

# Management des hommes et mondialisation de l'entreprise :

## éléments de réflexion à partir du cas de Hong Kong

Jean-Michel PLANE

Le terme « mondialisation » provoque le plus souvent auprès d'un auditoire à priori intéressé des réactions ambivalentes. D'une part, la mondialisation fascine dans la mesure où elle est synonyme de nouvelles perspectives de marché et profit pour les firmes, de développement humain concernant le management des hommes. D'autre part, elle produit souvent des effets de repoussoir dans le sens où elle expliquerait partiellement autant le chômage en France que la crise asiatique<sup>1</sup>. Face à ces craintes souvent infondées, les réflexions des sciences de gestion fournissent une vision démystifiée du processus de mondialisation de l'entreprise et du management des hommes. Dans cette perspective, Joffre (1994) propose une compréhension du phénomène selon deux logiques : une logique d'ouverture internationale et une logique de globalisation. De manière très classique, la première logique est basée sur la croissance et l'expansion géographique de l'entreprise et son management vise à réduire les distances entre les différents marchés. Dans une perspective différente, la logique de globalisation repose sur le décloisonnement de l'espace et sur le management des ressources de l'entreprise au niveau mondial. Ces instruments de gestion globale de l'entreprise intéressent la gestion des hommes, le marketing ainsi que la structure de l'entreprise. L'objectif de cette communication est de poser la question du management des hommes dans une logique d'internationalisation de l'activité de l'entreprise en privilégiant principalement la gestion des compétences. En effet, la globalisation est un objectif vers lequel tendent de nombreuses entreprises avec le souci constant de développer des compétences humaines en conséquence. Dans un second temps, l'on étudiera, à partir d'un voyage d'étude réalisé sur Hong Kong, une conception quantitativiste de la gestion des ressources humaines. Dans une perspective plus large, il s'agit de montrer l'intérêt d'une gestion des compétences adaptée à la mondialisation de l'entreprise. Faut-il envisager un management spécifique des compétences ? Quelles sont les compétences à développer dans un tel contexte ? Quelles sont les spécificités du management des hommes à Hong Kong ? A travers cette communication, l'on s'efforcera d'apporter des éléments de réponses à ces questions complexes tout en discutant le concept de compétence - source de compétitivité - dans le cadre du contexte de la mondialisation de l'entreprise. Pour ce faire, nous traiterons dans une première partie la question du management des hommes dans un tel contexte. Dans une seconde partie, nous nous efforcerons de montrer la forte compatibilité entre le phénomène de globalisation et la nécessité de développer une gestion des compétences adaptée même si à partir du cas de Hong Kong l'on montrera qu'il existe deux logiques de GRH différentes : une logique quantitative et une approche plus qualitative du management des hommes.

### 1. LE MANAGEMENT DES HOMMES DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION DE L'ENTREPRISE

#### 1.1. Le contexte de la mondialisation

La mondialisation est finalement un phénomène économique assez ancien et continu, comportant des apogées et des reculs (Cohen, 1997). Dans cette optique, il convient de rappeler

<sup>1</sup> On parlera un peu rapidement au singulier dans ce papier de la crise asiatique même si l'on sait que les trois « dragons » de la sphère chinoise (Hong Kong, Taïwan et Singapour) ont mieux résisté à la crise que la Corée et les quatre « tigres » (Taïlande, Indonésie, Malaisie et les Philippines). Cf. « Les rescapés de la crise asiatique », Le Monde Economie, Enjeux et Stratégies, Dossier spécial, mardi 3 mars 1998, 8 pages.

