

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXI<sup>ème</sup> CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Les EIE en Chine et la refondation du MIRH : entre tyrannie procédurale  
et management de crise**

**Auteurs : Michelle DUPORT**

**Luc JANICOT**

**Ingénieur de Recherche**

**Maître de Conférences**

Coordonnées : Université Paul Valéry – Montpellier 3-ORHA-CREGOR

[michelle.duport@univ-montp3.fr](mailto:michelle.duport@univ-montp3.fr)

[luc.janicot@univ-montp3.fr](mailto:luc.janicot@univ-montp3.fr)

Résumé : L'observation de pratiques de GRH en Chine peu conformes aux discours occidentaux du MIRH amène à se poser la question de l'existence même de ce MIRH, de sa définition. Le MIRH ne serait-il que l'apanage des maisons-mères ?

Malgré tout, la construction d'un universalisme organisationnel clos s'est imposée peu à peu et n'est pas vraiment discutée. Une idéologie managériale et organisationnelle s'est ainsi constituée et s'est diffusée en apparence en Chine alors même que l'urgence du développement et des implantations des EIE reposait sur des pratiques RH émergentes.

Il résulterait de cette « crise » une réalité hybride entre universalisme et contingence issue de la volonté de la part des FMN de diffuser un modèle de MIRH par l'utilisation des « bonnes pratiques » RH dans les implantations étrangères, mais qui se heurterait à la gestion locale par les DRH. De ce management de crise naîtrait peut-être le ferment pour une refondation du MIRH.

Cette recherche repose sur l'analyse des informations d'une centaine d'entretiens conduits à Shanghai et Pékin par les auteurs entre 2005 et 2010 lors de séminaires de management comparé.

Mots clefs : MIRH, Chine, modèle universaliste, pratiques RH émergentes

## INTRODUCTION :

Le management international des ressources humaines (MIRH) est présenté comme une discipline comprenant « l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation » (Bournois, Defélix, Retour, 2000). L'instrumentalisation et la formalisation de ce MIRH sont souvent fortes, selon un modèle de diffusion des « bonnes pratiques » dans et par les FMN, inspirées du modèle anglo-saxon de management (évaluation 360°, coaching, package de rémunération, balanced scorecard, bean belt et assesment center, SIRH, ...).

Depuis les années 80 un débat récurrent partage en deux camps les auteurs du champ du MIRH (Child, 2000, Barabel et Meier, 2008). D'un côté, un courant de recherche, dominant aux Etats-Unis, qui défend l'idée d'une GRH universaliste (low-context perspective) supposant la domination des règles universelles de gestion. De l'autre, les tenants d'une GRH contingente (high-context perspective) qui insistent au contraire sur l'importance des contextes, notamment nationaux.

D'après nos observations, c'est l'hypothèse d'un « entre-deux »<sup>1</sup> qui représenterait le mieux une situation de gestion internationale émergente sur le marché Chinois. Cette réalité hybride entre universalisme et contingence résulterait certes d'une volonté de la part des firmes multinationales (FMN) de diffuser un modèle de MIRH par l'utilisation des « bonnes pratiques » RH dans les implantations étrangères, mais qui se heurterait au terrain et à la gestion locale par les directeurs des ressources humaines (DRH). Notre thèse est que l'écart est grand entre l'image d'un MIRH formalisé et uniformisé au niveau global d'une FMN, et les pratiques de GRH observables mises en place au niveau local par les DRH des filiales en Chine. Les situations de crises conjoncturelle et structurelle, au niveau économique et social, auxquelles doivent faire face ces DRH dans la gestion de leur personnel induisent selon nous une crise de ce management des RH qui de ce fait se construit davantage au niveau local, par « bricolage » qu'il ne se diffuse à partir d'un modèle centralisé.

Les travaux sur le management en Chine ont mis en évidence le rôle critique des RH et les contraintes que les DRH doivent affronter (Warner, 2000).

La description des pratiques RH dans les EIE (Entreprises à Investissement Etranger) en Chine laisse supposer que les « best practices, notion, qui, d'un point de vue organisationnel, conçoit la pratique comme ce qui assure à la fois la performance et la conformité (tirée de son aspect normatif) » (Pesqueux, 2009) ne sont pas observables telles que le modèle le laisserait présager.

Notre problématique est de cerner en quoi le MIRH, modèle dont les contours doivent être définis, est remis en cause dans le contexte Chinois. En quoi les pratiques des DRH des EIE en Chine sont-elles conformes ou non à ce modèle et en quoi pourraient-elles le renouveler ?

L'homothétie entre MRH et MIRH, c'est-à-dire l'idée que le MIRH ne fait que reproduire à l'étranger une structure classique de la fonction RH, amène à se poser la question de l'existence même d'un MIRH, de sa définition, de son essence et de sa consistance. Le MIRH ne se définirait-il que par son extraénité, ou ne serait-il que l'apanage des maisons-mères, ne concernerait-il que la gestion des expatriés ?

---

<sup>1</sup> « L'entre-deux » insiste sur une production locale, sur le caractère autre et non sur l'analyse des convergences ou des divergences.

D'après la littérature anglo-saxonne sur le MIRH, initiée par Schuler et al en 1993, « le MIRH concerne le management universel des RH » et son « champ concerne la compréhension, la recherche, l'application et la révision de toutes les activités des ressources humaines dans leurs contextes interne et externe dans la mesure où elles influencent les processus de management des ressources humaines dans les organisations à travers l'environnement global de façon à valoriser l'expérience de multiples parties-prenantes » (Schuler, Tarique, 2007).

Schuler et Tarique, 2007 proposent un cadre de compréhension du MIRH<sup>2</sup>, à partir d'une vision nord américaine, leur permettant notamment d'analyser quinze ans d'évolution sur plusieurs thématiques. Nous reprenons en partie leur schéma pour analyser la confrontation de ce modèle avec les politiques et pratiques RH observées en Chine. Notamment les questions du MIRH concernent les liaisons entre unités (contrôle / variété) et les opérations internes (sensibilité locale / strategic fit) et leurs incidences sur les fonctions du MIRH et ses politiques et pratiques (cf schéma en annexe 1).

D'autre part, selon Briscoe et Schuller, 2004, les types de décisions à prendre dans le cadre d'une MIRH renvoient à quatre questions, celle de l'implantation des opérations internationales au regard notamment des spécificités de la main d'œuvre locale, celle du nombre des expatriés nécessaires pour gérer celles-ci, de la gestion de ces expatriés afin d'optimiser leurs performances, et enfin de l'uniformité ou de la spécificité des politiques et pratiques RH.

Ainsi nous pouvons conduire notre analyse à partir de deux niveaux.

L'étape de l'implantation de l'EIE en Chine avec la problématique de la cohérence de la stratégie entre siège et filiale, entre MIRH et MRH au niveau local. En particulier la cohérence entre stratégie concurrentielle et management des ressources humaines lors de l'implantation à l'étranger, puis la problématique du mode de relation entre le siège et ses filiales en Chine, avec plus précisément la mise en place d'un MIRH qui cherche à établir un contrôle formalisé et souvent un SIRH.

Le niveau du management des RH de ces EIE à partir des activités du MIRH. Ces activités d'un MIRH sont les activités nécessaires pour gérer un personnel expatrié et un personnel local en fonction de politiques et pratiques RH soit uniformes quels que soient les pays d'implantation de la FMN donc centralisées, globales, soit spécifiques au pays d'accueil, donc décidées localement. Par ailleurs certaines activités du MIRH seraient par définition transversales, mises en place et contrôlées par un service des RH central, parce qu'elles visent à coordonner au niveau international les MRH du groupe (par exemple le management des équipes multiculturelles (Verburg, 1996, Bournois, Defélix, Retour, 2000), la gestion des données sociales internationales, la gestion de la marque employeur (Barabel, Meier, 2008)...)

Notre analyse repose sur un référentiel (cf annexes 2, 3, 4) constitué de cent onze entretiens principalement avec des cadres, Français ou Chinois rencontrés en Chine entre 2005 et 2010. Le processus itératif de recueil de données<sup>3</sup> sur la période retenue, a permis la visite de

---

<sup>2</sup> Ce cadre du MIRH a été en fait initialement présenté par Schuller, Dowling et DeCieri en 1993 comme étant celui du MSIRH (ou SIHRM Strategic International Human Resources Management ) mais Schuller et Tarique reprennent eux même en 2007 ce cadre et le terme MIRH pour évoquer un champ plus large que le MSIRH et utilisent la notion de MIRH « stratégique » pour évoquer un domaine sensible de ce champ plus large.

<sup>3</sup> Ce recueil de données s'est effectué lors d'un séminaire annuel de management comparé des RH de 2005 à 2010, il a été complété par des entretiens en France avec des RIRH, parfois appartenant aux mêmes groupes que les EIE visitées en Chine et par l'exploitation de données secondaires principalement fournies par les missions économiques et les CCIF de Shanghai et de Pékin. L'analyse longitudinale a été complétée par une démarche diachronique d'analyse de l'évolution des formes d'organisation des entreprises chinoises (approche documentaire, analyse réglementaire, réformes).

certaines sites à plusieurs reprises, sur la double localisation Shanghai et Pékin, et le suivi du développement des pratiques RH. Le recueil des données, s'il s'est opéré traditionnellement sous forme d'une approche construite pour le terrain et en vue d'un processus d'explication et de compréhension, ne l'a pas été en vue du projet de recherche spécifique que nous présentons. Le traitement de ces données, est encore insuffisant pour prétendre répondre à notre problématique de recherche mais la présente communication propose une première analyse<sup>4</sup>.

La remise en cause du modèle universaliste de MIRH est fondée d'une part sur l'absence de cohérence entre stratégie internationale du groupe, MIRH, et management local des ressources humaines et sur la diffusion apparente des procédures du MIRH au niveau du contrôle des EIE (1<sup>ère</sup> partie). D'autre part elle naît de l'écart entre les pratiques de MRH observées sur le terrain auprès des DRH et le modèle de MIRH concernant fonctions, politiques et pratiques du MIRH, écart éventuellement fertile pour une refondation de celui-ci (2<sup>ème</sup> partie).

## **I. Un modèle de management international des ressources humaines à l'état virtuel**

En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, le modèle organisationnel occidental dont s'inspire le MIRH est devenu dominant sur le globe, et c'est l'absence de conformité à ce modèle qui est considéré par tous, pays émergents entreprises, consultants, comme un problème, comme un frein à la performance des entreprises.

La diversité organisationnelle se tarit, mais ce constat doit être nuancé, en effet ce sont plus les apparences du modèle organisationnel occidental et la rhétorique qui triomphent.

Le modèle organisationnel occidental, formaliste, indissociable de la mondialisation, s'est imposé comme un idéal universaliste. Son exportation et sa promotion sont assurées mécaniquement par l'implantation des filiales à l'étranger. La promotion du modèle s'opère également par l'uniformisation de la diffusion des savoirs (OIT, formation au management de type MBA – recherches, congrès, revue, analystes...).

La diffusion du modèle est rapide et renforcée par la mise en œuvre des normes de l'OIT, rapprochant ainsi le « local et le global » (Warner, 2000). Ceci étant, on constate un trouble, une contestation, une perplexité, un rejet, interne et externe aux entreprises, émanant des cadres, des opinions publiques. La mystification d'une organisation purement théorique, formelle, inadaptée aux cultures locales, à l'histoire est dévoilée directement et spontanément par les cadres non spécialistes du MRH et de façon indirecte par les DRH .

