

L'internationalisation : source d'innovation managériale pour les entreprises françaises implantées en Chine ou comment l'innovation managériale en France pourrait venir d'un ailleurs

Michelle Duport
MRM- ORHA – Université Paul Valéry – Montpellier

Résumé

L'implantation des entreprises françaises en Chine s'opère selon plusieurs stratégies, bornées aux deux extrêmes par des attitudes consistant à ignorer cet environnement ou à s'y fondre. L'objectif de cet article est d'étudier les comportements des filiales dans cet environnement. Il analyse d'une part, les étapes de l'évolution des pratiques managériales, en matière d'organisation et de GRH, et d'autre part, les contre-transferts éventuels des filiales vers les entreprises-mères. Il s'appuie, dans une démarche ethnographique, sur la nature des solutions mises en œuvre pour pallier les ruptures des systèmes de pertinence et créer de la cohérence organisationnelle et managériale. Il témoigne de l'importance du partage et de l'échange des connaissances au sein des entreprises multinationales, du rôle de l'altérité comme facteur d'innovation managériale et de performance. Il invite à changer de paradigme et à poser l'hétérogénéité comme la norme.

Mots clés : GRH en Chine, altérité, comportements organisationnels, innovation, hétérogénéité

Introduction

Les filiales d'entreprises françaises implantées dans les NPI et notamment en Chine agissent dans un environnement particulièrement dynamique et complexe auquel s'ajoute l'extranéité culturelle, organisationnelle, institutionnelle et linguistique. Cet environnement est également le lieu d'expressions, d'interactions, d'échanges voir de confrontation entre des modèles européens différents mais aussi japonais et bien entendu chinois.

La coexistence de plusieurs cultures dans un lieu restreint du fait du regroupement des entreprises étrangères dans quelques grandes villes et dans des zones géographiques dédiées à leur implantation, agit comme un laboratoire d'analyses, facilite les comparaisons et met en lumière plusieurs attitudes allant de la convergence à l'ignorance mutuelle comme le décrivent Engwall et Kipping (1998). S'offrent, alors, à ces filiales plusieurs stratégies, bornées aux deux extrêmes par des attitudes consistant à ignorer cet environnement ou à s'y fondre, à l'intérieur desquelles peuvent s'exercer toutes les nuances liées à des degrés divers d'ajustements, d'interactions, d'échanges, d'interrelations...

L'aversion des organisations pour l'incertitude et leur goût prononcé pour l'uniformisation, l'homogénéité et l'alignement des pratiques les conduisent naturellement à essayer de maîtriser cet environnement en particulier en recréant un univers organisationnel familier et en appliquant des procédures et des routines supposées universelles et avoir fait leurs preuves. Paradoxalement, elles ont simultanément intégré et importé de France les discours dominants vantant les bienfaits de l'interculturalité, de la diversité, sources d'innovation, de performance et de création de valeur sans toutes fois dépasser le stade de la rhétorique et de

l'intentionnalité. Ces deux logiques sont doublement antagonistes. En effet, l'esprit et les postulats qui les animent sont opposés—homogénéité versus hétérogénéité—, opposition que reflètent les dynamiques des organisations qui en résultent—statique versus dynamique—.

L'internationalisation place, à l'évidence, les organisations dans une situation d'incertitude, d'altérité et de complexité renforcées, de rupture des systèmes de pertinence (Schütz, 1966, Duport 2010, Duport et Janicot 2013) qui supposent la mise en œuvre de mécanismes d'adaptation et d'évolution. Du fait de l'accroissement des volumes d'investissements à l'étranger et de l'ampleur de la globalisation, il apparaît logique de présumer l'évolution des théories et des pratiques managériales et notamment la prise en compte par les organisations du réel, de la complexité et de l'altérité. La théorie des organisations, et plus précisément la théorie du changement organisationnel, ne définissent-elles pas l'organisation comme un système dynamique d'adaptation et d'évolution, composé de sous-systèmes qui interagissent les uns avec les autres mais aussi avec l'environnement (Amagoh, 2008) ?