brèvement les trois principales phases de la mondialisation. La première phase est une phase d'internationalisation où les firmes s'ouvrent vers l'extérieur en développant leurs exportations directes ou indirectes. La stratégie d'exportation reste donc bien la modalité la plus immédiate dans le processus d'internationalisation (Martinet, 1983). La seconde phase est communément appelée la transnationalisation. Bien plus que l'exportation qui continue à s'inscrire dans la logique des échanges entre nations, l'investissement direct à l'étranger marque davantage la mondialisation de l'économie et l'émergence de luttes-coopération entre les états-nations et les firmes (Perroux, 1982). C'est surtout après la seconde guerre mondiale que cette deuxième étape caractérisée par l'essor des investissements directs à l'étranger (stratégie de délocalisation) se développe en conséquence. La troisième phase correspond à l'idée de globalisation. La stratégie de globalisation, fondée sur l'idée de système (Torrès, 1997), est une étape qui correspond à l'installation de véritables réseaux planétaires grâce aux progrès de la technologie et des services. Dans cette perspective, on observe une forte interdépendance des états prisonniers du système monde. En définitive, tout un réseau d'informations, d'images, de produits traverse les frontières et les états s'inquiètent des décisions prises à l'extérieur qui semble leur échapper. En ce sens, il s'agit véritablement d'un nouveau contexte géopolitique lié aux mutations profondes du XXème siècle : chute du mur de Berlin, disparition des régimes socialistes. La fin de la politique des blocs, l'ouverture des économies de l'Est, puis de la Chine transforme les données de l'économie mondiale (Paulet, 1998). Cette dernière partie du siècle correspondrait bien en fait à une révolution technologique, sociale et culturelle. Une telle transformation née du progrès des télécommunication, de l'informatique fera probablement aussi pénétrer le tiers monde dans l'économie de marché. C'est dans cette optique que la plupart des observateurs les plus connus du phénomène annoncent un développement exponentiel du libéralisme. Ainsi, Robert REICH souligne que « nous sommes en train de vivre une transformation qui va recomposer la politique et l'économie du siècle à venir ». Cette logique de globalisation de l'économie et des entreprises s'inscrit également dans un processus de « destruction créatrice » pour remettre au goût du jour la fameuse thèse de Schumpeter pour qui la disparition de certaines activités s'accompagne de la création d'autres richesses et de nouveaux emplois. En ce sens, le phénomène de mondialisation semble ouvrir d'immenses possibilités telles que la mobilité incessante des métiers et des hommes, le renouveau du management des hommes et des compétences, le marketing international... Comme on peut le penser, l'organisation puis la réglementation de cette profonde mutation se fera progressivement. Dans le fond, la mondialisation sera probablement ce que nous en ferons. A cet égard l'exemple d'Internet semble singulièrement significatif ! Ce nouveau contexte singulièrement stimulant pour le chercheur en sciences de gestion ne doit pas cependant occulter l'un des problèmes majeurs : l'accroissement des inégalités dans le monde. Ainsi, les nouvelles perspectives ouvertes par le phénomène de mondialisation ne doivent pas faire oublier le paradoxe d'un univers qui produit de plus en plus de richesses, tout en creusant l'écart entre les plus prospères et les plus démunis.

## 1.2 Caractéristiques et enjeux de la globalisation des entreprises :

Comme l'a montré Jaussaud (1996), la globalisation constitue le stade ultime d'un processus de développement international de l'entreprise en quatre phases. En phase 1, l'entreprise se limite au marché local ou national et les dirigeants semblent considérer qu'elle n'a pas les ressources et les moyens de se développer à l'international. La proximité est donc un avantage systématiquement recherché par ces firmes généralement de petite taille. En phase 2, la firme s'efforce de prendre des parts de marché à l'étranger en recourant généralement à la stratégie d'exportation comme si les modalités de pénétration des marchés étrangers sont plus diversifiées que cela (cession d'une licence, recours à un importateur...). La phase 3 est celle de l'intégration régionale qui revient à approcher une région comme un marché unifié comme par exemples l'Union européenne, l'Amérique du Nord, l'Asie du Sud-Est... Les entreprises tentent ainsi de profiter de la suppression de contraintes au sein de ces régions en s'appuyant sur des Directions régionales ayant autorité sur les différentes filiales nationales. La phase 4 est constituée par la globalisation. De manière générale, la globalisation économique contemporaine se caractérise par la diffusion de mécanisme de marché à l'ensemble de la planète. A partir des années 90, on assiste à l'émergence de firmes multinationales déterritorialisées dont l'ensemble des fonctions sont conçues de manière indépendantes et mondialisées. La firme

globale, à l'inverse de l'entreprise internationalisée, est structurée en réseaux et comme le préconise T. Levitt approche le marché mondial comme un marché unifié de façon à dégager de nouvelles économies d'échelle, et non comme un ensemble de marchés séparés aux besoins spécifiques. L'entreprise vendra donc dans le monde entier des produits hautement standardisés, limitant autant que possible l'adaptation locale. De façon plus précise, la stratégie d'une firme est dite globale lorsque simultanément elle a une vision mondiale des marchés et de la concurrence, elle connaît bien ses rivaux, elle a le pouvoir de contrôler ses opérations à l'échelle du globe, elle opère dans des industries à haute technologie, elle localise ses activités là où elles sont les plus rentables suivants les avantages comparés offerts par les différents pays du monde, elle a des activités coordonnées à l'aide de technologies d'information et de production flexibles et intégrées à une chaîne de valeur internationale, elle organise ses usines et filiales spécialisées en un réseau internationalement intégré et s'intègre elle-même dans un réseau d'alliances avec d'autres multinationales. En définitive, le résultat de ces stratégies globales est la formation d'un système commercial et productif international intégré, par rapport auquel les territoires nationaux et les Etats deviennent des variables secondaires (Andreff, 1997).