Au niveau du MIRH l'apparente diffusion du modèle peut, tout d'abord, être mise en évidence par les constats de l'absence de planification des RH et la mise en place illusoire de systèmes d'information et de contrôle des RH.

---

<sup>4</sup> Afin de respecter l'anonymat des cadres et des sociétés interrogées nous remplaçons les noms par des lettres et renvoyons à l'annexe 2 pour plus de précisions sur les sociétés en question.

## **1.1 L'absence de cohérence entre stratégie et management des ressources humaines**

Dans la vision du MIRH, les pratiques RH locales sont censées s'adapter à la stratégie concurrentielle de l'entreprise en la déclinant et en la soutenant. Schuler et al, 1993, Schuler et Tarique, 2007, évoquent notamment l'alignement vertical qui consiste à lier les politiques et pratiques de MRH à plusieurs facteurs contextuels internes, et en particulier la stratégie de l'entreprise. Ces auteurs ne nient pas l'importance de l'environnement local, mais ils insistent sur la nécessaire cohérence stratégique du MIRH.

D'autres auteurs avancent le fait que les managers en Asie souhaiteraient une plus forte adéquation entre les politiques de MRH et la stratégie groupe (Hsu and Leat in Warner, 2000).

Or nos observations en Chine ne semblent pas confirmer cet alignement du MRH au niveau local sur des choix stratégiques de l'entreprise. Les DRH paraissent, plutôt, être face à la nécessité d'improviser en s'adaptant prioritairement aux conditions locales. Par exemple plutôt qu'un MRH cohérent avec une stratégie de croissance sur le marché chinois c'est un MRH « d'attente » qui émerge.

Ou plutôt qu'une harmonisation des statuts et des rémunérations par pays nécessaire à une stratégie mondiale d'intégration de la FMN, on observe un MRH qui nécessite d'accroître les disparités de salaire entre les villes chinoises à fonction équivalente. Ou qui reproduit le dualisme de la gestion de l'emploi au niveau national (géographique) et développe un dualisme interne entre deux catégories de personnels les cadres d'un côté et les ouvriers paysans - mings gongs - de l'autre.

### **1.1.1 L'absence de ligne stratégique sur les raisons de l'implantation**

De fait, les raisons qui motivent l'implantation à l'étranger sont bien souvent, tout le moins à moyen terme, très éloignées des logiques industrielles ou financières classiques d'une opération de croissance. Les IDE en Chine répondraient en théorie à une double motivation, d'une part l'accession au vaste marché chinois, lui-même base d'exportation pour l'Asie, et d'autre part la recherche de gains de compétitivité et de sources d'innovation. Ce dernier point étant illustré par la création croissante de centres de recherche et développement.

Derrière les études stratégiques justifiant le bien fondé de l'implantation, les entretiens montrent une raison première parfois toute autre, elle relève souvent d'une opportunité, d'un concours de circonstance tout autant que d'un vaste effet de mode pariant sur la nécessité d'être présent en Chine, le discours rationalisant n'intervenant que dans un second temps.

Le suivisme et le mimétisme des organisations dans cette implantation des FMN peuvent être analysés selon des schémas théoriques compatibles avec l'idée de pratiques contextualisées (néo-institutionnalisme en sociologie avec des organisations perçues comme institutionnellement enracinées et socialement encadrées dans différents contextes, (Di Maggio, Powell, 1983, Clark, 1996).

Ainsi, les premiers grands groupes internationaux sont arrivés avec « leurs » banques et très rapidement ont fait appel aux grands groupes de consulting avec lesquels ils avaient l'habitude de travailler, créant ainsi une concentration de communautés entrepreneuriales internationales. Dans cette mouvance, des entreprises de services (PME) ont saisi l'opportunité de suivre un client ou tout simplement de profiter du marché des entreprises internationales. Cette dernière catégorie regroupe des petites entreprises, qui sont sur des « niches » travaillant principalement ou exclusivement pour des entreprises de leur pays d'origine. On y trouve des entreprises de très petite taille s'apparentant aux professions

libérales et spécialisées par exemple dans le coaching ou la formation au multiculturalisme à destination exclusive de compatriotes. Des entreprises un peu plus grandes proposent également leurs services à des entreprises clientes compatriotes mais avec l'aide d'un personnel chinois indispensable pour ses compétences linguistiques. C'est le cas de petites ou moyennes entreprises de recrutement qui recrutent du personnel chinois pour les entreprises étrangères, ou encore de petits ou moyens cabinets d'avocats qui ont en plus l'obligation de s'associer avec des avocats chinois seuls habilités à plaider.

C'est ainsi que « I », s'est implantée en Chine à la suite de la demande d'une École américaine qui souhaitait lui confier la restauration des élèves. À partir de ce premier contrat, l'entreprise a prospecté l'ensemble des EIE implantées en Chine et s'est développée autour des entreprises occidentales qui étaient déjà ses clients dans d'autres pays, notamment en Europe et aux Etats-Unis, avant de développer une clientèle d'entreprises chinoises.

Architecture Studio<sup>5</sup>, société parisienne créée en 1973, regroupe une cinquantaine d'employés sur deux agences situées respectivement à Shanghai et à Pékin. Elle a fait le choix d'une implantation en Chine, à la suite d'un concours d'architecture, pour se rapprocher de son client chinois et d'un marché potentiel.

Autre exemple de l'opportunité comme facteur explicatif du choix, le directeur général adjoint de CMA-CGM Chine, spécialisée dans le transport maritime de containers, déclare que l'implantation à Shanghai a été fortuite, elle s'est faite suite à la demande d'un Chinois qui voulait monter une affaire dans ce domaine et a contacté l'entreprise qui compte, en 2007, 62 agences en Chine et 1000 employés. Cette démarche opportuniste était, cette même année, à l'origine de 38% du CA groupe<sup>6</sup>.

Les motivations sont de natures diverses, s'y retrouvent pêle-mêle des conjointes d'expatriés qui créent leur entreprise (J) pour pallier leur perte d'activité liée à l'expatriation, un jeune patron de PME qui ne souhaitant pas travailler dans la PME familiale française a préféré créer une filiale en Chine (K).

Ainsi les DRH n'ont pas de ligne stratégique leur permettant de construire des objectifs RH en cohérence...

### **1.1.2 D'un management « délégué » à un management « d'attente »**

Les Joint venture (JV) avec une entreprise partenaire chinoise ont longtemps été la forme privilégiée de l'implantation des EIE en Chine. Dans le cadre des JV, les activités de GRH sont quasiment déléguées au partenaire chinois. Cette pratique d'un MRH délégué s'explique autant par la barrière linguistique que par l'éloignement géographique des deux entités. L'EIE est souvent implantée dans les villes de premier rang et le ou les partenaires chinois en périphérie voire dans des régions plus reculées où la main d'œuvre est moins coûteuse. Elle ne regroupe souvent qu'un nombre réduit de cadres.

Ce n'est que depuis quelques années que les sociétés à capitaux entièrement étrangers, les WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprises) sont devenues le mode privilégié d'investissement pour les EIE sans pour autant que ces dernières aient réellement développé

---

<sup>5</sup> Les exemples d'entreprises dont le nom figure dans l'article sont issus d'un recueil de données secondaires issues du DVD Chine, Le défi de l'investissement, Hikari production avec le soutien de UBIFrance et de la mission économique, octobre 2007

<sup>6</sup> DVD Chine, Le défi de l'investissement

une activité productive complète ni que les raisons stratégiques de leur implantation soient explicites.

Quelquefois l'absence de raisons induit un management des RH d'attente par lequel il s'agit d'occuper le personnel à d'autres tâches que celles pour lesquelles il a été recruté.

Les entretiens suggèrent que la grande majorité des EIE ne dégagent pas de bénéfices en Chine, leur maintien est financé par l'activité du reste du groupe, *too big to fail*. Si la loi du marché ne s'applique pas aux EIE, le taux de mortalité des PME est élevé.

Les EIE semblent faire de la figuration, être dans l'attente, attendre d'une activité réelle, attendre d'une rentabilité future.

Le directeur Chine d'une EIE du secteur de la construction mécanique (« C ») disait, suite à une forte augmentation des commandes, que 8 ans de rodage, c'était long et que devoir produire sans transition, était trop dur à supporter pour les salariés qui étaient restés oisifs trop longtemps. De même, « L » société de télécommunication, est en Chine parce qu'il faut y être, elle y fait figure de Petit Poucet devant les géants Chinois, elle n'est pas là comme opérateur téléphonique mais plus pour exercer une veille technologique.

Dans ce contexte de figuration/présentéisme de leurs sociétés, les cadres des EIE sont un peu déroutés. D'autre part, à l'exception de quelques grands groupes occidentaux, les FMN souffrent d'un déficit de notoriété dont elles sont peu coutumières, leur pouvoir de domination sur l'environnement, n'est plus de même nature. En Chine, les EIE, ressemblent à des PME par la taille, elles agissent sous contraintes multiples et dans un environnement sur lequel elles n'ont plus la même intensité de pouvoir prescriptif.

Les modes opératoires du « comment faire » en matière de management, de GRH et de GRH à l'international ont largement été étudiés, ils sont connus, enseignés et semblent relever de la routine. La procéduralisation des organisations en liaison avec la généralisation des normalisations et des certifications ont déterminé les différents modes opératoires du comment faire, l'action et la prise de décision devraient être simples et automatiques.

Or, la décision censée être celle prévue par les procédures s'en éloigne fréquemment. Le modèle de la décision, basé sur une réflexion a priori, qui prévoit que l'on définit le problème, que l'on diagnostique les causes, n'est pas uniquement celui qui est appliqué. Au modèle de « *la réflexion d'abord* » s'ajoutent deux autres modèles, celui de « *la vision d'abord* », centré sur la solution et celui de « *l'action d'abord* » ou de l'improvisation (Mintzberg, 2001). Les Directeurs des EIE et les DRH utilisent alternativement ces trois modèles. La décision rationnelle issue de « *la réflexion d'abord* » n'est pas la plus communément utilisée.

### **1.1.3 Une planification faible et une forte réactivité**

Au pays de la planification, les managers Français insistent paradoxalement, sur les difficultés qu'ils rencontrent pour planifier.

Difficultés qu'ils attribuent « aux différences culturelles entre Chinois et Français, c'est-à-dire à la façon de penser, à l'opposition de pensée ». « La pensée occidentale a pour origine la pensée grecque planifiée, c'est pourquoi on a besoin d'un idéal et on veut que la réalité se conforme à cet idéal, on doit atteindre l'idéal. En Chine, on planifie peu, si peu que la stratégie ne se voit pas. La stratégie est à l'image de l'eau. En Chine, c'est la réalité qui importe, la réalité donc l'action se coule dans le processus, comme l'eau donc il n'y a pas de planification. Un recrutement peut se faire en 15 jours mais une réactivité très forte et un potentiel de travail très fort, (l'action) se fait selon la sensibilité du moment, il n'y a pas d'idéologie que du pragmatisme » (« F »).

