur de réussite. Selon Suez, les Chinois attendent avant tout d'un partenariat avec l'entreprise de s'enrichir du savoir-faire français dans les métiers de l'eau et du traitement des déchets. La présence d'un manager européen expérimenté est également considérée comme un facteur de réussite et de bonnes relations avec le territoire. Nul besoin qu'il ait une connaissance préalable du pays ou de la langue : on attend de lui qu'il possède une solide expérience du métier et une forte crédibilité professionnelle face aux collaborateurs chinois.

C'est également l'avis d'une entreprise comme L'Oréal qui, sur deux cents cadres présents en Chine, emploie en permanence vingt expatriés (dont cinq ou six en mission de courte durée). Les entreprises occidentales ont, pour beaucoup d'entre elles, tenté de substituer à leur politique d'expatriation de managers occidentaux le recrutement de managers asiatiques, à leur tour expatriés en Chine. Cette question s'est révélée délicate à traiter. Vu d'Europe, les « Asiatiques » – Chinois, Coréens, Singapouriens, etc. –, géographiquement proches, sont supposés appartenir au même univers de sens. Ce n'est évidemment pas le cas. Si, en effet, les « Chinois » comprennent, outre les Chinois continentaux, les Hongkongais, les Taiwanais et les Chinois d'outre-mer, l'histoire du siècle dernier complique les relations entre ces « Asiatiques » et ces « Chinois » au destin sensiblement différent.

Les salariés originaires de Hong-Kong, de Taiwan ou de Singapour partagent davantage d'affinités avec les Occidentaux. De plus, ils parlent le chinois. Ces atouts leur ont permis d'occuper des postes clés dès le début des implantations des entreprises étrangères en Chine. Aujourd'hui, celles-ci soulignent les problèmes posés par des rapports parfois conflictuels entre ces expatriés asiatiques et les Chinois continentaux, qui jugent souvent arrogants les comportements à leur égard de certains cadres hongkongais ou singapouriens.

- **Aider à mettre en place un mode de management adapté**

Plusieurs entreprises font état d'un fort désir des salariés chinois que leur entreprise sache « construire une petite ambiance », c'est-à-dire sache créer des relations harmonieuses entre les membres d'une équipe de travail. Ce management par l'harmonie serait l'une des principales demandes adressées aux managers et aux politiques de ressources humaines des entreprises occidentales.

D'un côté, les enquêtes de terrain menées en Chine soulignent une préférence pour un management plus paternaliste qu'en Occident. De l'autre, l'analyse du fonctionnement des collectifs du travail montre l'attachement des salariés d'abord à leur manager de proximité plutôt qu'à l'entreprise : la démission d'un manager entraîne souvent des départs dans son équipe. Un chef d'atelier d'une des unités de Saint-Gobain décrit ainsi comment il comprend sa mission auprès de ses collaborateurs : déborder largement des activités professionnelles pour s'intéresser au domaine privé, passer du temps avec son équipe en dehors du travail font partie selon lui des missions d'un bon manager en Chine. Chez Danone, la fonction RH intègre l'organisation de manifestations variées ou festives, voire familiales pour les ouvriers, afin de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à la communauté entreprise.

Les enjeux portés par la gestion des ressources humaines en Chine concernent non seulement la qualité des processus que les entreprises ont à mettre en œuvre mais aussi leur vision même du management. Les entreprises occidentales sont caractérisées par une vision rationnelle, fondée sur la prévisibilité des comportements individuels dans un contexte où la gestion de l'individu prime sur la gestion collective. En Chine, cette approche est mise à l'épreuve par une vision qui constitue une source de nouveaux apprentissages pour le management occidental : accepter la combinaison modernité et tradition ; accorder de l'importance à l'individu dans sa relation à l'autre ; développer un leadership à l'écoute ; faire confiance aux sentiments dans les choix à effectuer.