Comme le montre Urban (1993) à partir des travaux de Porter (1990), les enjeux de l'internationalisation des nations comme des entreprises sont nombreux. Selon la démonstration de M. Porter, l'environnement national conditionne la compétitivité des entreprises puisqu'il facilite ou pas le développement des stratégies entrepreneuriales (Marchesnay, Julien, 1997). Ceci dit, les échanges internationaux favorisent incontestablement la croissance économique des nations et les marchés internationaux constituent ainsi de véritables opportunités de développement pour les entreprises. Selon l'analyse de Urban, cette stratégie vise à rechercher deux effets de levier complémentaires. Un effet de levier quantitatif dans le sens où l'internationalisation accroît la capacité de la firme à générer du volume en termes de production et de chiffre d'affaires, du profit ainsi que de la rentabilité. Cette logique d'efficacité se trouve renforcée par un second effet de levier plus qualitatif : le caractère qualifiant de l'aventure internationale. En effet, nous soutenons l'idée que les marchés internationaux sont exigeants et donc que l'entreprise internationale est obligée, par souci constant de compétitivité, d'être performante à tous les niveaux y compris sur le plan de son management des hommes dont il est à présent question.

### 1.3 Globalisation et management des ressources humaines :

Les entreprises mondiales ou globales évoluent dans un monde qui constitue pour elles un vaste marché au sein duquel elles diffusent leurs idées, leurs produits matériels et immatériels. Finalement, leur objectif est de parvenir au sur mesure de masse, en étant à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux et à la pointe de la production au niveau mondial. Au total, leur maxime est « *penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local* ». De fait, la contrainte humaine se complexifie dans le sens où le management des hommes et des compétences doit être coordonné subtilement afin de faire face simultanément à deux logiques : la logique mondiale et la logique locale. La recherche d'une telle synergie au niveau de la gestion des ressources humaines ouvre de nouvelles perspectives dans la mesure où un certain nombre de problèmes spécifiques apparaissent. La sélection du personnel qualifié et sa formation à la réalité internationale à laquelle il va être rapidement confronté, d'une part. D'autre part, une véritable gestion des compétences adaptée à la globalisation doit être mise en œuvre tenant notamment compte des nécessaires adaptations à des différences culturelles. Au total, le management des ressources humaines mis en œuvre peut être présenté à partir d'éléments structurants. Dans cette optique, le modèle de Morgan (1986) est instructif dans la mesure où il s'articule autour de trois dimensions constituées par : - trois fonctions principales associées à la GRH que l'on peut présenter comme le recrutement, l'allocation et l'utilisation des ressources humaines ; - trois catégories de pays, à savoir le pays d'accueil où est située la filiale, le pays d'origine où se trouve le siège du groupe et les autres pays, sources de capitaux et de ressources humaines ; trois catégories de salariés impliqués dans ce système de gestion : les salariés du pays d'accueil, les expatriés et les salariés d'un pays tiers. Au total, la gestion internationale des ressources humaines apparaît comme la gestion de l'interaction entre ces trois dimensions : les fonctions ressources humaines, les types de salariés ainsi que les pays constituant le champ d'action. Pour reprendre

l'expression de Thevenet (1991), on peut dire que ces firmes sont confrontées à une « hyper-GRH » et que l'on assiste à une complexification de la fonction ressources humaines à l'échelle internationale (Dowling, Schuller, 1990). En effet, on peut observer un nombre accru de fonctions et d'activités puisque le département RH se trouve engagé dans des activités inexistantes au plan national telles que par exemples la fiscalité internationale, la création d'un service pour les expatriés... D'autre part, en milieu international la variété des populations gérées implique une vision plus globale des problèmes tenant compte de l'hétérogénéité des salariés notamment du point de vue de l'équité (Huault, 1998). Le recours à du personnel géographiquement dispersé induit inévitablement un recrutement, une gestion des carrières et des compétences des cadres locaux et du personnel expatriés simultanément. La question du management des expatriés est importante dans le sens où l'échec d'une expatriation risque de générer des coûts durables en termes financiers, commerciaux mais également humains. En définitive, quelques traits dominants semblent se dessiner dès lors que l'on s'intéresse à la question du management international des ressources humaines : la gestion de la mobilité géographique, la gestion des carrières et des compétences, l'arbitrage entre le global et le local, l'interrogation sur le rôle des managers à l'échelon international. Finalement, la gestion internationale des ressources humaines semble constituer un champ complexe en plein essor. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité constituent probablement des pistes d'actions prometteuses pour l'avenir.