Dix ans d'analyse, d'observations, d'entretiens et de visites de filiales étrangères implantées en Chine, nous ont permis de faire un triple constat. Le premier est celui du transfert des modèles d'origine de la part des maisons-mères, modèles pris « comme allant de soi » (Schütz, 1966) et qui ne fonctionnent pas, créant ainsi une rupture dans le système de pertinence et plongeant les organisations en situation de crise. Le deuxième constat est l'existence de pratiques locales foisonnantes, émergentes et novatrices permettant l'action. Et enfin, le troisième constat est le désintérêt dominant des entreprises-mères pour le réel et la complexité et le renforcement de la gouvernance algorithmique du virtuel (Rouvroy, Berns, 2010, Duport 2013). Cependant quelques unes commencent à s'intéresser à ces pratiques et le changement de mentalités est notable.

L'objectif de cet article est, d'une part, de comprendre les facteurs et de retracer les étapes de l'évolution des pratiques managériales, en matière d'organisation et de GRH dans les filiales françaises implantées en Chine et d'autre part, d'étudier leur impact sur les pratiques et les stratégies des entreprises-mères. Pour cela, nous insisterons sur l'importance de la méthodologie retenue (I), puis nous analyserons, les déterminants et la nature des changements et témoignerons des stratégies d'autonomisation des filiales (II). Enfin, a contrario, nous présenterons des exemples d'organisation des contre-transferts des filiales vers les entreprises-mères et de changement des mentalités (III), (Duport, 2010, 2013). Nous partirons d'exemples concrets et pour ce faire nous nous appuierons sur une expérience riche basée sur les observations itératives que nous menons en Chine depuis 2005, faisant ainsi le choix d'étudier les faits et les situations de gestion. « *Étudier un fait de gestion, de mon point de vue, c'est se demander comment les gens se débrouillent pour se sortir à leur avantage, ou sans trop d'inconvénient pour eux, de situations problématiques, hétérogènes, incohérentes, que l'on peut appeler situations de gestion* » (Girin, 1989).

I – UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE

Nos premiers séjours en Chine nous ont permis de repérer un écart important entre, d'une part, nos observations des pratiques et, d'autre part, la restitution qui pouvait en être faite et les conclusions qui en étaient tirées dans une littérature qui s'avérait ethnocentrée et, de ce fait, biaisée.

Nous avons alors constaté que la quasi totalité de ces études étaient menées à partir des entreprises mères situées hors de Chine et qu'elle correspondait à la vision des seules entreprises multinationales déclinée selon l'angle de l'expatriation, des équipes multiculturelles ou encore des transferts unidirectionnels de « bonnes pratiques » vers les

filiales. Pour comprendre le management des filiales en Chine et témoigner de son évolution, il nous est donc apparu nécessaire de l'étudier à partir de la Chine.

Enfin, nous avons également été surpris par l'omniprésence de la culture comme variable explicative des échecs comme des réussites du management ou des choix managériaux. Notre vision critique des approches culturalistes nous a naturellement amenée à élargir le champ théorique de notre démarche. Nous avons ainsi fait, principalement, le choix d'une approche ethnographique ancrée sur des études de cas, centrée sur le management local, sur les pratiques et sur les facteurs contextuels.

I-1. Une expérience basée sur un référentiel diversifié

L'intérêt de l'approche réside dans la localisation (NPI) et dans le nombre de cas ; 118 visites d'entreprises réparties en 72% de structures d'origine occidentale et 28% chinoise, dans la durée de l'observation et dans la distanciation par rapport aux sièges.