CONCLUSION

L'étude des pratiques des entreprises occidentales implantées en Chine nous propose une lecture certes située dans le temps, mais utile à la compréhension du contexte chinois et des conditions socio-organisationnelles qui président aujourd'hui aux investissements directs dans ce pays. La Chine connaît un décollage économique spectaculaire, mais ce décollage suscite de la part des observateurs tout à la fois admiration, fascination et crainte devant les risques d'emballement qu'il contient. Incontestablement, une nouvelle donne économique, politique et sociale est à l'œuvre en Chine, qui doit être prise en compte par les entreprises. En premier lieu, le capitalisme triomphe dans un pays dont la loi fondamentale a adopté le concept d'« économie socialiste de marché ». Dans le même temps, celui-ci est instrumentalisé pour pouvoir être combiné au système politique, qui demeure autoritaire et

d'obéissance marxiste. Découvrir le monde chinois, c'est d'abord prendre en compte ce « double système » qui fait la différence entre la problématique des investissements directs en Chine et dans tout autre pays. Cette co-existence de deux références idéologiques se manifeste à travers le poids de l'Etat dans les stratégies des entreprises, leur mode d'implantation et leur modèle de management.

Un deuxième facteur à prendre en compte est celui de la poussée des tensions sociales qui affectent le pays. La rapidité des changements qu'a connus la société chinoise (restructuration industrielle massive, exode rural, démantèlement de l'entreprise comme « unité de travail ») a conduit à une régression sociale pour une partie significative de la population ; dans le même temps, l'écart de revenus entre les classes les plus aisées et les classes les plus pauvres est l'un des plus élevés au monde. Cette situation, qui donne lieu actuellement à une période de réflexion et d'action de la part des pouvoirs publics chinois pour tenter de prévenir la menace d'éclatement social, constitue un facteur de risque pour les entreprises occidentales même si, pour l'heure, les transitions semblent relativement maîtrisées.

S'agissant des pratiques de management des entreprises occidentales implantées en Chine, c'est principalement d'instabilité dont il est question : instabilité des choix économiques, instabilité sociale, du marché du travail, des organisations. Cette série de facteurs d'instabilité questionne leur modèle habituel d'opération et de management. Dès lors, quelles pratiques de gestion ont-elles pu développer ? Tout d'abord, le pragmatisme a primé. La Chine offre des marchés émergents, largement immatures, en croissance très rapide et où la vitesse d'exécution prime sur la rationalité des actions. Mais ce pragmatisme a un coût qui s'avère particulièrement lourd pour la plupart des entreprises, dont une minorité seulement affiche des résultats à la hauteur des ambitions de départ. Ce coût est lié à la faible maîtrise par les Occidentaux des marchés locaux et de leurs modes d'implantation sur ces marchés, mais aussi à l'asymétrie des marges de pouvoir détenues dans leurs installations par rapport à leurs partenaires chinois.

D'une certaine façon, l'implantation en Chine oblige les dirigeants à renoncer à la qualité des organisations et aux bonnes pratiques de management qu'ils privilégient en Europe. Ce « sacrifice des organisations », les entreprises y sont également contraintes par l'état des marchés locaux du travail. Révisant en permanence leur politique de gestion des ressources humaines et de rémunération pour tenter de maîtriser la volatilité généralisée du personnel (qualifié ou non) dans les régions où elles ont privilégié de s'installer, elles sont condamnées à combiner traitement de l'urgence et stratégie de rétention de long terme.

La complexité du contexte social et sociétal chinois ne permet pas aux entreprises de trouver des repères stables en matière de régulation sociale. Aussi, nombre d'entre elles s'emploient à mettre en place des politiques de développement et de responsabilité sociale, tentant ainsi de créer un levier de différenciation et un facteur d'attractivité par rapport à leurs concurrents chinois ou étrangers. Il reste que l'accompagnement du changement est rendu difficile par la faiblesse des fonctions de management intermédiaire et de gestion des ressources humaines. Alors que de multiples chantiers apparaissent prioritaires (fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, segmenter les stratégies de recrutement, développer les compétences, transférer des responsabilités et professionnaliser le management local), nombre d'entreprises misent sur le développement de la fonction RH, considérée désormais par beaucoup comme la clé de leur performance.