## **2. POUR UNE GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES : UN ESSAI D'ANALYSE COMPARATIVE A PARTIR DU CAS DE HONG KONG**

### **2.1. La gestion internationale des ressources humaines en tant que facteur de compétitivité et de performance des entreprises : quelques pistes actions possibles**

Dans un souci de compétitivité et compte tenu des problèmes managériaux qu'elles rencontrent (Perez, 1998), les entreprises et les organisations semblent se préoccuper de plus en plus du management de la performance. C'est dans une telle optique que les directions des ressources humaines des firmes multinationales sont actuellement confrontées à des enjeux considérables qui les conduisent à tenter d'introduire une véritable logique compétences avec pour principal mot d'ordre le développement d'une approche qualifiante du management des hommes. En effet, le management de la performance est aujourd'hui devenu capital puisqu'il s'agit de gérer simultanément des objectifs à atteindre en termes de délais, de coûts, de variété de production, d'innovation. En ce sens et dans une perspective d'accroissement de la compétitivité, les entreprises peuvent développer leurs investissements immatériels visant à développer notamment des connaissances en ingénierie du management (c'est-à-dire un ensemble de méthodes et d'outils d'animation des hommes). C'est dans la même logique qu'un récent article du Monde insistait sur la nouvelle fonction de consultation interne et de développement du directeur des ressources humaines<sup>2</sup>. Au total, la performance est aujourd'hui redéfinie comme la capacité de faire face aux cinq défis précédemment cités (délais, coûts, qualité, innovation, variété) à partir d'une vision des compétences humaines fondée sur l'autonomie et la responsabilité de l'acteur. D'une certaine manière, on peut penser qu'il s'agit d'une nouvelle attitude sociale qui repose sur des compétences interactives qui s'acquèrent et se développent dans une logique cognitive fondée sur un nouveau mode d'apprentissage, d'interaction et d'intersubjectivité (logique de coopération entre les acteurs). C'est dans une telle perspective qu'à partir du milieu des années 90, le concept d'organisation qualifiante a été mis en évidence par plusieurs chercheurs en sciences de gestion (par exemple Amadieu et Cadin, 1996). On notera que la notion d'organisation qualifiante est définie comme une organisation évolutive, apprenante et conçue en fonction des compétences présentes des personnes qu'elle emploie mais également en vue de transformer en gain de

<sup>2</sup> « La nouvelle mutation des directions des ressources humaines », Dossier spécial, Le Monde des Initiatives du mercredi 11 mars 1998.

performance l'augmentation du potentiel de compétences des salariés. Cette conception du management des hommes et de la performance conduit aussi à mettre en avant plusieurs enjeux complémentaires : un enjeu de requalification des acteurs compte tenu des mutations, la nécessité de rendre évolutive les structures ainsi que la nécessité de développer l'organisation elle-même. La thèse à laquelle l'on souscrit volontiers est qu'il semble vital de développer la flexibilité organisationnelle (capacités internes de réactions vis-à-vis du marché mondial) et donc de s'appuyer sur des principes de fonctionnement qualifiants, dynamiques, interactifs sources de renouvellement des compétences des acteurs. Dans ce sens, on soutient l'idée que l'apprentissage individuel et collectif est fondé sur la maîtrise des régulations de flux et d'événements complexes. Le changement se joue donc aujourd'hui dans l'autonomie des acteurs et leur capacité à prendre intelligemment des responsabilités. D'autre part, cette démarche innovante semble impliquer une redéfinition du rôle de l'encadrement qui s'est également déplacé compte tenu des nouvelles contraintes mondiales et d'enjeux économiques émergents.