Il s'agit majoritairement d'entreprises occidentales ; filiales ou sièges de grands groupes (46%), puis d'entreprises de conseils ou d'aide à l'implantation (18%), de PME (8%) mais également d'entreprises chinoises (21,5%). Deux cent vingt deux entretiens principalement avec des cadres Chinois (56%), Français (40%), ou d'autres origines (6%) rencontrés en Chine ont été conduits entre 2005 et 2014. Le processus itératif de recueil de données¹ sur la période retenue, a permis de visiter certains sites à plusieurs reprises et différentes filiales d'un même groupe sur plusieurs localisations, principalement sur la côte Est (Shanghai, Beijing, Shenzhen) mais également plus à l'intérieur du pays (Tianjin, Suzhou, Chengdu, Xi'an, Nanjing).

Ce recueil de données a été enrichi par des entretiens en France avec des DRH, parfois appartenant aux mêmes groupes que les filiales étrangères visitées en Chine et par l'exploitation de données secondaires provenant principalement d'études menées par la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine (CCIFC), les missions économiques et les grands cabinets internationaux de conseil aux entreprises.

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 et des réformes)

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.

I-2. Une méthodologie basée sur les études de cas

L'observation autant que le projet d'analyser les pratiques managériales et notamment RH en Chine nous ont conduit à une double vision critique des travaux existants et ont rapidement mis en évidence la nécessité d'aborder différemment la question du management des ressources humaines (MRH). D'une part, la question du MRH en Chine se limite trop souvent, dans la littérature, au caractère « international » du management (Dejoux, Thévenet, 2012), le cantonnant ainsi à la question des équipes multinationales ou à celle de l'expatriation qui constitue l'orientation principale des recherches occultant la réalité des

¹ Ce recueil de données s'effectue lors d'un séminaire annuel de management comparé des ressources humaines depuis 2005.

pratiques. D'autre part, nous notons dans ces travaux le suremploi de la variable culturelle souvent résumée dans le confucianisme pour expliquer des divergences ainsi que des problèmes méthodologiques et théoriques en particulier dans l'utilisation récurrente de la référence au modèle de Hofstede. Rowley et Lewis (1996) qualifient « *d'entreprise hasardeuse* » ces approches qui isolent et comparent les cultures nationales, leurs attributs spécifiques et présupposent les structures qui en découlent. Rowley et Benson, 2000, sont très réservés par rapport au fait que toutes les différences de management ou de société puissent être expliquées en termes d'attitudes des individus. Tipton, 2007, invite à la prudence par rapport aux analyses fondées sur des valeurs (asiatiques, américaines...) et rappelle que les historiens sont très sceptiques par rapport à des explications qui reposeraient sur la permanence de facteurs culturels inchangés de type : « *les traditions asiatiques ou chinoises* » ou les « *valeurs chinoises* ».

Comprendre et analyser le management en Chine suppose, par exemple, de s'éloigner des explications culturalistes, des stéréotypes qu'elles diffusent et du recours systématique au confucianisme pour favoriser une approche multidimensionnelle qui inclut la prise en compte de la situation économique, une connaissance de l'histoire, de l'organisation.

C'est ainsi que partant du postulat que le confucianisme est l'élément socle commun à l'ensemble de l'Asie, certains auteurs n'hésitent pas à construire de « *l'asianité* » sans tenir compte de l'extrême diversité de l'Asie, sans parler de celle de la Chine qui n'est pas plus « *un bloc immense et compact* » (Thoraval, 2005).

C'est pourquoi nous avons privilégié les enquêtes multi-acteurs et les études de cas qui servent de fond à cet article.

L'étude de cas comme approche méthodologique s'est imposée comme la méthode la plus adaptée pour étudier les pratiques et saisir les changements en cours dans les filiales et pour faire émerger des propositions de recherche.