L'absence de planification de la décision s'observe également au moment de la concrétisation de l'implantation en Chine comme l'illustre l'exemple suivant d'une construction d'usine.

Un directeur racontant les étapes de la construction de l'usine qu'il dirigeait (« C »), illustre, sans le savoir, les limites du « thinking first » décrites par Mintzberg et la mobilisation des autres modèles de décision. « Le 11 juin 2007 a été posée la première pierre de l'usine sans permis de construire mais ceci est autorisé pour faire les travaux en sous-sol. Le travail s'est déroulé jour et nuit, sept jours sur sept. Il y avait six cents personnes sur le chantier vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Le salaire mensuel des ouvriers était de 100 euros. Nous avons reçu le permis de construire en août, la pose des poteaux a, alors débuté. Le 5 mai 2008 nous déménageons, et l'inauguration avec les clients s'est faite en octobre 2008, avec 1000 personnes.

La liste des challenges était importante. Construire en 10 mois en Chine, ce sont de gros problèmes de planning. La notion de planning et d'engagement est impossible en Chine. On voulait un planning, on en a eu un mais il n'était jamais tenu. Les entrepreneurs chinois disaient : « on n'a pas besoin de faire un planning car on sait qu'on ne le tiendra pas ». Par exemple pour le Nouvel An chinois, rien n'est prévu car on ne sait pas combien de personnes vont partir, quand et combien reviendront, idem pour le froid. Ils ne savent pas prévoir, ne savent pas anticiper le problème mais par contre quand le problème va arriver, il n'y a pas plus fort qu'eux pour le résoudre »

Ainsi, sans que l'argument d'une absence de planification des décisions en management ou en MRH ou celui d'une absence de cohérence entre stratégie et MRH ne soient spécifiques au contexte chinois, l'état d'improvisation, d'urgence et d'émergence des décisions RH paraît particulièrement présent dans les EIE en Chine en contradiction avec l'image d'un alignement stratégique véhiculé par le MIRH.

## **1.2 L'illusion du contrôle des RH dans les EIE en Chine**

Le système managérial et organisationnel « ordre → contrôle », est depuis longtemps remis en cause et ses limites sont régulièrement décrites (Becker, 1963, Crozier, 1963, 1971, Crozier et Friedberg, 1977), posant la question du sens de la finitude d'un modèle considéré à tort comme intemporel et universel.

Malgré tout, et en dépit de la rhétorique sur la diversité et le multiculturalisme, la construction d'un universalisme organisationnel clos s'est imposé peu à peu et n'est pas vraiment discuté dans les milieux des affaires. Une idéologie managériale et organisationnelle s'est constituée, renforçant ainsi le mécanisme de clôture. Sacralisé, érigé en idéal vers lequel devrait tendre toute organisation, le modèle est devenu objet de foi. Il s'immisce dans toutes les organisations, ici et ailleurs. Paraphrasant Pierre Rosanvallon, 2008, décrivant l'expérience française de la démocratie, nous pouvons dire que le modèle organisationnel et managérial est marqué par « un universalisme rhétorique-formaliste », « un universalisme de l'abstraction ». Sa force réside non pas tant dans le contenu que dans le message, dans l'idée. Il renvoie à « une culture managériale pleine » et à « une forme managériale vide ». Chacun peut se l'approprier, mais nul ne peut s'en servir. C'est un modèle « enchanté », (Weber) fondé sur la négation des tensions, des conflits, des différences. Parce qu'il est un modèle abstrait, il est un modèle généreux qui se prête volontiers au langage de l'équité, de la diversité, de la RSE... En Chine les FMN diffusent des outils de contrôle de gestion sociale supportés par des SIRH centralisés, en conformité au modèle du MIRH. Mais ils induisent une illusion de contrôle, peut-être inévitable, qui peut laisser libre cours aux pratiques RH autonomes.



### 1.2.1 Le paradoxe d'un SIRH à l'origine d'une désinformation

La dimension aporétique du modèle semble plus évidente en Chine et les directeurs des EIE, souvent chercheurs ou ingénieurs n'hésitent pas à le dire :

« Quand on projette des compétences à 10000 km de distance, on n'a qu'une représentation très imparfaite de ce qu'est « A » en Chine. Le « processus group » inventé en Europe et appliqué au bout du monde, c'est vraiment pas simple ».

Ils discutent avec franchise le caractère artificiel de certaines affirmations figurant dans les présentations assistées par ordinateur souvent élaborées par les sièges.

Concernant le plan à trois ans d'une entreprise high tech (« L ») le directeur général commente : « sur slide c'est très beau, dans la pratique, je ne sais pas trop ce que cela donne ».

L'exemple qui suit montre le décalage entre des outils du système d'information inadaptés et les conséquences qui en découlent.

Évoquant le contrôle exercé par les sièges et le management prescriptif opéré à distance, nos interlocuteurs Chinois ou Français se montrent critiques, ils avancent la nécessité « d'adaptation de l'outil d'appréciation du groupe au modèle chinois » (entreprises « B », « C », « D »). À propos des exigences du siège, l'un deux évoque les injonctions de restriction imposées et parle de « gros problème avec le corporate : il faut faire de la restructuration et, de ce fait on n'a pas une bonne image » (« E »)

Modélisation, formalisation, standardisation des procédures, normalisation, processus, standards sont autant de termes qui accompagnent le management, lui apportant, a minima, l'apparence de scientificité nécessaire à un management prescriptif et éclairé. La prise de décision est supposée éclairée par un système d'informations hypertrophié, coûteux et complexe. Après le contrôle de gestion, les entreprises se sont dotées de progiciels de gestion intégrés (ou « ERP »), qui, si l'on se réfère à l'argumentaire publicitaire, permettent aux entreprises « de s'adapter rapidement aux exigences et aux changements du marché ». Par exemple SAP, selon son descriptif, répond, en effet, « aux besoins de tous types d'entreprises, quelles que soient leurs tailles, pour toutes les industries et tous les secteurs d'activité »<sup>7</sup>.

Le paradoxe est grand et peut se résumer à : plus l'on veut savoir et moins l'on sait. En effet, plus les sièges veulent savoir, plus ils mettent en place des systèmes sophistiqués de recueil d'informations et de contrôle. Plus les systèmes sont sophistiqués, moins l'on apprend et moins ils reflètent la réalité. Plus l'on réalise l'écart, et pour les plus lucides, le fossé entre pratiques et remontées d'information, plus on sophistique les modèles et moins l'information est pertinente.

Le maintien de ce paradoxe et de cette fiction organisationnelle est incompréhensible. Un constat s'impose, soit les outils d'aide à la décision sont illisibles soit les informations ne sont

---

<sup>7</sup> <http://www.sap.com>

pas pertinentes. Ceci étant, quand bien même ces informations seraient pertinentes, la prétention de gestion et de décision en temps réel est vaine. Si techniquement la remontée d'informations en temps réel est possible, et de moins en moins coûteuse, dans la pratique, elle est de plus en plus coûteuse sur le plan de l'inutilité et de la mobilisation des individus qu'elle engendre.

Le paradoxe est parfois poussé à son extrême, nous avons pu constater ou enregistrer des témoignages des pratiques de double comptabilité, double *pay roll*, double liste du personnel...

Le responsable *Compensation and Benefits* d'une FMN (« C ») nous expliquait comment il avait découvert, de manière fortuite, le « pot aux roses » dans une filiale en Inde. Il avait un réel problème avec la filiale indienne qui revendiquait systématiquement des augmentations de salaires, alors même que le niveau de salaires était comparable, voire supérieur à celui des entreprises locales ou internationales implantées dans la région. Cette demande s'accompagnait, également, régulièrement de la nécessité de recruter plus de personnel. Il en avait discuté avec certains de ses homologues d'autres entreprises qui étaient eux aussi confrontés à la même difficulté. Tous, lui y compris, avaient fini, après des augmentations salariales, par trouver une parade en créant des niveaux hiérarchiques honorifiques pour calmer les revendications. Pratique que nous retrouvons en Asie et en Chine en particulier. De son point de vue, une certaine accalmie était intervenue, lorsque voulant une précision sur un *reporting*, il prit contact par téléphone avec la personne en charge de la remontée d'information. Cette personne étant absente, son interlocuteur lui demanda s'il voulait recevoir le document interne... ou celui édité pour le siège ! On devine aisément sa réponse. Ceci lui permit de prendre conscience de la pratique de la double liste et du double *pay roll*, en Inde et, ainsi averti, de constater que la filiale de Shanghai agissait de même.

Plusieurs DRH expatriés en Chine témoignent de ces « comptabilités parallèles », c'est ainsi qu'une EIE du secteur de la pharmacie, (« G »), astreinte à des ratios stricts de recrutement, n'enregistre pas immédiatement les salariés recrutés (en période d'essai) sur les registres qui remontent au Siège, « de toute façon, une partie de ses salariés ne sera plus là dans le mois qui suit ». Une partie des augmentations de salaires est dissimulée dans les périphériques et avantages sociaux accordés au personnel, et aux hauts potentiels en particulier, et passent dans les frais de fonctionnement. « Il existe un programme de 3 ans pour la rétention des employés clés, 26 personnes sont concernées et reçoivent une aide financière » sous forme d'une bourse ou du paiement des frais d'inscription dans un MBA. (Pratique courante, « C », « G »,...).

Dans la grande distribution des ratios de gestion sont calculés pour chaque magasin et des comparatifs sont établis au niveau international. Une partie de ces ratios prend en compte l'effectif, or ce dernier n'inclut pas le personnel mis à disposition par les fournisseurs (merchandisers) dans les magasins, ce qui double l'effectif réel.

Dans le cadre des JV qui lient ces EIE à des entreprises chinoises, ces mêmes DRH se sont rendus compte que les effectifs présents dans les ateliers pouvaient être différents de ceux annoncés par leurs partenaires, qu'il pouvait en être ainsi pour les niveaux de rémunération...

Un avocat (société « H ») souligne le manque de fiabilité des informations et l'absence de formalisation des contrats au sein des EIE et des JV ; les EIE « ne vérifient pas toujours si les contrats sont en vigueur dans les filiales des entreprises étrangères et, dans les JV, il y a des contrats sans signature, sans date ou sans durée spécifiée », il parle de « problèmes de suivi » qu'il explique par « les mouvements au sein des expatriés et du management ».

## 1.2.2 Une illusion de contrôle propice à la rhétorique et à l'autonomie des pratiques

La question est pourquoi les sièges s'évertuent-ils à exercer à distance un contrôle permanent, sachant que la qualité de l'information qui leur parvient est très approximative voire délibérément enjolivée? Les réponses sont multiples.

Au fur et à mesure du développement des EIE les sociétés mères veulent avoir un contrôle sur des filiales parfois très éloignées. À défaut d'être omniscientes, elles projettent cette volonté au travers d'outils sophistiqués. À cela s'ajoute aussi une volonté d'uniformisation des pratiques, mais aussi de rationalisation de ces pratiques et la possibilité de pouvoir appliquer des ratios et de pouvoir procéder à des comparaisons. Parallèlement, les filiales éloignées se conforment, en apparence, aux prévisions dans le souci de maintenir une bonne évaluation de leurs pratiques. Chacun est ainsi conforté dans son rôle et la fiction s'installe.