Comme le notent Hamel et Prahalad (1990) « Dans les années 90... les cadres dirigeants seront jugés sur leur aptitude à identifier, à cultiver et à exploiter les compétences-clés qui rendent la croissance possible ». De telles compétences clés sont constituées par « l'acquis collectif de l'organisation, et qui concernent particulièrement la coordination de diverses capacités de production et l'intégration de lignes de technologie ». Par ailleurs, les contraintes internationales de compétitivité et de rentabilité financière obligent les entreprises à rechercher toujours plus de productivité. Cette recherche de compétitivité et de productivité ne peut être discutée sans tenir compte de deux catégories de mutations cruciales à nos yeux. D'un côté, nous avons à gérer la dialectique entre l'économique et le social dans une perspective de plus en plus globale car située entre les deux pôles extrêmes du global et du local<sup>3</sup>. D'un autre côté, l'on observe une diminution très nette des emplois salariés traditionnels. Les entreprises confrontées à cette nouvelle donne doivent trouver un équilibre délicat entre, d'une part leur appartenance au niveau planétaire dans une reliance<sup>4</sup> (Rochefort, 1997) facilitée par une organisation entrepreneuriale en réseaux et accentuée par le développement des autoroutes de l'information. D'autre part, leur ancrage dans des territoires locaux, véritable patrimoine dont elles peuvent de plus en plus se sentir responsable de la valorisation. Dans un récent article du Monde du 28 mars 1998, Jean-Louis Guigou, délégué de la Datar soutenait cette thèse en déclarant que « la mondialisation des échanges fait de la qualité des territoires un élément essentiel de la compétitivité des entreprises »<sup>5</sup>. En effet, cinq grands groupes industriels (Gaz de France, Saint-Gobain, Rhône-poulenc, Danone, CEA) ont pris conscience qu'ils pouvaient intégrer le développement local dans leur stratégie, contribuant ainsi que cette action de soutien aux PME-PMI. En même temps, ces grandes entreprises sont confrontées à une compétition internationale exacerbée et incertaine. Elles ont à subir de profondes mutations internes qui les rendent de plus en plus interdépendantes de leur environnement local et donc de la performance des PME-PMI. Une telle performance n'est pas seulement technologique, elle se traduit également par la capacité de ces PME à créer des emplois alors que les grandes entreprises en détruisent. En d'autres termes, cette relation entre la qualité des territoires et la compétitivité des firmes renforce l'idée selon laquelle l'environnement local participe à la compétitivité des entreprises mondiales. Finalement, quelles sont les compétences à développer pour les managers qui devront apprendre à gérer leurs entreprises

<sup>3</sup> Le néologisme « glocal » de plus en plus utilisé pour marquer la nécessité d'une prise en compte simultanée de deux niveaux extrêmes, est la contraction de : global + local. Torrès (1997) par exemple à propos des PME parle de stratégie de glocalisation dans la mesure où face à la mondialisation des marchés, les petites entreprises peuvent renforcer les liens qu'elles entretiennent localement à partir d'une forte intégration entrepreneuriale.

<sup>4</sup> Le concept de reliance est notamment discuté par Robert Rochefort, Directeur du Credoc, qui avance la thèse d'un consommateur entrepreneur. Pour l'auteur, la responsabilité et l'autonomie vont de pair avec la capacité de rester relié aux autres en permanence. C'est le besoin de reliance. Effacement des frontières entre le privé et le professionnel et irruption du modèle professionnel dans les pratiques consuméristes telle est la thèse de Rochefort. Ce consommateur entrepreneur serait le reflet de l'avènement de la société post-salariale : apparition de relations de travail plus souples et plus précaires, éclatement des lieux de travail, passage d'une logique de qualifications à une logique des compétences.

<sup>5</sup> «Les grandes entreprises, partenaires du développement local», Le Monde, samedi 28 mars 1998, page 11.

comme des villages planétaires en s'efforçant de mieux relier l'économique, le social et le sociétal ? On peut tenter de formuler quelques domaines d'actions possibles.