La Chine devrait, dans les prochaines années, continuer à attirer des investissements directs importants de la part des entreprises occidentales, en raison d'une part de sa compétitivité salariale (résultant notamment de vastes gisements de main-d'œuvre sous-employée), d'autre part de l'attrait et de l'ouverture croissante de son marché intérieur. L'analyse des pratiques des entreprises déjà installées montre que cet engouement ne pourra se poursuivre, semble-t-il, que si les entreprises occidentales sont prêtes à réinventer leur modèle de management.

Bibliographie

Chieng André, *La Pratique de la Chine*, avec François Jullien, Paris, Grasset, 2006.

D'Iribarne Philippe, *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

D'Iribarne Philippe, *Le Chômage paradoxal*, Paris, PUF, 1990.

Domenach Jean-Luc, *Où va la Chine ?*, Paris, Fayard, 2002.

Hofstede Geert, *Culture and Organizations*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1991.

Kernen Antoine, *La Chine vers l'économie de marché*, Paris, Karthala, CERI, coll. Recherches internationales, 2004.

Leclair Pierre, Le Boulaire Martine, Hennig Birgit et Nattan Balazs, *Investir en Europe de l'Est. Le management à l'épreuve des contextes*, Entreprise&Personnel, Ensam Cluny, 2005.

Li Lulu et Li Hanlin, *L'Unité de l'organisation « Dan Wei » en Chine. Ressources, pouvoir, échanges*, Zhejiang, Zhejiang People Edition, 2002.

Poirson Philippe, Klesta Audrey, Altman Yochanan et Mutabazi Evalde, *Management des ressources humaines à l'international*, Paris, Eyrolles, 1994.

Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po, Dalloz, 1995.

Sainsaulieu Renaud, *L'Identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 3^e édition, 1988.

Segrestin Denis, *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.

Segrestin Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996.

Thireau-Mak Isabelle et Linshan Hua, « Jugements de légitimité et d'illégitimité : la vie normative dans les nouveaux lieux de travail en Chine », *Revue française de sociologie*, 46 (3), 2005.

Zhu Guanglei, *Le Processus du gouvernement contemporain chinois*, Tianjin, Tianjin Peuple Edition, 2004.

Chine : la longue marche vers la « société de prospérité moyenne », Ministère de l'Économie et des Finances, DREE, dossiers Enjeux économiques internationaux, 2004.

« Les ressources humaines à la mode chinoise », *Entreprise & Carrières*, n° 775, 6-12 septembre 2005, pp. 16-25.

Annexes

Tableau 1
Les caractéristiques des entreprises étudiées en Chine

Secteur	Areva	Danone	France Télécom	L'Oréal	Salomon	Saint-Gobain Vitrage	Schneider Electric	Seb	Sodexho	Suez
	énergie	produits frais, biscuit, eau	télécommunications	cosmétique, beauté	sports, loisirs	verrerie	électricité et automatisme	électro-ménager	restauration collective et services	environnement et énergie
Nombre de filiales en Chine	9 sites, un centre de recherche et 8 bureaux commerciaux	4 sociétés	1 centre R&D	3 usines et 2 AQ	2 bureaux ¹	3 sites	17 entités et 32 agences commerciales, 4 centres de distribution, 2 centres R&D	1 site	370 sites de services	
Année d'installation	1992	1989	2005	1996	-	2001	1979	1995	1995	1975
Type de la plupart des investissements ²	JV	JV et AQ	GF	GF et AQ	S	JV	JV	JV	GF	JV
Les raisons de l'investissement par ordre d'importance :										
a) coûts de production,	b	b	c	b	a	b	b	a/b	b	b
b) position sur les marchés chinois,										
c) proximité de l'innovation										
Localisation des implantations	Zones côtières	Shanghai, Suzhou, Canton	Pékin	Shanghai, Suzhou, Yichan, Canton	Shanghai et Canton	Shanghai, Qingdao, Nankin	Pékin, Tianjin, Shanghai, Suzhou, Canton, etc.	Shanghai	Pékin, Shanghai, etc.	Macao, Canton, Shanghai, Hongkong, etc.

¹ Ce sont des bureaux de pilotage du *sourcing*. Salomon n'investit pas directement en Chine.

² Greenfield (GF), acquisition (AQ), joint-venture (JV), sourcing (S).