Les entreprises subissent les effets de mode mais aussi les pressions sociétales et sont contraintes de communiquer sur l'éthique de leur comportement intra-organisationnel et inter-organisationnel pour attirer les employés, les clients, les fournisseurs, les financiers, les investisseurs et les partenaires. Les outils de la propagande servent à plusieurs destinataires et confèrent aux organisations une valeur virtuelle qui se traduit par une valeur financière, leur cotation dépendant autant d'éléments subjectifs que d'éléments supposés objectifs car mesurés. À cette fin, les organisations ont développé des procédures de mesure de tout, bilan social, batterie de ratios, part consacrée au mécénat, au sponsoring, aux fondations, à toutes les politiques de RSE et elles communiquent sur ces éléments. La survie et la réussite de l'entreprise repose plus sur sa capacité à communiquer et à transmettre une image positive que sur ses capacités de production ou de vente. Les DRH chinois en sont conscients qui indiquent que la réputation d'une marque est un facteur important de la qualité du recrutement et de la rétention des personnels.

Au détour des entretiens, les DRH ou les directeurs de production dévoilent leurs solutions. Le détournement des normes -changer les règles sans les changer tout en les détournant- (Goffman, 1959), les pratiques émergentes (Mintzberg, Waters, 1985) des « outsiders » c'est-à-dire de ceux qui ne respectent pas les normes, les déviances intentionnelles ou non, régulières ou occasionnelles (Becker, 1963) mis en évidence dès le début des années soixante n'ont pourtant pas endigué la diffusion du modèle. Son exportation, hors Occident, tente de masquer les tensions et les contradictions qui en découlent en les justifiant parfois par un discours culturaliste. Son exportation en Chine, favorise la comparaison des expériences, amène à prendre en compte la diversité des expériences non occidentales et invite à une « désoccidentalisation du regard » selon l'expression de Rosanvallon, (2008). Comme le disait un RIRH : « le danger est de se raccrocher à du connu, or le challenge réside dans l'ouverture ». La solution n'est pas dans la duplication de procédures mais plus dans l'innovation.

C'est l'idée même de modèle qui fait obstacle à l'ouverture, l'observation des pratiques en Chine a pour intérêt de montrer le caractère ouvert, sous tensions de l'expérience, notamment de celle des DRH, tous apprentis en MIRH. Dans ce contexte de rupture, l'universalisme normatif pourrait devenir un universalisme expérimental en abandonnant l'idée de modèle pour celle de l'expérience.

La refondation du MIRH, pourrait venir de l'extérieur, c'est de là que pourrait naître l'innovation, que pourraient être importées d'autres logiques. La logique ethnocentriste (Heenan et Perlmutter, 1979), dominante, pourrait laisser la place à une logique polycentrique observable dans les solutions émergentes mises en œuvre par les DRH en Chine. Certaines entreprises comme Hermès, Legrand<sup>8</sup> l'ont compris et ont abandonné le processus de contrôle hypertrophié et coûteux de type SIRH, acceptant la diversité de l'agir et laissant à leurs filiales plus d'autonomie.

Certains signes de désorientation ou dysfonctionnements témoignent des perturbations que les FMN traversent, et d'une forme d'incompréhension d'un environnement qu'elles ne peuvent plus façonner comme elles ont pu le faire dans le passé, quand technologie, produit et marché (prix et quantité) dépendaient de leur bon vouloir.

Tirillées entre deux courants contraires ; ordre global et désordre local, les EIE développent un fonctionnement schizophrénique. C'est ce comportement qui est riche d'informations sur les organisations observées et les stratégies mise en œuvre par les DRH qui jouent un rôle majeur dans la partition.

## II. Les DRH face à la crise du modèle : vers une refondation du MIRH ?

En Chine, le mot crise se définit par la conjonction de deux caractères : **le danger et l'opportunité**. Investir à l'étranger comporte des dangers financiers, des risques de couverture des taux de change, de perte ou d'appropriation par d'autres de savoir faire, des risques commerciaux. Mais c'est justement face à ces dangers que l'entreprise se redéfinit, se permet d'inventer ou de réinventer, de trouver d'autres voies, de fabriquer des réponses, c'est ce que les EIE découvrent quand elles sont éloignées de leur maison mère. Face à l'inconnu (langue, règles, habitudes...), les outils, les méthodes, les processus de gestion, traditionnellement utilisés par le groupe auquel elles appartiennent, s'avèrent être peu utiles, dévoilent leurs limites contextuelles, et de façon plus instructive et constructive leur incohérence, leur contingence et parfois même, leur futilité. Les entreprises et leurs dirigeants missionnés pour atteindre des objectifs précis n'ont, alors, d'autre choix que celui de bricoler, c'est-à-dire de trouver d'autres voies, « d'aller par des voies obliques »<sup>9</sup>, par des chemins de traverse, de s'écarter adroitement des processus balisés par d'autres et pour d'autres cieux. Vont alors se développer des mécanismes de défense et des mécanismes d'adaptation. Les réponses s'élaborent sur deux niveaux temporels.

Les mécanismes de défense sont actionnés dans l'immédiateté, des remèdes de crise, extraordinaires, interviennent pour pallier la crise, et répondre à l'urgence.

Les mécanismes d'adaptation envisagent le futur, ils se construisent dans une perspective de long terme, ils contribuent au maintien de l'équilibre instable et traitent des problèmes de terrain. C'est à ce niveau que peuvent s'opérer des transferts de savoirs managériaux, des filiales à l'étranger vers les maisons mères, incrémentant ainsi le corpus de pratiques.

Les DRH des EIE sont en position de passeur entre le siège et la filiale, entre la direction locale et l'encadrement intermédiaire, ils sont un médium de transmission des informations descendantes (diffusion du modèle organisationnel et managérial) et ascendantes (reporting).

---

<sup>8</sup> Source : entretiens avec des consultants et responsables RH internationaux

<sup>9</sup> Définition du Littré

Ces DRH sont avant tout des équilibristes qui surveillent en permanence le mouvement du balancier et veillent à son inclinaison. Ils ne sont pas les seuls à rechercher l'équilibre, l'ensemble des équipes de direction participe à ce mouvement.

La crise managériale, en tant que rupture d'équilibre, traduit une angoisse de l'incertain et une angoisse à l'idée du futur. En Chine, cet équilibre est très fragile et semble être plus un objectif à atteindre qu'une réalité. Les conditions mêmes d'obtention de l'équilibre semblent différentes de celles présentes en Occident, à moins que ce ne soit l'équilibre lui-même qui soit autre. La rupture d'équilibre est le signe d'une crise : crise de repères, crise des identités, crise de compréhension linguistique, crise des talents et des compétences, crise sociale, crise de conscience.

Nous aborderons ce management de crise émergent au niveau local au travers des rôles de nos interlocuteurs, DRH le plus souvent mais dans des profils divers au cours du temps, et de leurs préoccupations majeures concernant le management de leur personnel.

Le plan adopté dans cette 2<sup>ème</sup> partie suit la description du modèle de MIRH par Schuller et Tarique, 2007 avec d'une part les fonctions du MIRH (orientation, ressources, localisation) et d'autre part les politiques/pratiques du MIRH.)

## **2.1 L'évolution des profils des DRH : la construction d'une fonction RH**

Le MIRH pose tout d'abord la question de la structure de la fonction RH, à l'international et au niveau de chaque filiale et site. En particulier, en Chine, le choix du profil du DRH lui-même paraît délicat. Dans une vision ethnocentriste du MIRH il est recommandé d'opter pour des expatriés de façon à permettre un contrôle des opérations à l'étranger. Appliquée depuis vingt-cinq ans, cette vision dominante, surtout pour les FMN nord-américaines, semble en perte de vitesse du fait de l'accélération de la mondialisation et des coûts croissants de l'expatriation (Schuller, Tarique, 2007).

Dans notre réflexion, repérer l'évolution du profil des DRH des EIE en Chine participe à l'analyse de la construction de ce management de crise. L'improvisation des rôles et des compétences, depuis la figure du DRH occidental linguiste jusqu'à celle du DRH Chinois avec une première expérience de management, est aussi un signe de la construction lente et progressive du MRH en Chine.

Les DRH remplissent traditionnellement une triple fonction, celle d'animateur de leur propre équipe, celle d'intermédiaire entre la direction et le reste des employés et de traducteur, celui qui fait passer d'un lieu à un autre, des politiques et stratégies émanant du centre et les met en oeuvre. En Chine, la fonction traduction prend une dimension particulière. C'est pour cela que les DRH les plus anciens ont une formation initiale de linguiste.

### **2.1.1 Des DRH linguistes**

Comment faire passer les politiques, les consignes de production, comment simplement communiquer quand on ne partage pas la même langue ? Les dirigeants nommés pour démarrer une activité en Chine, dans la décennie quatre-vingt, se sont alors tournés vers des traducteurs Français ayant étudié le Mandarin à l'école des langues orientales, c'est le cas dans notre référentiel de deux DRH auprès d'une EIE du secteur de la chimie (« M ») pour l'une et du secteur de la construction mécanique (« C ») pour la seconde.

Forte de sa compétence en langues, l'une d'entre-elles a commencé sa vie professionnelle en créant un tour operator, puis a travaillé dans deux bureaux de représentation puis dans un groupe hôtelier avant de prendre une « orientation business » et intégrer successivement deux grands groupes du secteur de la chimie et enfin un troisième.
--

Les Français maîtrisant le Mandarin et disponibles étant une ressource rare et chère, les dirigeants ont recherché des traducteurs Chinois ayant étudié le Français, ressource également rare à cette même époque, cas d'une DRH d'une autre EIE du secteur de la construction mécanique (« P ») et d'une jeune DRH d'une EIE du secteur de la distribution (« N »).

Pourquoi ont-elles, alors, été nommées DRH et non traductrices ? On peut imaginer que la fonction de traduction leur permettait d'assister aux entretiens de recrutement, puis de transmettre quotidiennement les consignes de travail aux responsables des équipes locales. Elles étaient en contact direct avec le personnel d'encadrement et c'est tout naturellement que la fonction RH leur a été confiée, les compétences techniques sont arrivées ultérieurement. Si leur mission première était bien la communication descendante, des missions de RH sont vite apparues comme la rémunération des employés, du personnel local a alors été recruté s'occupant d'établir les fiches de paie.

Si les entreprises n'ont pas fait appel à des DRH chinois, c'est que les formations en GRH, telles que dispensées en Occident, n'existaient pas en Chine et que la fonction RH dans les entreprises chinoises était éclatée entre plusieurs services et plusieurs acteurs (service paie pour les employés, service paie pour les cadres, syndicat et représentant du parti au sein des unités). La nécessité de développer une fonction RH ne se faisait pas sentir et il ne pouvait y avoir de pression du personnel pour la création d'une telle fonction puisqu'elle était inconnue. Pour autant il est erroné de déduire que la fonction RH n'existait pas en Chine, la fonction RH était autre. D'autre part les premières implantations des EIE se sont effectuées en JV et les entreprises étrangères ont pu s'appuyer sur leur partenaire chinois pour le recrutement et l'administration du personnel.