1. La flexibilité, voire dans certains cas la plasticité, semblent être une compétence individuelle stratégique. Précisément, il s'agit de la capacité à changer de priorité, de méthodes ainsi que de la capacité de réaction à une situation donnée. La qualité requise ici est bien la capacité physique et surtout mentale à amortir les coups, à rebondir et à reprendre le contrôle d'une situation, tout en gardant une attitude positive.
2. D'autre part, entre l'immersion et la distanciation vis-à-vis du pays d'accueil, entre le global et le local, le manager international doit également exercer des fonctions de médiation et de traduction tout en étant producteur de sens mobilisateur pour tous les acteurs dont il a la charge. En effet, la dimension internationale augmente évidemment le niveau de complexité des échanges (e-mail, vidéo-conférences, etc) et il s'agit d'avoir beaucoup de discernement pour jouer un rôle d'ambassadeur dans le jeu subtil des suppositions différentes et des impressions différentes suscitées chez les interlocuteurs.
3. Le manager international doit avoir la capacité de se concentrer sur l'essentiel afin d'utiliser au mieux les potentiels compte tenu de leur diversité. Dans cette logique, il doit aussi être capable de constituer puis travailler en réseau en maîtrisant les médias interactifs au niveau mondial.
4. Chaque manager doit être en mesure de faire preuve d'introspection, voire de conceptualisation, en s'appuyant sur la connaissance du fonctionnement de ses propres mécanismes cognitifs pour les utiliser au mieux tant dans la pensée que dans l'action. Cela peut constituer un préalable à la gestion d'équipes de travail multiculturelles.
5. Le développement de formation au management interculturel même si comme le note Usonier (1992) *« la variable culturelle est complexe et que ses modalités d'actions sur les comportements sont difficiles à analyser »*. Cependant, on peut penser qu'une attitude active face au contexte culturel d'un autre pays peut s'acquérir lors d'une formation initiale organisée dans deux pays différents. A titre d'exemple, l'on citera volontiers l'expérience du DESS de gestion stratégique des RH dans notre Université où l'on organise chaque année avec les étudiants un séminaire d'étude à l'étranger (le dernier séminaire ayant eu lieu à Hong Kong en 98). Cette sensibilisation conduit les étudiants, futurs managers, à intégrer dans leur schéma cognitif la nécessité de tenir compte des spécificités culturelles dans le management des ressources humaines. Cette recherche de l'efficacité culturelle vise à inculquer tant l'adaptabilité culturelle d'une part, qu'un état d'esprit culturel, d'autre part.
6. Enfin, le cadre international peut être amené à passer progressivement d'une logique managériale à une logique plus entrepreneuriale dans la mesure où il va abandonner progressivement le management par objectifs, issu de nos traditions de gestion positiviste, à un management par construction de projets dans lequel la détermination du chemin importe bien plus que la définition à priori du but final. Cette approche de la *« stratégie chemin faisant »* pour reprendre l'expression développée par Avenier (1998) conduit à une logique de recherche de la maîtrise de la complexité des projets d'ingénierie notamment au plan international.

## 2.2. Les conceptions et les pratiques du management des hommes sur Hong Kong

Les éléments de réflexion qui suivent résultent d'un voyage d'étude réalisé pour le DESS de Gestion Stratégique des Ressources Humaines de notre Université réalisé sur Hong Kong durant deux semaines au mois de mars 1998 avec une vingtaine d'étudiants. L'objectif de ce séminaire organisé à l'étranger est d'étudier les stratégies d'entreprise ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines sur Hong Kong. Dans cette optique, le programme du séminaire était structuré à partir de conférences avec des consultants en management international, des cadres d'entreprises, des juristes d'affaire ou encore des universitaires. D'autre part, l'on a visité plusieurs entreprises (globales et locale) et organismes professionnels ce qui nous a permis d'alimenter les débats que nous avons tous les jours avec nos étudiants lors du traditionnel «briefing» de fin de journée. Les éléments de réflexion et d'analyse qui suivent doivent cependant être présentés compte tenu d'un contexte socio-économique très particulier. En effet, Hong Kong en tant que place financière et commerciale est

atteinte par la crise économique qui affecte les pays d'Asie. Précisément, cette crise est en fait double. D'une part, elle est monétaire dans le sens où les agents économiques sont confrontés à une phase de dévaluation. D'autre part, cette crise est financière puisqu'elle a des impacts sur le cours des actions ou encore sur le marché de l'immobilier qui sont finalement fortement affectés par les turbulences actuelles. Dans cette perspective, beaucoup d'intérêts ont été touchés dans la mesure où cette place d'Asie très originale de par son histoire atypique s'est fortement «financiarisée» ces dernières années. En d'autres termes, Hong Kong est devenue une des plus importantes places financières et commerciales au monde. En effet, la puissance économique de la cité est impressionnante : avec ses six millions d'habitants, elle constitue aujourd'hui la huitième puissance commerciale et la septième place boursière du monde. Hong Kong est également à la tête d'une considérable puissance industrielle, mais aux productions délocalisées en Chine. Finalement, ces deux économies sont étroitement liées puisque cette économie a connu son apogée grâce aux activités industrielles qu'elle a pu transférer sur le territoire de la république populaire de Chine. Selon cette logique, la place a fortement accentué son degré de spécialisation et est devenue ainsi une cité marchande et un centre financier très actif au niveau mondial. Dans l'optique de cette communication, l'on s'efforcera de présenter les grands traits ainsi que les principales observations empiriques faites localement à partir de visites d'entreprises ou d'organismes, d'entretiens semi-directifs, de rencontres professionnelles...