	Areva	Danone	France Télécom	L'Oréal	Salomon	Saint-Gobain Vitrage	Schneider Electric	Seb	Sodexho	Suez
Postes occupés par les expatriés		DG, DF, DRH	DG	DG	-	DG, Dir. Industrie			DG	DG, DF
Effectifs	1 300	27 000	111	1 0000	nc. ³	1 022	8 500	1 000	8 800	5 000 (Asie)
Profil du DRH	Chinois recruté sur place	expatrié ⁴	Chinois recruté sur place	expatrié ⁵	-	Chinois recruté sur place	expatrié et Chinois ⁶		Chinois recruté sur place	expatrié et Chinois ⁷
Stratégie de formation	formation longue en partenariat avec des universités chinoises	centre de formation Asie-Pacifique démenagé à Shanghai	échange international avec d'autres centres de R&D	partenariat avec des universités chinoises	-	programmes organisés par le groupe et par les sites internationaux	deux centres de formation en Chine et partenariat avec des universités chinoises		un centre de formation à Pékin ; et expatriation de court terme	Suez Université et partenariat avec des universités chinoises
Les entreprises peuvent-elles gérer les RH en direct ?	oui	oui	oui	oui	-	progres- sivement	progres- sivement	avec difficulté ⁸	oui	avec difficulté
Préoccupations principales des entreprises en termes de GRH ⁹	a, b	a, d	a, b	a	e	c	a, b		a, b	c

³ Chez les fournisseurs, 440 000 personnes travaillent pour Salomon.

⁴ Le DRH du groupe est français, celui de Danone Biscuit est chinois, expatrié de France.

⁵ Information à la fin 2005.

⁶ Le DRH du groupe en Chine est un Européen expatrié basé à Hong-Kong et la DRH est chinoise.

⁷ Le DRH du groupe en Chine est un expatrié hongkongais et les DRH de sites sont recrutés par des partenaires chinois.

⁸ Sur l'ancienne *joint-venture* de Seb, la situation est en cours de changement.

⁹ Les thèmes évoqués à propos de la GRH comprennent : a) la fidélisation du personnel ; b) le développement des ressources humaines ; c) la faiblesse de la fonction RH ; d) les risques sociaux

Présentation des entreprises étudiées en Chine

Areva

Implanté initialement en Chine à travers deux secteurs, l'énergie et la connectique, le groupe Areva est maintenant recentré entièrement sur les métiers de l'énergie (pôles nucléaire et transmission et distribution [T&D] d'électricité) après la cession de son pôle connectique. Pas moins de 75 % de la consommation d'énergie de la Chine provenant aujourd'hui de l'énergie thermique (charbon), le pays a pour ambition de faire passer la part du nucléaire de 2 % à 4 % en 2020, alors que la consommation électrique chinoise croît de 15 % par an. La stratégie générale d'Areva en Chine consiste à devenir le partenaire de référence de ce pays pour ses futurs investissements dans le domaine de l'énergie, en mettant à disposition ses développements technologiques et en professionnalisant les équipes de production et de services. Et, pour les métiers du T&D, de répondre localement à la forte croissance du marché.

Le problème principal rencontré par l'entreprise sur place est celui du recrutement, suivi de celui de la fidélisation. Pour maîtriser son taux de turnover, Areva T&D a mis en place deux stratégies de gestion des ressources humaines, qui passent, d'une part par l'élaboration systématique de plans de succession, d'autre part par une politique de formation de longue durée. Pour chaque poste clé, deux successeurs possibles sont identifiés. Ce faisant, l'entreprise intègre désormais dans sa politique de ressources humaines le principe d'un vivier de compétences. Une formation de longue durée, sanctionnée par un diplôme de type MBA, vise à freiner la mobilité des employés, qui hésitent à quitter l'entreprise tant qu'ils n'ont pas obtenu leur diplôme, et décident de rester ensuite, reconnaissant la politique de formation-développement mais aussi de mobilité et de promotion interne dont ils profitent.

La très forte croissance de l'entreprise (plus de 400 recrutements par an) et sa phase de développement permettent naturellement d'attirer les meilleurs talents chinois. Etre chinois en Chine, politique forte de ressources humaines, faire bien « du premier coup » tout en croissant, vaste programme !