### **2.1.2 Des DRH expatriés**

Les formations en finances, en comptabilité et en droit sont les premières à avoir introduit une problématique RH dans les années quatre-vingt-dix, le premier manuel de GRH en chinois daterait de 1996. Ce n'est que très récemment, que sont apparues des formations RH de type Master en Chine. Les EIE ayant tendance à reproduire sur place le modèle organisationnel du groupe, vont expatrier des DRH, dans les années quatre-vingt-dix (conformément en cela au modèle « européen » de contrôle des filiales tel que Bartlett et Goshal, 1989, le décrivent). Ils auront pour mission de trouver des successeurs potentiels et de les former.

Les motivations des candidats à l'expatriation sont diverses, le plus souvent c'est le siège qui les a choisis, dans quelques cas, ce sont eux qui ont suscité l'opportunité, car ils avaient le désir d'aller en Chine, intérêt pour la civilisation chinoise, la langue ou encore leur propre origine biculturelle.

L'intérêt, pour l'EIE, de faire appel à un DRH expatrié est multiple, sa formation ou son expérience est conforme aux attentes et aux pratiques du groupe, il connaît les processus opératoires. S'il est issu du groupe, il peut transmettre les valeurs, il a la confiance du siège. Ces avantages sont à relativiser, en effet, le DRH expatrié est plus coûteux qu'un DRH local, il ne maîtrise pas la langue, il a lui-même besoin d'un traducteur, il ne connaît pas le fonctionnement des administrations chinoises, il sera tenté de reproduire un modèle qui n'est pas forcément adapté.

Ainsi la solution ethnocentriste semble ne pas être la plus efficace dans le contexte chinois.

### **2.1.3 Des DRH biculturels**

Pour l'EIE, le DRH idéal aurait une formation en Occident, une expérience dans une EIE, il connaîtrait la culture occidentale et la culture chinoise, il maîtriserait deux langues dont le Chinois. Une catégorie de DRH correspond partiellement ou totalement à ce profil. Ils sont désignés génériquement par le terme « biculturel » qui regroupe deux parcours différents, les « returnees » et les Chinois diplômés de l'étranger :

- Les « returnees » proviennent de la diaspora chinoise, ce sont des personnes qui ont quitté la Chine, ou dont les parents ont quitté la Chine pour émigrer soit dans des États voisins ; Taiwan, Singapour, Hongkong, ..., soit en Occident : Europe, États-Unis, Australie...
- Les Chinois qui ont poursuivi leurs études en Occident et idéalement y ont acquis une expérience professionnelle. Le plus important reste leur connaissance linguistique et leur expérience managériale.

Le DRH d'une entreprise du secteur pharmaceutique (« G ») se décrit ainsi : « Originaire de Singapour et diplômé en ingénierie mécanique, j'ai travaillé chez Rhône Poulenc à Singapour. DRH depuis janvier 2005. Je suis depuis 7 ans à Shanghai, j'ai fait mes études dans le New Jersey ».

À partir de 2000, les entreprises étrangères vont préférer et rechercher, les profils des biculturels pour toutes les fonctions et pour celle de DRH en particulier, avec plus ou moins de succès. Le responsable d'un cabinet de recrutement (« F ») dont les clients sont principalement des EIE du CAC 40 avec une structure globale complète en Chine indique que « dans la plupart des cas les DRH sont chinois et sont bilingues (biculturel), capables d'intégrer le biculturalisme et la Loi chinoise ».

L'idéal et la rareté à un prix, les biculturels sont également coûteux, leurs exigences en matière salariale est croissante, leur propension à la volatilité est grande. Une concurrence s'établit entre les entreprises pour recruter les biculturels qui sont très sollicités par les chasseurs de tête.

### **2.1.4 Des DRH chinois**

Les DRH chinois se sont principalement formés sur le tas, ils ont des cursus divers, ont gravi les échelons, certains ont repris des études pour passer un MBA, ils maîtrisent une langue étrangère. Ils ont occupé des postes d'assistants puis de responsables dans d'autres entreprises avant d'accéder au poste de DRH. Ils ont acquis une expérience managériale, une connaissance des processus de groupes et négocient dans leur contrat, leur qualification.

La DRH d'une EIE du secteur construction mécanique, titulaire d'une licence en droit puis d'un MBA obtenu plus récemment, a « travaillé comme professeur pendant six ans à l'Université, puis 2 ans comme assistante RH dans une société Hongkongaise, Manager RH pendant 11 ans chez Philips et maintenant DRH chez « C » ».

Le DRH Asie de « A » a suivi « une formation en 1991 non pas en RH mais juste en paie. En 95, précise-t-il « avec les firmes américaines on a seulement découvert la vision économique de l'emploi et aujourd'hui les RH. Je travaille depuis 16 ans dans les RH, dans plusieurs firmes : une anglaise puis française (Alcatel). J'ai été DRH, puis DRH Chine ».

Les compétences des DRH ont évolué sur les trois dernières décennies. Les compétences linguistiques sont toujours recherchées, mais elles se sont banalisées, elles ne sont plus discriminantes et ne représentent plus le seul avantage concurrentiel pour les candidats.

Un DRH biculturel d'une EIE du secteur de la chimie (« B ») note « l'évolution des compétences : en 97, le recrutement se faisait sur des compétences linguistiques, des capacités multiculturelles (diaspora chinoise). Maintenant il y a des Chinois qui ont une connaissance des marchés. Les compétences linguistiques sont lissées, intranet a permis le lissage des compétences linguistiques. On recherche d'autres compétences comme C&B (*Compensation and Benefits*).

Malgré cette évolution vers des compétences en RH conformes au modèle du MIRH, la construction du MRH en Chine se fait également par l'émergence de pratiques RH assez éloignées des « best practices », puisqu'elles reposent souvent sur les réponses adaptatives des DRH face à l'urgence.

## **2.2 GERER LES RESSOURCES HUMAINES EN CHINE : DES SOLUTIONS EMERGENTES LOCALES ELOIGNEES DES PROCEDURES DE MIRH**

Le cadre d'exercice du MRH est singulier. D'une part, les objectifs des EIE sont de natures diverses fréquemment éloignées d'objectifs qui se déclinent en sous-objectifs de productivité, de rentabilité, de volume de vente, de ROI, de production... D'autre part les DRH peuvent avoir une méconnaissance totale de leur fonction, et les échanges se passent dans une langue tierce ou par interprète interposé. Ajoutons à cela des systèmes éducatif, administratif et de production fort différents du modèle Occidental dans lequel évoluent les FMN.

Ce contexte caractérisé par la différence, par la pénurie du connu, devient un contexte de crise des repères, crise de compétences...

Les DRH des EIE en Chine, sont contraints dès lors de trouver d'autres réponses que celles prescrites.

La DRH chinoise de « C » signalait que la coordination avec la DRH corporate (notamment le « meeting Friday » chaque semaine) était plus vécue comme un moment de pression et de contrôle qu'un soutien central ou un apport de solutions...

La panoplie des procédures s'avérant fréquemment inopérante et incohérente les contraint à bricoler des solutions. Face à la difficulté de recruter ils choisissent de déléguer le recrutement par la cooptation. Face à la pénurie de talents, ils se substituent aux écoles et aux universités et puisent dans leurs ressources pour former les responsables de demain. Confrontés à la demande de reconnaissance et de progression, ils s'inspirent de l'organisation administrative chinoise et créent des catégories hiérarchiques intermédiaires. En présence d'un turnover qu'ils ne peuvent endiguer, ils proposent des gentleman agreements à leurs confrères...

Nous avons pu vérifier, dans les entreprises d'État comme dans les EIE, le transfert du vocabulaire et son appropriation par les DRH chinois, le transfert de la connaissance de la quasi-totalité des outils. La mise en application de ces derniers est plus incertaine. Les DRH pouvaient présenter les outils ou les politiques RH occidentales classiques et l'on s'apercevait ensuite au détour d'une phrase, ou pendant une visite d'usine, par exemple, que le transfert s'était arrêté à la dimension conceptuelle.



Ce bricolage est source de pratiques innovantes, qui une fois repérées et jugées pertinentes peuvent faire l'objet d'un contre transfert de procédures des filiales vers le siège.

Notre analyse va reposer sur un découpage en activités de MRH selon le modèle de Schuller et al (1993) adapté par Schuller et Tarique (2007), soit quatre politiques de MIRH *staffing, appraising, compensating, developing* que nous traduisons par emploi, évaluation, rémunération et développement du personnel. Une cinquième pratique émergente sera évoquée, conforme à une évolution actuelle du MIRH (Barabel, Meier, 2008), l'activité transversale de « gestion de la marque employeur » particulièrement adaptée au contexte chinois. Enfin une autre activité « transversale » du MIRH le management des équipes multiculturelles sera également analysée dans le contexte des EIE en Chine.

### **2.2.1 Emploi : les tensions du recrutement en Chine**

Pour les DRH, le contrôle de l'augmentation de la masse salariale n'est pas la priorité, face à l'urgence, à la crise du recrutement et de la rétention, leur préoccupation principale est d'être attractif sur le marché du travail. Comment attirer dans une entreprise en attente d'activité, en déficit de notoriété des cadres hauts potentiels ayant une formation similaire à celle de leurs homologues occidentaux, dans un pays en pleine croissance ? Comment leur assurer un développement de carrière à la hauteur de leurs espérances ? C'est le défi que doivent relever les DRH, qui sont tenus dans le même temps de se conformer aux procédures et aux objectifs définis par les sièges. Il s'en suit des propositions surprenantes, innovantes ou plus prosaïquement pragmatiques.

C'est ainsi que les DRH font appel prioritairement aux annonces sur internet. Plus de 2000 sites sont répertoriés dont les deux plus importants se partagent 69,3% du marché, l'un deux annonce plus de 40 millions de visites par jour et 1,9 million de postes offerts quotidiennement<sup>10</sup>. Sont ensuite mobilisés les chasseurs de tête, les cabinets de recrutement et fréquemment la cooptation.

L'adéquation entre le cursus de formation et le poste de travail n'est pas abordée de la même manière en France et en Chine. La vision française est plus tubulaire et se décline en profils-types pour un emploi type. La Chine n'a pas poussé à l'extrême l'hyperspécialisation et il ne choquera personne que les cadres aient suivi un cursus en littérature ou en poésie, ou qu'un cadre change de fonction et passe du marketing à la production ou à la GRH et réciproquement.

La Chine a une tradition de promotion interne basée sur la formation mais aussi sur d'autres filières : syndicale et politique qui prennent en charge la formation des employés et des cadres mais aussi leur développement de carrière. Les trois activités, administrative, syndicale et politique ne sont pas structurées comme trois tubes étanches mais bien comme un enchevêtrement structuré et codifié de passerelles et d'échelle. Ce contexte allié au manque de compétences pour certains postes, explique que certains DRH sont issus de formations et d'expériences diverses sans lien direct avec leur nouveau métier et qu'ils reproduisent ce schéma pour recruter le personnel. Dans ce contexte de crise des compétences, les DRH et les cabinets de recrutement, n'ont eu d'autre choix que de développer une nouvelle approche du recrutement, de la gestion des emplois et des compétences, fondée sur des compétences transversales. Cette nouvelle approche métisse est à la charnière entre transposition du modèle

---

<sup>10</sup> Mission économique Ubifrance en Chine – août 2009

précédent en vigueur dans les *danwei* (unité de base du système administratif chinois) et inspiration du modèle Occidental.