### **2.2.1. Une économie ultra libérale.**

Derrière l'activité économique et commerciale que l'on qualifiera volontiers de «suractive», l'on trouve de façon très classique des entreprises qui fonctionnent selon deux logiques d'actions assez différentes. D'une part, une logique managériale constituée essentiellement par les firmes multinationales présentes d'une manière ou d'une autre sur le territoire. D'autre part, une logique entrepreneuriale fondée sur le dynamisme de petites entreprises, voir de micro-entreprises, dont la grande majorité sont des créations de chinois même si l'on peut rencontrer des entrepreneurs venus d'Europe ou d'Amérique. Ce dynamisme entrepreneurial, fondé sur une économie ultra libérale, est rendu possible par l'existence d'une multitude d'opportunités de créations d'entreprises dans l'import-export.

### **2.2.2. Une gestion quantitative à court terme fondée sur une logique de croissance.**

La conception du management sur la place semble particulièrement affairiste dans le sens où l'on gère quasi exclusivement de la valeur monétaire (à cet égard, l'on peut également noter que les réserves d'or sont importantes). Au plan du management des hommes, force est de constater que l'on retrouve la même conception dans le sens où les entreprises semblent avoir une vision très quantitativiste de la gestion des ressources humaines (on gère des effectifs, de la masse salariale, des formes de rémunérations différenciées...). En ce sens, on avancera volontiers la thèse selon laquelle l'on est confronté à un modèle d'efficacité et non pas à un modèle de performance dans le sens où le management de la performance nous semble sous développé.

### **2.2.3. Un niveau d'éducation et de qualification encore trop faible.**

En effet, il existe encore un écart certain entre le niveau d'éducation et la nature des emplois proposée. La logique de flexibilité sur laquelle repose fortement cette économie de marché conduit les hommes à privilégier les changements de postes et l'efficacité humaine au détriment de ce que l'on appelle en Europe le développement du potentiel humain. Cet «effet de surf» constitué par une progression de carrière qui s'appuie sur des changements fréquents de postes sont en fait des «sauts sur le coté» qui s'effectuent le plus souvent au détriment d'une logique qualifiante.

### **2.2.4. L'instabilité des salariés et un mode de régulation de la gestion des hommes par le marché.**

En effet, les salariés sont très mobiles ce qui les conduit à rechercher sans cesse un poste, des conditions de travail et surtout un salaire toujours plus concurrentiel dans une autre entreprise. La

difficulté provient du fait que cette mise en concurrence des salaires et des entreprises conduit à privilégier une approche quantitative du management au détriment de la recherche et du développement de nouvelles compétences ou encore de nouveaux modes d'organisation. En d'autres termes, il semble que le mode de régulation par le marché présente des limites qui à terme risquent de venir contrarier la croissance et donc la prospérité économique de Hong Kong. Ce phénomène conduit par exemples les petites entreprises à ne pas générer des besoins en compétences mais plutôt en effectif ce qui renforce la prédominance des logiques d'efficacité (degré d'atteinte des objectifs) et d'efficience (économies de moyens) observées.

### **2.2.5. Une logique de croissance qui nuit au développement des entreprises ainsi qu'à leurs capacités managériales.**

Le phénomène de surf précédemment décrit n'est probablement pas idéal pour permettre aux entreprises de préparer leur avenir afin de faire face aux grandes mutations concurrentielles de cette fin de siècle. Notre thèse est que cet effet de surf a pour principale conséquence une hausse des salaires mais pas des compétences nécessaires à l'accroissement de la compétitivité des firmes.

### **2.2.6. De nouvelles perspectives en termes de gestion des ressources humaines.**

Conscientes des limites du modèle exposé précédemment, la plupart des firmes multinationales au sein desquelles l'on a eu des entretiens de travail ont mis en place ces dernières années les outils désormais «classiques» de management des hommes bien connus par les spécialistes (gestion des carrières, évaluation des compétences, sophistication du système de rémunérations...). Dans cette logique, on observe donc une réelle dynamique quant au management des hommes puisque ces firmes qui proposent ainsi des conditions concurrentielles arrivent à présent à stabiliser leur personnel. Ceci dit, ce travail sur la qualité de la relation d'emploi doit être poursuivi dans la mesure où l'objectif est d'impulser une véritable culture de la performance (au sens où nous l'avons précédemment définie). Globalement, au sein des petites et moyennes entreprises tout est encore à faire : il s'agit donc d'une véritable mutation à entreprendre si l'on admet que c'est à partir du développement des capacités cognitives, de réflexion et d'analyse, d'intelligence économique que l'on augmentera la compétitivité des entreprises. En d'autres termes, la question est de savoir si les entrepreneurs seront en mesure de comprendre les talents dont ils ont besoin dans les années à venir dans une logique de performance à moyen et long terme. Cette nouvelle approche, fondée sur une redéfinition de la performance, semble indispensable afin de donner à la place de Hong Kong un nouvel élan dans la perspective de la compétition mondiale.