Danone

Danone a été l'une des premières entreprises françaises à s'installer en Chine en 1989. Sa stratégie repose sur l'acquisition d'entreprises locales et le développement de marques de produits locaux. Danone est aujourd'hui le n° 1 du marché des boissons et des biscuits emballés. L'entreprise privilégie trois formes d'implantation : des *joint-ventures* où elle est majoritaire, des *joint-ventures* où elle est minoritaire et des filiales à 100 %. L'ensemble représente 27 000 salariés. Danone a reproduit les principes de management et de gestion transnationaux qui structurent le groupe dans le monde tout en investissant dans un « apprentissage de la société chinoise » relativement approfondi : identification des motivations des employés chinois à travers des enquêtes sociologiques. Les postes clés (finances, formation, achats) sont détenus par des expatriés de la maison mère.

Danone Biscuit est la seule filiale à 100 %. Le mode de management issu du groupe a donc pu y être implanté complètement. La fonction RH y est autonome et pleinement reconnue. Le DRH a été formé en France et a travaillé pendant plusieurs années chez Danone France. L'investissement conséquent en matière de GRH conduit à un taux de turnover parmi les moins élevés sur le marché du travail, dans le contexte pourtant extrêmement concurrentiel de Shanghai. Ces contraintes fortes

de l'environnement favorisent, par nécessité, une professionnalisation de la fonction RH. La GRH s'appuie sur une gestion des compétences qui permet aux responsables RH d'identifier les personnes clés dans chaque domaine et de dessiner les évolutions de carrière des cadres. Dans ce contexte de forte tension du marché du travail, ils consacrent une grande part de leur activité à identifier les besoins de développement de carrière de ces personnes clés, cherchant à anticiper les départs et à préparer les successeurs. L'intégration d'un salarié dans un plan de succession est souvent accompagnée d'une évaluation individuelle et d'un plan de formation : de quoi doit donner aux jeunes cadres autant de raisons de poursuivre leur carrière chez Danone. Le développement des compétences repose sur de multiples situations professionnalisantes, telles que l'implication dans des projets concrets.

Suez Environnement

Présent en Chine depuis 1975 via sa société Degremont, spécialisée dans le traitement de l'eau et de l'assainissement, Suez Environnement a développé deux autres activités en Chine, dans la production et la distribution de l'eau (SinoFrench Water Development) ainsi que dans le traitement des déchets (Swire Sita). La particularité du modèle de SinoFrench Water Development en Chine est fondée sur une interaction forte avec les collectivités locales : l'entreprise s'est essentiellement implantée au moyen de co-entreprises (*joint-ventures*) avec les pouvoirs publics locaux (municipalités), qui ont cédé une partie du capital d'anciennes entreprises publiques à Suez.

Cette caractéristique a de multiples conséquences sur la gestion. D'une part, l'organisation de l'entreprise est contrainte de s'inscrire dans celle qui prévalait avant son arrivée. D'autre part, la maîtrise des postes clés comme la fonction financière est conservée par les Chinois et échappent au co-contractant étranger. Malgré trente ans d'expérience dans la région (à Macao), la fonction « ressources humaines » demeure atrophie. La coordination entre les différentes *joint-ventures* est très faible. Elle se résume au *reporting* des managers vers les cadres administratifs sur les salaires, les charges sociales et les relations industrielles. Cette atrophie s'explique notamment par l'influence prépondérante des secrétaires du Parti communiste présents dans chaque filiale.

Au niveau du recrutement, Suez maintient des relations durables autant avec l'université de Tongji qu'avec d'autres universités moins prestigieuses. En effet, celles-ci sont complémentaires pour le groupe. D'un côté, l'université de Tongji forme des ingénieurs brillants mais aux attentes très importantes en matière de salaires, et qui montrent peu de loyauté envers leur recruteur (turnover). De l'autre, les universités provinciales forment des contingents non négligeables de bons spécialistes techniques. L'entreprise tente par conséquent d'effectuer un panachage entre ces deux sortes d'étudiants.