À rechercher la personne rare ayant le profil type, les DRH n'ont guère d'autre choix que de se livrer à une guerre des talents et de débaucher les cadres des autres EIE ; s'en suit une spirale inflationniste des salaires. Ce processus ne fait qu'aggraver le taux de rotation des personnels : avant la crise, un cadre shanghaien changeait de poste en moyenne tous les 18 mois<sup>11</sup>. Dans certaines zones industrielles, les EIE ont passé entre-elles des « gentlemen agreement » s'interdisant de débaucher les cadres des entreprises de la zone.

Pour pallier cette hémorragie, les DRH recrutent plus que nécessaire et se constituent des viviers internes.

#### **De la multiplication des viviers ...**

L'objectif de la société « G » pour 2006 se déclinait en 5 axes et un projet :

- Contribuer à la qualité de la force de vente (recrutement et motivation)
- Réduire le temps du recrutement à 4 semaines
- Avoir un pool constant de futurs responsables dans les domaines clés
- Identifier les candidats internes/externes
- Evaluer l'écart de compétences des candidats internes

« Le projet « Dragon » initié par le service RH consistait à identifier des responsables à haut potentiel pour les former, et pour cela développer le rôle des RH comme facilitateur et coach des compétences, Les RH comme partenaires constructifs doivent identifier et développer un pool interne de candidats, Nous avons commencé en juillet 05 avec un premier lot de *first line sales management* ».

La même année, la DRH de « M » dit « développer un pool de jeunes talents et les développer dans une culture « M.iène ».

#### **...À la gestion de masse**

L'entreprise « I » « embauche des employés en quantité, pour avoir assez de ressources humaines pour répondre à la demande d'emploi. Elle répartit son vivier en 3 types :

- « Reserve pool : ceux qui proviennent des sites que l'on ferme et qui constituent une réserve (à condition de vérifier que l'on a bien à faire à des professionnels car les managers n'ont pas toujours le courage de licencier)
- Trainee pool : ceux que l'on envoie 6 mois en formation avant de les promouvoir
- Potential pool : ceux qui sont repérés par la gestion des carrières et l'entretien annuel avec le N+1

En 2007 « I » a recruté 12000 personnes soit 1000 personnes par mois essentiellement au niveau des employés»

Les DRH développent des stratégies de rétention variées, séjour de formation en Occident, prévus dans le contrat, inscription dans des MBA, avantages sociaux variés (aide au logement, couverture sociale, voiture, téléphone, prise en charge des frais de scolarité de l'enfant ...). Ils s'évertuent à construire une différenciation par les avantages proposés et à construire une identité à l'entreprise.

Comme le disait la chargée de mission RH d'un organisme d'aide aux EIE « le problème spécifique pour le management international est de trouver du personnel polyvalent avec des compétences techniques plus la maîtrise des outils de communication, et des connaissances en management »

L'entreprise « D » indique que « chaque société est une école de formation pour un Chinois »

---

<sup>11</sup> Enquête Hudson, 2008

Recrutement et rétention semblent être le casse-tête des DRH qui pour pallier ces difficultés ont eu l'idée de créer des écoles maisons pour le niveau employé ou ouvrier qualifié et technicien.

Ces écoles portent souvent le nom d'académie associé au nom de l'EIE ; l'école marketing de « R », « I » Academy, « G » Academy, « Q » Academy.  
En ce qui concerne les hauts potentiels les entreprises n'hésitent pas à les envoyer dans les écoles du siège en France campus France comme pour « B », « I »

Le directeur de « C » évoquait également une sorte de « recrutement par tâtonnement », pour du personnel technique qualifié en expliquant que pour pourvoir 25 postes, l'usine a d'abord recruté 50 personnes, puis en a remplacé 35 ne faisant pas l'affaire, et a finalement gardé 24 personnes au bout de 6 mois d'ajustement...

### **2.2.2 Evaluation du personnel : adaptation, détournement ou absence**

Dans le domaine de l'évaluation de performance, nos interlocuteurs présentent des outils et des procédures sophistiqués, les outils « groupe » en général.

Par exemple les responsables RH de (« G » R et D) évoquent le « cycle de la performance » débutant par la fixation des objectifs en janvier-février, la mise en place du plan individuel de développement en mars, le bilan de milieu d'année et l'entretien d'évaluation de performance de novembre-décembre. Le tout intégré à un système d'information des RH « très pratique » prochainement intégré à un SIRH global. Mais tout en reconnaissant que le problème essentiel est celui de la rétention du personnel, et qu'il est bien difficile de motiver un salarié qui reste au maximum (entre 6 mois et 2 ans dans l'entreprise...

La DRH de « L » Labs évoque les mêmes pratiques d'évaluation que celles du groupe, auxquelles sont ajoutées des pratiques locales. Par exemple, l'entretien d'évaluation de performance. Mais celui-ci est surtout vu comme l'occasion pour le salarié qualifié d'exprimer son insatisfaction et pour la DRH d'éviter cette insatisfaction et un départ sans communication ou d'anticiper la nécessité de trouver de nouveaux moyens de fidélisation.

Assez fréquemment, l'annonce de l'évaluation à 360 degrés ou d'entretiens semestriels d'évaluation restent au niveau du discours et de la présentation, les DRH conviennent rapidement qu'ils ne sont pas pratiqués faute de temps et en raison de la forte mobilité des personnels (« C », « D » et « L »).

L'évaluation est dans la majeure partie des EIE limitée aux cadres voire aux seuls hauts potentiels.

Ainsi, même si la volonté de diffuser et de construire des procédures et des outils sophistiqués d'évaluation du personnel existe clairement, elle n'est pas toujours suivie d'effets, d'autres priorités prenant le pas sur l'évaluation.

### **2.2.3 Rémunération : un système de rétribution globale ou le retour d'une tradition chinoise ?**

En matière de rémunération, l'observateur retrouve dans les EIE en Chine des systèmes de rémunération globale typiques d'un MIRH comprenant des packages de rémunération complets allant jusqu'à la couverture sociale avec même des dispositifs complémentaires particuliers comme le « housing fund » (par exemple chez « G », « L »). La rémunération globale est présente du plus bas niveau jusqu'au plus haut avec des disparités fortes dans le package.

Mais la problématique des rémunérations est avant tout locale avec le souci de retenir les salariés les plus qualifiés

La responsable C&B d'une EIE (« G ») soulignait que les rémunérations représentaient le nœud d'un « conflit stratégique entre réduire les coûts et augmenter les salaires », elle précisait que « la concurrence fait les prix » et que pour recruter et retenir le personnel il lui fallait bien s'aligner sur le marché. Elle ajoutait que le rôle des services RH était « de mettre en balance les coûts avec le besoin d'investir dans les coutumes ».

Cette formule sibylline recouvre les périphériques de rémunération dont l'usage est particulièrement développé en Chine, repas gratuit, transport, téléphone, aide au logement, frais de scolarité de l'enfant, etc.

Le DRH de cette entreprise ajoute « une étude de Mercer Consulting sur l'Asie Pacifique a montré des croissances différentes, des augmentations de salaires surprenantes : impossible à comprendre de Paris. (GDP<sup>12</sup> : 11% Inflations différentes selon les provinces et Shanghai). Il est très difficile d'admettre autant de diversité quand un même montant de salaire est surpayé dans une zone et sous payé dans une autre. Ceci pose des problèmes d'équité interne, en termes de salaire, entre ces régions et à l'intérieur même d'un site ». Ce DRH expliquait qu'il ne pouvait appliquer l'uniformisation des salaires voulue par le siège parisien et la difficulté qu'il avait à faire admettre que la réalité du terrain imposait des disparités de salaires à fonction égale selon les villes.

La DRH d'une EIE du secteur de la chimie (M) évalue « les bonus particuliers complémentaires à environ 2 à 3 mois de salaire » et soulignait : le défi est de les verser « sans gonfler la masse salariale ».

Un DRH (« G ») constatait : « pour Shanghai, les salaires sont trop bas, alors après discussion on a créé des niveaux différents, pour faire progresser les salariés».

S'agit-il alors de pratiques conformes au MIRH ? De pratiques innovantes ? Ou d'un retour au modèle de la « danwei » qui prenait en charge le salarié dans sa vie au et hors travail ? Ces pratiques de rémunération sont selon nous typiques de l'émergence d'un « entre deux ».

## **2.2.4 Développement : une gestion de carrières innovante**

Dans la tradition chinoise, en commençant par le pouvoir central, toutes les organisations (danwei) sont hiérarchisées par grade. Il en est de même pour les entreprises, les banques... Elles se positionnent donc sur une échelle de cinq grades. Ce système permet de situer hiérarchiquement chaque unité et chaque élément dans le système global. Les différentes unités sont ainsi toujours comparables.

Cette organisation monolithique fournit une grille de lecture indiquant immédiatement le domaine d'autorité et l'étendue du pouvoir de chaque organisation. Le grade induit la nature des relations entre deux unités, les relations sont hiérarchiques si l'une des deux a un grade supérieur à la seconde, et égalitaires pour des grades identiques. En fonction de son grade, un service peut en diriger un autre et l'inférieur doit toujours obtenir l'autorisation d'un supérieur. C'est en raison de ces liaisons matricielles, que l'on peut parler de système (Chevrier, 1996 ; Eyraud, 1999).

Le système omniprésent de grades, tant au niveau des postes de travail, que de la hiérarchie des services de l'entreprise, ou des entreprises elles-mêmes, confère une grande lisibilité sur la place de chacun dans le système, et les chemins possibles d'évolution de carrières sont parfaitement balisés. Un chinois affecté dans une telle entreprise sait quelles sont les voies qui

---

<sup>12</sup> Gross Domestic Product

s'ouvrent à lui en termes d'évolution de carrière. Aujourd'hui, la demande des employés des EIE pour une plus grande lisibilité dans leur évolution de carrière, est vraisemblablement l'héritage de ce système. Comme l'est la réponse des DRH chinois, désemparés par l'importance de la rotation des personnels, qui proposent des solutions innovantes inspirées par le modèle organisationnel traditionnel chinois. Ils fournissent un gros effort de clarification des voies de progression de carrière, allant jusqu'à les faire figurer dans le contrat de travail et inventent des grades intermédiaires dans la structure hiérarchique des emplois pour répondre à la demande de progression et de reconnaissance exprimée par les employés. C'est ainsi qu'une EIE du secteur pharmaceutique a élaboré de véritables cartographies des possibilités d'évolution de carrière, initiative reprise par le siège.

« G » a ainsi mis en œuvre un « Guide d'évolution des carrières » dans et au delà de la fonction dans le but de fournir aux salariés une vue claire de toutes les étapes possibles de développement dans l'entreprise avec notamment une matrice d'opportunité de carrière. Le mouvement peut être vertical, diagonal et latéral : bouger pour un poste avec un plus haut niveau de responsabilité dans une fonction ou une région différente. Pour chaque fonction a été établi un profil de carrière. Avertissement est donné sur le caractère non contractuel, non garanti, non définitif des éléments prévus dans le guide de développement de carrière.

### **2.2.5 Une activité transversale de MIRH : la gestion de la « marque employeur »**

Une activité du MIRH qui paraît se développer (Barabel, Meier, 2008) semble particulièrement adaptée au contexte chinois et provenir d'un besoin exprimé par les DRH au niveau local.