## **CONCLUSION**

En guise de conclusion, il nous semble important d'insister sur l'idée que l'internationalisation, voire la globalisation, des stratégies d'entreprise peuvent constituer de réels leviers qualifiants au plan du management des hommes. En effet, le contexte international caractérisé par la montée de la complexité et de l'incertitude rend indispensable la maîtrise de compétences clés telles que des capacités de discernement des managers internationaux, d'organisation de réseaux relationnels, de conduites de projets émergents, de mise en synergie d'activités différentes, d'interculturalité... Le voyage d'étude effectué sur Hong Kong nous a permis de mesurer à quel point de telles compétences semblent indispensable à un management international. Ceci dit, la vision de la gestion des ressources humaines reste très différente. Sur Hong Kong, l'on est confronté à une conception quantitative des ressources et l'on parlera volontiers d'une gestion des effectifs, de la masse salariale et des rémunérations. En définitive, l'approche de la GRH que l'on pratique de façon désormais très classique dans notre pays est très différente puisqu'elle repose fondamentalement sur une logique de performance et de développement et non pas sur une logique d'efficacité et de croissance. Finalement, on peut se demander du point de vue du management des hommes et surtout



de la relation compétitivité-emploi quelles seront les grandes orientations adoptées par les entreprises globales dans les années à venir...

---

### Bibliographie

---

- AMADIEU J-F., CADIN L., *Compétences et organisation qualifiante*, Economica poche, 1996.
- ANDREFF W., *Le règne des firmes multinationales globales ?*, Sciences Humaines, hors série n° 17, 1997, pp. 56-60.
- AVENIER M-J., *La stratégie chemin faisant*, ouvrage collectif, Economica, 1998.
- COHEN D., «*La troisième révolution industrielle au-delà de la mondialisation*», note de la fondation Saint-Simon, janvier 1997.
- DAUPHINAIS W., PRICE C., *Profession PDG*, Village mondial, 1998.
- DOWLING P., SCHULER R., «*International Dimensions of Human Resource Management*», PWS Kent, 1990.
- DUFOUR J-F., *Hong Kong. Enjeux d'une transition historique*, Le Monde édition, 1997.
- HAMMEL G., PRAHALAD C. K., *The core competencies of the corporation*, Harvard Business Review, 1990, 3, pp. 79-91.
- HUAULT I., *Le management international*, La découverte, coll. Repères, n° 237, 1998.
- JAUSSAUD J., *Stratégie internationale de l'entreprise*, Les cahiers français, La documentation française, mars-avril 1996, n° 275, pp. 107-115.
- JOFFRE P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica poche, 1994.
- MARCHESNAY M., JULIEN P.A., *Economie et stratégie industrielles*, Economica poche, 1997.
- MARTINET A-C., *Stratégie*, Vuibert, 1983.
- MICHALET C-A., *Le capitalisme mondial*, P.U.F, 1976.
- MORGAN P., «*International human resource management: fact or fiction ?*», Personnel Administrator, 31, 9, september 1986.
- PAULET J-P., *La mondialisation*, Armand Colin, 1998.
- PEREZ R., *Management de crise ou crise du management. Quelques réflexions à partir de l'affaire PERRIER-NESTLE*, Communication pour le Congrès des IAE de Nantes, document de travail ERFI, 1997.
- PERROUX F., *Dialogue des monopoles et des nations*, Presse Universitaire de Grenoble, 1982.
- PORTER M., *Choix stratégique et concurrence*, Economica, 1990.
- REICH R., *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.
- ROCHEFORT R., *Le consommateur entrepreneur*. Les nouveaux modes de vie, Odile Jacob, 1997.
- THEVENET M., *Une gestion européenne des ressources humaines est-elle possible*, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1991, pp. 63-67.
- TORRES O., *L'internationalisation, dans «Gestion de la PME/PMI»*, coordonné par MARCHESNAY/FOURCADE, Nathan, 1997, pp. 283-305.
- URBAN S., *Management international*, Litec, 1993.
- USUNIER J-C., *Management international*, PUF, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 1990.
- USUNIER J-C., *Commerce entre cultures*, t. 1, PUF, Paris, 1992.