Suez dispose de son propre centre de formation, Suez University. Le groupe restreint au minimum le nombre d'expatriés en Chine afin de favoriser une politique de mobilité interne. De nombreux managers formés dans les *joint-ventures* locales sont ensuite envoyés dans les centres de décision situés à Macao, Shanghai ou Pékin. Néanmoins, la planification de la mobilité interne reste freinée par le caractère rudimentaire de la fonction RH souligné ci-dessus.

Sodexo Alliance

Implantée en Chine depuis 1995, Sodexo y développe des activités de restauration collective mais aussi de services variés aux entreprises : nettoyage, gestion d'immeubles... Le groupe emploie 8 800 employés déployés sur 370 sites de prestations.

Son taux de croissance en Chine s'élève à 30 % grâce à deux atouts : sa politique de formation et sa politique de développement du management local. L'entreprise forme ses salariés à ses métiers de management opérationnel. Un centre de formation, créé à Pékin, forme les collaborateurs chinois au nouveau métier de la restauration collective. La politique de promotion interne conduit à ce qu'un grand nombre de cadres soient d'anciens opérationnels : le directeur pour la Chine est un ancien cuisinier, la directrice financière une ancienne caissière. Les responsabilités sont ainsi transférées régulièrement vers ce nouveau management local.

La rétention et la fidélisation sont un enjeu central. Leur taux en 2005 n'était que de 20 à 30 %. La stabilisation de la population non résidente, qui représente 54 % du total des effectifs, dépend de l'investissement de l'entreprise en matière de logement. Elle est confrontée également aux coûts très élevés du marché foncier et immobilier dans des régions telles que celle du delta de la Rivière des Perles.

Saint-Gobain Vitrage

L'activité de Saint-Gobain Vitrage en Chine est principalement destinée au marché intérieur chinois. Dans le domaine du verre plat, les deux sites de Saint-Gobain HanGlas China sont gérés en coopération avec des partenaires coréens et chinois : une usine est implantée à Nankin depuis 2001, l'autre à Qingdao depuis 2004. L'effectif total de Saint-Gobain HanGlas China est de 1 022 personnes, dont 20 au siège à Shanghai, 698 à Nankin et 303 à Qingdao. Saint-Gobain Vitrage, qui détient la majorité des actions du groupe coréen Hanglas, est majoritaire dans ces deux implantations.

Saint-Gobain a choisi de « reconstruire » en Chine des usines conformes à ses standards industriels internationaux : progrès continu, programme de permis à points pour la sécurité, démarche 5 S, système de formation des opérateurs sur simulateur... A l'ouverture de ses deux usines, le groupe a cherché à privilégier ses standards en matière technologique et de gestion des *joint-ventures*. Les « top managers » sont européens, chinois et coréens. Néanmoins, Saint-Gobain HanGlas China rencontre des difficultés dans la mise en œuvre de son mode de management. Ainsi les écarts de standard restent-ils importants.

Le contexte multiculturel rend les relations de travail complexes au sein de l'entreprise. Les managers chinois intermédiaires se concentrent de préférence sur la technologie, la gestion des ressources humaines n'étant pas considérée par eux comme un enjeu. De fait, les compétences de leadership de cette population sont insuffisantes. Des difficultés linguistiques entre Chinois, Coréens et Français rendent de plus le management local difficile. Les bons managers locaux sont difficiles à trouver sur le marché, à former et à garder. L'entreprise a adopté trois approches de recrutement, de formation et de développement de carrière.

Le recrutement cible plutôt des candidats « matures » ou « stables ». Dans sa culture, Saint-Gobain privilégie les personnalités, l'attitude au travail et l'ancrage local. En outre, Saint-Gobain HanGlas China a élaboré un processus d'intégration qui passe par une formation en Europe et peut durer de six mois à un an. L'étude des attentes des managers chinois montre que le développement personnel est souvent placé dans les motivations avant le niveau de salaire. Un système de revue du personnel a été mis en place. L'entreprise souhaite également développer la pratique de plans individualisés de carrière des managers, consciente de la nécessaire prudence à adopter face à des salariés souvent impatients de franchir rapidement les étapes de la promotion interne.