La notoriété de L'EIE est un autre facteur de crise évoqué, dans les entretiens, à partir de 2007. La notoriété des EIE, à l'évidence géocentrée, revêt un caractère particulier à l'échelle de la Chine où les firmes sont confrontées à une double difficulté historique et géographique de positionnement et de reconnaissance.

Chez « G » apparaît la volonté de recruter les bons employés par d'autres moyens que le salaire pour rester compétitifs, le salaire n'étant pas une approche suffisante, on adopte une « holistic approach », regroupant benefits et carrière, et la création d'une marque attractive pour l'emploi « company branding ».

Chez « N » à Pékin on a créé avec le personnel un nom de marque en Chinois qui a une prononciation proche de la marque en français « JIA LE FU » et un sens attrayant « bonheur et prospérité pour toute la famille ».

Le consultant de « E » insiste sur l'idée que les jeunes sont sensibles au secteur d'activité de l'entreprise, à sa réputation, à la sécurité de l'emploi, aux avantages

Pour une autre consultante « P », les solutions pour les entreprises sont une communication affinée, valoriser les opportunités de carrière à l'interne, construire une image de marque positive, créer un sentiment d'appartenance, prendre en considération les nouvelles aspirations des talents locaux

L'entreprise chinoise est marquée par près d'un demi-siècle de positionnement dans une organisation administrative graduée, le « poids » d'une entreprise est légitimé par son grade. La lisibilité de sa place dans la hiérarchie est incluse dans son nom, à l'exception des grandes entreprises chinoises, les « champions » dont le nom s'est occidentalisé mais qui bénéficient d'une réelle notoriété et d'un véritable culte dans la presse et par les autorités. Depuis deux ans, un vent nationaliste agit en faveur des « champions » incitant les consommateurs à consommer chinois. Parmi les grandes EIE françaises, seules quelques-unes bénéficient d'une renommée, c'est le cas, par exemple, des entreprises spécialisées dans les produits de luxe et

aussi les grands groupes du secteur de l'aviation, des hautes technologies, du traitement des eaux, du nucléaire. Mis à part ces entreprises, la grande majorité des EIE françaises, comme leurs homologues occidentales, sont en Chine dans l'anonymat le plus total. Le candidat répondant à une annonce ne sait s'il postule dans une PME ou dans une filiale d'un groupe, connu ou inconnu. Le management de la réputation est donc au coeur des préoccupations stratégiques des directions marketing mais aussi, de facto, de celles des DRH. La réputation apparaît comme une ressource et une variable clé du recrutement, « elle permettrait d'obtenir des candidats de meilleure qualité » (Bromley, 1993)<sup>13</sup>.

Les DRH s'attèlent à construire une différenciation par les avantages proposés. En effet, la compétition est rude et la surenchère est souvent de mise dans la course aux candidats. La réputation des EIE repose sur une identité polymorphe : identité visuelle de la marque, du logo, identité historique de l'organisation, de ses fondateurs... Arrivées en Chine, la plupart de ces entreprises se retrouvent dans la position de devoir reconstruire une identité qui ne pourra pas être, bien évidemment, totalement la même qu'ailleurs. La question de la notoriété comme frein au recrutement n'a été abordée que par les DRH chinois. Trois directeurs français ont évoqué l'impérieuse nécessité de développer une bonne image, et les trois ont cité les actions, menées par leur entreprise et les initiatives des employés, en faveur des victimes du tremblement de terre du Sichuan. Les retombées ont joué autant pour l'identité externe que pour l'identité interne. Les propos tenus par les DRH et les dirigeants mettent en avant l'intérêt des employés chinois pour les pratiques de RSE des entreprises étrangères et notamment pour la responsabilité philanthropique et pour la responsabilité éthique (Carroll, 1979). Ces deux axes de la RSE pourraient être un facteur de différenciation facilitant le recrutement et la rétention des personnels.

Il est important également de dire que les efforts des DRH s'adressent principalement aux hauts potentiels, aux cadres et cadres intermédiaires. Une fois encore est transposé l'ancien système qui prévoyait deux services l'un dédié aux cadres et le second au reste du personnel.

## **2.2.6 Une autre activité transversale : le management des équipes multiculturelles**

Pour de nombreux auteurs une des missions du MIRH est de préparer des équipes multiculturelles performantes (Bournois, Defélix, Retour 2000 ; Meier, 2004 ; Barabel, Meier, 2008, etc.). Les compétences requises sont identifiées comme compétences interculturelles et renvoient notamment à des savoir-être (par exemple « savoir repérer les différences, reconnaître les stéréotypes, valoriser les différences, communiquer auprès de publics variés, savoir intégrer les différences et créer des synergies » Bournois, Defélix, Retour 2000). Est préconisé notamment pour le MIRH de proposer des formations interculturelles.

Nos observations dans les EIE en Chine ont confirmé une intention de tenir compte de la « spécificité culturelle chinoise », tout en exportant les pratiques occidentales de MRH.

Il importe de se pencher sur la nature de ce que l'on s'est proposé d'exporter et de promouvoir. L'aveuglement sur le modèle est ainsi rendu possible par des subterfuges comme le multiculturalisme favorisant l'angélisme mais aussi en même temps par des manœuvres visant à gommer systématiquement les différences, les tensions, les expériences au profit d'une « reconstruction » lisse, uniforme, consensuelle.

---

<sup>13</sup> in Boistel. PH., Le management de la réputation chez Sernam

Dans cet esprit notons par exemple que dans les EIE, les cadres chinois sont tous « rebaptisés » et arborent, pour la quasi totalité d'entre eux, des prénoms occidentaux. L'explication fournie résiderait dans l'incapacité des expatriés à retenir les prénoms chinois.

Mais s'est développé également un discours préfabriqué sur la culture chinoise reconstruite autour de quelques poncifs (absence d'initiative, guanxi<sup>14</sup> : réseaux incontournables, perte de face, impossibilité de dire non...) supposés aider le MIRH et qui s'avèrent source de quiproquos et d'erreurs.

Un MIRH intégrant les différentes nationalités demeure cependant en devenir. Dans les EIE, la gestion des expatriés est rattachée au siège occidental, dans de rares cas, pour les plus grosses, le siège Asie ou Chine sert d'intermédiaire.

C'est ainsi qu'un des fleurons de l'industrie européenne « O », gère en Chine les expatriés selon la législation du travail de leur pays d'origine plutôt que de tenter d'harmoniser « ce qui pose de gros problèmes d'harmonisation et d'équité entre, d'une part, des personnels expatriés qui ont des volumes de congés différents, des salaires différents à fonction égale et d'autre part les personnels chinois qui eux relèvent des pratiques locales »

Ainsi, selon nous les pratiques RH dans les EIE en Chine reposent à la fois sur un MIRH que les directions occidentales diffusent et que les DRH locaux affichent, et sur la réalité de pratiques locales parfois issues de traditions, parfois issues de contingences économiques et sociales locales. Le résultat semble être un management des RH émergent, une situation hybride, entre-deux entre le MIRH universaliste et les pratiques chinoises locales.

Pourtant quand les DRH présentent leurs services, leurs missions, la première impression est celle de l'ordre, de la planification, de l'unité d'action par rapport au groupe, « tout se passe comme si la plupart de ce qui est n'existait pas » (Valéry)<sup>15</sup>, ils présentent une fiction comme pour « dissimuler les doutes, résorber les échecs et les contradictions, renforcer les points forts, falsifier l'instant, minimiser les minima, maximiser les maxima » (Valéry)<sup>16</sup>.

Dans le tableau 1 suivant, la 1ère colonne correspond à différents outils et pratiques du MIRH affichés comme présents dans les EIE en Chine par les DRH, l'utilisation qui en est faite apparaît dans la colonne 3, les justifications de cette utilisation propre au contexte chinois en colonne 4.

---

<sup>14</sup> À propos du guanxi, nous partageons l'analyse de Desjeux, 2003 : « quand quelqu'un attribue la source d'un problème de management ou de vie quotidienne à l'autre culture, il m'informe d'abord sur sa propre culture et sur ce qui est important pour lui. Il ne m'apprend pas grand-chose sur les Chinois, les Américains, les Africains ou les Français. L'explication par la culture c'est dans un premier temps, celui de la découverte, un test projectif pour celui qui la mobilise. Elle apprend surtout sur la culture qui émet une appréciation sur l'autre ».

<sup>15</sup> Valéry, P., Œuvres, Mélanges, p. 305, op. cité

<sup>16</sup> Valéry, P., Moralités, p. 531, op. cité

**Tableau n°1 : Pratiques et outils RH en Chine**

Modèle MIRH universalisant	Affichage	Modèle de l'entre-deux en Chine	Justifications fournies
Évaluation 360°	oui	Limitée aux hauts potentiels	Manque de temps Manque de personnel Difficulté des chinois à donner leur opinion
Assesment / Entretiens d'évaluations semestriels	oui	Entretiens annuels limités aux cadres	Manque de temps Manque de personnel Difficulté des chinois à donner leur opinion
Package de rémunérations	oui	Omniprésent et très développé	Pour compenser le retrait de l'État et développer la marque employeur Outil d'attraction et de rétention
Balance scorecard / Tableaux de bord	oui	Plus un outil de communication à l'usage du siège que de gestion Plus un outil de bilan qu'une prospective	Contexte trop évolutif
Benchmark	oui	permanent	Attractivité et rétention
SIRH	oui	Très présent	
Test d'embauche	oui	Très peu utilisé	Les tests sont très peu développés en Chine En 2007 il n'en existait qu'un traduit de l'américain
Formation	oui	Hypertrophiée	Pour compenser les lacunes du système éducatif
Politique RSE	oui	Dualisme de l'emploi GRH discriminante	

Nous retrouvons ici la fiction organisationnelle ou la nécessaire hypocrisie (Brunsson, 1989). La survie des organisations dans un environnement très concurrentiel et mondialisé, est traditionnellement expliquée par la capacité des entreprises à coordonner et à organiser l'agir. Les facteurs principaux de coordination et d'organisation présentés sont la hiérarchie et l'unité (absence de conflits). Le paradoxe réside dans le hiatus entre prescrit et implicite, en effet, les observations des vingt dernières années montrent le contraire, les facteurs de succès des entreprises sont le faible contrôle et la diversité des idées et des procédures. La déviance par rapport aux normes serait donc non seulement un facteur de succès, mais le facteur principal de succès (Brunsson, 1989).

La logique de l'innovation s'oppose à celle de la règle, en effet, pour se développer l'innovation a besoin d'un ferment, le désordre ; de situations et de pratiques émergentes, d'un espace favorable à l'initiative. Le management prescriptif et son cortège de normes, de règles, de procédures régissant l'agir et son contrôle, apparaît, à l'évidence, comme un inhibiteur de toute tentative de changement, d'initiative, de créativité, bref d'innovation.

Une telle vision, ne tient compte ni des capacités naturelles des acteurs à rechercher des espaces de liberté, à transgresser la règle (Crozier, Friedberg, 1977) ni de l'action induite par les situations réelles contextualisées : désordre, crise, rupture des systèmes de pertinences (Schütz 1928, Dupont, Janicot, 2010).