Schneider Electric

Schneider Electric est implanté en Chine depuis vingt-cinq ans. Son développement rapide affiche un taux de croissance du chiffre d'affaires de 20 % par an. Actuellement, le groupe compte 17 entités, 4 centres de distribution, 32 agences commerciales, 2 centres de recherche et développement (R&D) à vocation mondiale et 2 centres de formation. Son effectif est de 8 500 personnes, 85 % de son activité portant sur le marché chinois.

Le développement rapide de l'entreprise entraîne d'importants besoins de personnel et d'évolution des compétences. Afin d'assurer cette croissance, quatre domaines ont été privilégiés :

- le recrutement : Schneider embauche chaque année en Chine plus de 600 personnes. L'entreprise favorise ensuite la promotion interne. Le retrait progressif de certains expatriés européens permet d'offrir beaucoup de possibilités à son personnel chinois, et, ainsi, de répondre aux attentes de promotion rapide. Cette politique évite que l'expatriation ne plafonne le développement des employés chinois et permet de retenir les talents locaux.

- la formation : Schneider Electric a développé une formation MBA avec CEIBS (China Europe International Business School) à Shanghai. Cette formation a été conçue en prenant en compte des spécificités des besoins de Schneider Electric.

- l'internationalisation : l'entreprise organise des mobilités avec des expatriés en provenance des pays de l'Asie-Pacifique. Ainsi des employés chinois ont-ils plus d'occasions d'aller dans d'autres pays asiatiques et, réciproquement, les expatriés en Chine sont-ils de plus en plus issus de la zone Asie-Pacifique (Singapour, Australie, Nouvelle-Zélande).

Au cours de ses vingt-cinq années d'expérience en Chine, Schneider Electric est parvenu à développer un modèle de management spécifique. La gestion des ressources humaines s'y effectue sur les mêmes bases qu'en Europe. Avec le développement rapide du business, les jeunes cadres se voient proposer des promotions rapides à l'intérieur de l'entreprise. Cela constitue un facteur d'attractivité puissant. Les changements rapides du travail en Chine se sont accompagnés de changements tout aussi rapides d'attitude du personnel : les salariés anticipent désormais les évolutions, internes ou internationales, que l'entreprise serait susceptible de leur proposer.

France Télécom

Ouvert en juillet 2004, le centre de R&D France Télécom de Pékin est détenu à 100 % par le groupe. Cette implantation relève d'une stratégie de moyen-long terme visant à s'approcher d'un marché en forte croissance afin d'y capter des innovations et des talents. Néanmoins, l'accès au marché comme opérateur de télécommunication en Chine est encore exclu pour les opérateurs étrangers.

A travers ce centre d'exploration et de recherche, l'entreprise poursuit trois objectifs : profiter du pool de talents en Chine dans le domaine des télécommunications ; contribuer au développement global de France Télécom en captant les innovations pour les transférer sur d'autres marchés ; enfin, participer à la normalisation à venir des télécommunications chinoises. Un deuxième centre de R&D est prévu en coopération avec China Télécom à Canton. Aujourd'hui, l'effectif de 111 personnes inclut 8 expatriés français. La moitié du personnel possède un diplôme de maîtrise (bac + 5), environ un quart un doctorat. Tout le personnel parle anglais, un tiers pratique le français.

Le taux de turnover est relativement faible par rapport aux entreprises du secteur. Néanmoins, des actions sont en cours pour fidéliser les salariés et rendre le centre de recherche attractif pour les

chercheurs chinois. Certaines de ces actions portent sur l'environnement de travail : conditions de travail, facilités de transport, restauration collective, aménagement du temps de travail. En plus des assurances obligatoires (retraite, chômage, maladie et accidents du travail), l'entreprise offre aussi des garanties complémentaires, comme par exemple une assurance complémentaire maladie, une couverture des accidents personnels, des compléments de retraite, ainsi que des facilités pour se loger.

Par ailleurs, des évènements conviviaux sont organisés pour favoriser une bonne ambiance de travail parmi une population jeune (l'âge moyen du personnel est de 25-30 ans) : célébration d'anniversaires, dîners amicaux, tournois sportifs, voyages en famille et toutes formes d'actions contribuant à créer une « petite ambiance ».

Tableau 2
Personnes rencontrées en entreprise

Alstom Transport SA	Céline Bellon en charge du centre du recrutement France Marc Francois-Brazier vice-président Knowledge and RH Development
Areva	Olivier Burger vice-président des ressources humaines Europe, Moyen-Orient, Asie
Carrefour	Jean-Luc Delenne directeur des carrières et relations sociales internationales
Coleman-ADG Camping Gaz	Jean-Noël Velay directeur des achats
Danone	Jérôme Tubiana directeur de la prospective sociale Pierre Deheunynck vice-président, People & Organisation Development
France Télécom	Monique Cleach responsable du pôle développement et carrières
France Télécom Recherche & Développement	Jean-François Bernard directeur du projet China Télécom
L'Oréal	Anthony Russell directeur du programme dirigeants
Lafarge	Anne Larrat juriste en droit social Patrice Lucas directeur des politiques sociales
Lafarge Ciments	Alain Guillen directeur des ressources humaines
Renault	Roger Gillot consultant en projets internationaux Michel Chassat responsable du département central de l'emploi
Saint-Gobain Vitrage	Michel Magot vice-président International Operations Olivier Bousquet directeur des affaires sociales

Salomon Sports	<p>Pierre Jarniat directeur des achats et <i>sourcing</i></p> <p>Rika Dunder responsable des achats en Asie</p>
Schneider Electric	<p>Jean-François Pilliard directeur général des ressources humaines et de la communication</p> <p>Laszlo Markotan senior vice-président Commercial Efficiency and Communication</p> <p>Danièle N'Guyen directeur des relations sociales du groupe et de la communication RH</p>
Seb	<p>Thierry Gee directeur du développement</p>
Société générale	<p>Renaud Phelip adjoint responsable des ressources humaines</p>
Sodexo Alliance	<p>Elisabeth Carpentier directrice des ressources humaines du groupe</p> <p>Daniel Vannier directeur de l'organisation et du développement du management</p> <p>Christophe Solas directeur général de Sodexo en Chine</p>
Suez	<p>Muriel Morin directrice des relations sociales du groupe</p>
Suez Environnement	<p>David Hespe directeur du développement des ressources humaines</p>
Temex	<p>Régine Pailhes-Roset directrice des ressources humaines</p>

Tableau 3
Organisations internationales

Amnesty International	<p>Jacques Noël Leclercq responsable du département partenariat entreprises</p>
Confédération internationale des syndicats libres	<p>Janek Kuckzkiewicz directeur du département des droits syndicaux</p>

Tableau 4
Les entretiens en Chine

Université normale de l'est de la Chine, Shanghai	M. Ma doctorant et enseignant en gestion des ressources humaines
Renault, Pékin	Jean-Paul Roger directeur des ressources humaines Chine
Danone Biscuit Chine, Shanghai	Xiangdong Zhang directeur des ressources humaines des managers opérationnels (Sales & Marketing, production...) Des responsables des ressources humaines
Saint-Gobain, Shanghai	Alain Chen directeur des ressources humaines de la délégation en Chine Houchan Shoeibi directeur général de la branche Vitrage Mary Song directrice du marketing et de la vente
Saint-Gobain Vitrage, Qingdao, province de Shandong	Hongtao Wang directeur général Junning Zhou directeur des ressources humaines Des managers opérationnels, des responsables des ressources humaines et des opérateurs de production
Saint-Gobain Vitrage, Nankin, province de Jiangsu	Aiguo Wan directeur général Yingchun Zhou directeur des ressources humaines Des managers opérationnels et des responsables des ressources humaines
Dongfeng-Yueda-KIA Automobile, province de Jiangsu	Zhonghou Liu vice-président du groupe M. Xua directeur des ressources humaines Des managers opérationnels et des opérateurs Le président du syndicat chinois dans l'entreprise
La société de contrôle du groupe de Wuhan Sidérurgie, province de Hubei	Weiping Wang directeur général Les directeurs de départements : organisation, propagande, travail et formation