## CONCLUSION

Le MIRH, en tout cas dans sa version universaliste occidentale, parvient difficilement à exister dans le contexte chinois : nous sommes face à une hypocrisie et une fiction



organisationnelles dans les EIE qui peut signifier remise en cause du MIRH mais aussi renouvellement de celui-ci.

D'une part l'absence d'alignement des décisions RH locales sur une stratégie concurrentielle du groupe, l'illusion d'un contrôle centralisé des RH par la mise en place de procédures, et d'autre part une fonction et des pratiques RH locales éloignées des politiques et outils du MIRH du groupe contribuent à construire une situation émergente différente du modèle.

Le MRH en Chine se construit à la fois à partir de réponses improvisées face à l'urgence de gérer, et de certaines conformités avec des pratiques descendantes. Il semble pouvoir contribuer de ce fait, en faisant remonter certaines pratiques au niveau central à renouveler le MIRH.

Deux processus organisationnels coexistent, sous-tendus par deux idéologies, l'un joue le rôle de vitrine, le second génère l'action, l'un relève de la rationalité en finalité et le second de la rationalité en valeur (Weber). Notons que les théories managériales se contentent bien souvent de décrire ces processus informels et de les ériger en règle, mais suivre la règle peut provoquer le chaos.

Les organisations performantes sont celles qui favorisent le primat de l'efficacité sur l'obéissance aux règles, qui laissent s'organiser une structure infra-crise. Brunsson développe l'idée qu'il est souvent plus aisé de discourir sur les problèmes voire de les inventer, de réfléchir sur les incohérences que de rechercher des solutions.

Pour faciliter la production des données dans les filiales ou unités éloignées et sa remontée vers les sièges décisionnels une structuration prédictive type, de l'organisation et des activités, est déclinée dans l'ensemble des groupes. Les données sont traduites, homogénéisées et standardisées pour « entrer » dans les canaux de transmission.

L'« universalisme abstrait » du modèle ne permet pas le fonctionnement réel des unités dont l'action contingente s'effectue nécessairement au travers de stratégies émergentes et de la prise en compte de l'expérience, autrement dit dans une organisation totipotente, capable de produire des modes d'action variés en fonction des diverses influences qu'elle subit, capable de se réformer d'une manière cybernétique, c'est-à-dire en tenant compte de ses erreurs. C'est le contraste qui existe par rapport à des décisions centralisées où l'on décide, où l'on légifère une fois pour toute et avec lesquelles il faut déployer une force considérable pour introduire un changement.

Les fictions organisationnelles se sont forgé une légitimité –sans laquelle elles ne sauraient avoir d'existence- construite autour d'autres fictions. La fiction organisationnelle s'apparente et emprunte à la fiction démocratique et l'analogie permet de comprendre comment s'est créée la légitimité du modèle. Les deux fictions partagent un postulat commun, ce qui vaut pour le plus grand nombre vaut pour tous. Ce postulat est alors décliné en fictions fondatrices : la partie valant pour le tout, ce qui vaut pour les grandes entreprises occidentales vaut pour la totalité des entreprises, le moment économique vaut pour la durée et le lieu vaut pour le monde. Le modèle politique de la démocratie s'oppose à la tyrannie et paradoxalement il utilise la tyrannie de la majorité. La légitimité du modèle de la démocratie comme celui du modèle managérial occidental puise sa force dans la puissance économique et politique de l'Occident et dans des fictions fondatrices ; dans la primauté, dans l'unanimité. Le modèle managérial occidental exprime la généralité managériale. La métamorphose du modèle ne repose pas sur la reproduction de structures existantes mais bien sur l'innovation constante, l'intégration de l'innovation organisationnelle et sur un management de fonctionnalité.

## ANNEXES

Annexe n°1 : modèle de MIRH selon Schuller, Dowling, DeCieri, 1993

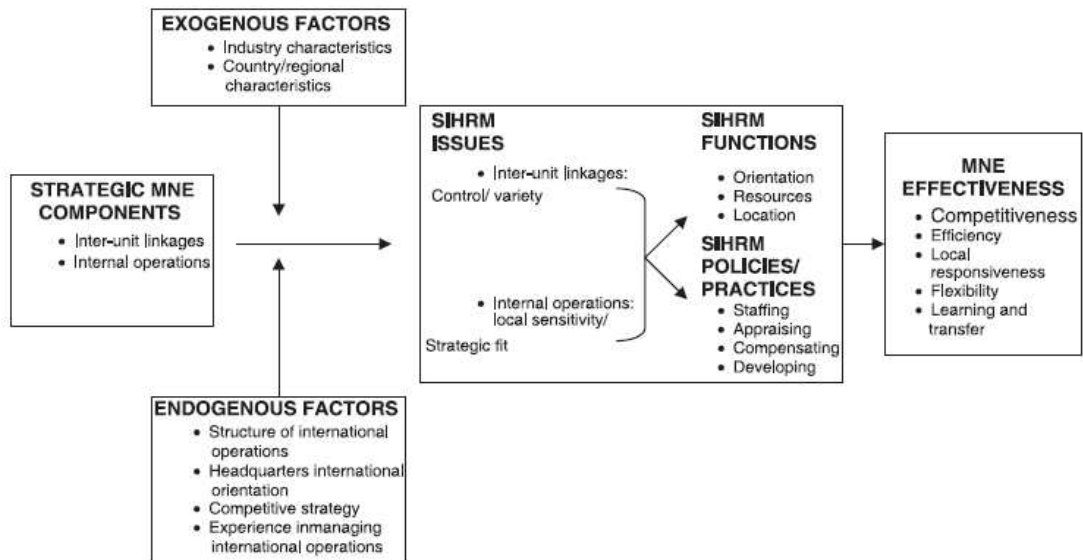


Figure 1 Integrative framework of strategic international human resources management in MNEs (adapted from Schuller et al., 1993)

Annexe n°2 : liste des EIE interrogées et citées dans la communication :

Entreprise	Secteur	Dates d'entretien	Fonction interlocuteurs
A	EIE High Tech	2009	Directeur site, DRH
B	EIE Chimie	2006, 2007	
C	EIE Mécanique	2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010	Directeur site, DRH, DIRH
D	EIE Mécanique	2006, 2007, 2008	DRH
E	EIE Chimie	2006, 2007	consultant
F	Cabinet de consultants	2006, 2007, 2009, 2010	consultant
G	EIE secteur Pharmaceutique	2006, 2007, 2008, 2009, 2010	DRH
H	Cabinet d'avocats	2006, 2007	Avocat
I	EIE Restauration	2007, 2008	DRH
J	Cabinet de consultants	2010	consultant
K	PME Mécanique	2009, 2010	Directeur site
L	EIE High Tech	2009, 2010	DRH
M	EIE Chimie	2006, 2007, 2008	DRH
N	EIE Grande distribution	2010	DIRH
O	EIE Aéronautique	2010	Directeur site
P	Cabinet de consultants	2008, 2009, 2010	

	Consultants		
Q	EIE Grande distribution	2007, 2008,2009	DRH
R	EIE Agroalimentaire	2007	Conseiller Juridique

Annexe n°3 :

### Répartition des visites par catégorie d'organisation

Catégories	Origine	Nombre de visites
SOE (State Owned Enterprise – Entreprises d'État)	Chinoise	9
OPF (organisme « public » Français)	Française	10
Consultants	Française	10
PME	Française	3
EIE	Occidentale	27
Total		59

Annexe n° 4 :

### Répartition des interlocuteurs par origine

Origines	Effectifs	Pourcentage
Français	45	41%
Chinois	59	53%
Autre	7	6%
Dont « returnees »	4	4%
Total	111	100%

## BIBLIOGRAPHIE

Aubert, C., Chevrier, Y., Domenach, J.-L., Hua, C.-M., Lew, R., Zafanulli, W. (1998), *La société chinoise après Mao*, Fayard, Espace du Politique.

Barabel M., Meier O. (2008), *La gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, Paris.

Bartlett C., Ghosal S. (1989), *Managing across borders : the transnational solution*, MA : Harvard Business School Press.

Becker H. (1963), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985.

Bournois F., Defélix C., Retour D., «Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? proposition d'une grille d'analyse», 11<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, 2000.

Briscoe D.R., Schuler R.S. (2004), *International Human Resource Management*, 2<sup>ème</sup> éd., N-Y, Routledge.

- Boistel P.H., « Le management de la réputation chez Sernam », n°31, janvier, *Management & Avenir*, 2010.
- Brunsson N. (1989), *The organisation of hypocrisy: talk, decisions and actions in organisations*, New-York, Wiley.
- Carroll A. B., «A three dimensional conceptual model of corporate performance», *Academy of management review*, vol. 4, n°4, 1979.
- Chevrier Y., «L'État chinois entre formation et déformation», *Tiers-Monde*, tome 37 n°147, 1996.
- Child, J (2000), «Occupying the managerial workplace in sino-foreign joint ventures: a strategy for control and development?», in Warner, M (Eds), *Changing Workplace Relations in the Chinese Economy*, Macmillan/ Palgrave, Basingstoke.
- Clark T. (1996), *European Human Resource Management*, Blackwell Publishers.
- Crozier M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Crozier M. (1971), *La Société bloquée*, Paris, Le Seuil.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* Editions du Seuil, 1981. Première parution dans la collection "Sociologie politique".
- Desjeux, D., « Les échelles d'observation de la culture », *Revue Communications*, N°22, Interculturel et communication dans les organisations, Université de Bordeaux, 2003.
- Di Maggio P. J., Powell W. W., «The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, n°48, 1983.
- Duport M., Janicot L., «L'idéologie Managériale de la diversité - Entre rhétorique et pratiques, le cas des FMN en Chine», 7<sup>ème</sup> journée Humanisme et Gestion, Bordeaux, 2010.
- Eyraud C. (1999), *L'entreprise d'État chinoise – De l'institution sociale totale vers l'entité économique*, L'Harmattan.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Press Double day New York.
- Heenan D A., Perlmutter H.V. (1979), *Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach*, Addison-Wesley.
- Mintzberg H., «Decision making : it's not what you think», 42,3, spring, *MIT, Sloan Management review*, 2001.
- Mintzberg H., Waters J. A., «Of strategies, deliberate and emergent», *Strategic management journal*, vol. 6, 1985.
- Pesqueux Y., site de l'AGRH <http://www.reims-ms.fr/agrh/02-presentation/01-bureau-ca-contacts.html>, juin 2009.
- Pichault F. (1996), *Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique*, Collection Management, De Boeck Université.
- Rosanvallon P. (2008), *L'universalisme démocratique : histoire et problèmes*, Esprit.
- Schuller R. S., Dowling P., DeCieri H., «An integrative framework for strategic international human Resource Management », 4: 717-64., *International Journal of Human Resource Management*, 1993.
- Schuller R. S., Tarique I., 18: 5, May, *International Journal of Human Resource Management*, 2007.
- Schütz, A., (1928) *L'étranger : un essai de psychologie sociale* ; suivi de *L'homme qui rentre au pays*, Paris, Éditions Allia, (2003).
- Verburg R., «Developing HRM in foreign-chines joint ventures », Vol 14, N°5, October, *European management Journal*, 1996.

Wagner M., «Introduction: the Asia-Pacific HRM model revisited», 11:2, April, *International Journal of Human Resource Management*, 2000.