Les visites d'entreprises et les entretiens se sont, dès le départ, avérés être ce que Pettigrew et Whipp (1991) nomment un cas révélateur (« *revealing case* ») dans la mesure où il permet d'identifier des spécificités, comme le management d'attente pratiqué en l'absence de production tangible, l'émergence de solutions, de pratiques singulières mais également l'inadaptation des théories et concepts à traduire ce que nous observions. La dissonance cognitive entre un discours et des écrits autoalimentés sur la Chine et ce que nous constatons a joué le rôle d'élément déclencheur dans notre réflexion, nous incitant à poursuivre nos observations et à vérifier si chaque cas révélateur observé pouvait être généralisé à d'autres cas similaires.

Gibbert et al. (2008) constatent un retour en force des études de cas en sciences de gestion, qui selon eux présentent sur le plan méthodologique plusieurs qualités. En tout premier lieu elles sont considérées comme l'outil le plus adapté dans la phase cruciale d'émergence d'une nouvelle théorie du management et notamment lors de l'exploration des facteurs clés de changement et de leurs relations. (Yin, 1994). C'est également, de fait, la méthode qui se prête la mieux à la production de connaissances managériales pertinentes (Kurtzberg, Amabile, 2001) ».

Par ailleurs, comme le souligne Pettigrew, (1973), les études de cas permettent l'analyse des phénomènes dans leur contexte et non indépendamment de ce dernier. Ce choix méthodologique s'imposait donc pour analyser les pratiques de MRH des filiales en Chine.

Concernant la validité des résultats la multiplication des études de cas permet selon Yin (1994) d'établir une chaîne démonstrative claire d'éléments permettant de comprendre

comment s'opère le passage de la question initiale de recherche aux conclusions. D'autre part, la triangulation est obtenue par la durée, la diversité et la multiplicité des acteurs rencontrés permettant d'adopter et de confronter des angles de vue différents du même phénomène et des sources de données.

Enfin, le recueil, sur une longue durée (2005-2014), des données sur ces entreprises en Chine autorise une analyse diachronique de leur MRH et de l'évolution des solutions mises en œuvre.

II – D'UNE CRISE DU MANAGEMENT À UNE GRH DE CRISE DANS L'IGNORANCE DE L'AUTRE – Des réponses inadaptées

Implantées en Chine, les filiales des entreprises françaises sont directement confrontées à l'incertitude, à la non-maîtrise de leur environnement, à des ruptures de leurs systèmes de pertinence et se retrouvent en situation de crise : crise de compréhension linguistique, crise des talents, crise de compétences, crise de repères, crise sociale, crise des identités, crise de conscience... Sur place, le modèle culturel d'origine des cadres expatriés, modèle pris « *comme allant de soi* » (Schütz, 1966) ne fonctionne pas, dans le sens où il ne permet pas de comprendre chaque situation. Se crée alors une rupture dans le « *système de pertinences* » (Schütz, 1966, Dupont et Janicot, 2011) partagé par la communauté des expatriés, qui les contraint alors à interpréter le système culturel de l'autre, quitte à le simplifier, à le caricaturer et à le reconstruire sous forme de présupposés de « *type bien entendu* » (R. S. Lynd, 1937, 1939). Les recettes du modèle d'origine ne fonctionnent plus, plaçant ainsi les cadres en situation de crise. Crises accrues par un transfert de modèles d'affaires et de gestion globalement et contextuellement inadaptés mais également considérées comme « allant de soi » et que les entreprises-mères s'efforcent de maintenir en l'état au prix de solutions inappropriées et coûteuses. Cette opiniâtreté à s'accrocher au connu occulte la réalité et la complexité, engendre des situations inextricables, auto alimentées et créées de toutes pièces par l'aggravation des difficultés, mettant en avant les limites des modèles et la nécessité impérieuse de leur renouveau. Face à ces crises, les réponses apportées par les organisations s'avèrent inappropriées. Elles ne règlent pas le problème qu'elles étaient supposés résoudre, elles l'aggravent souvent et en créent d'autres.

L'approche développée par l'école de Palo Alto (Bateson, 1956) rejoint par certains aspects les conceptions chinoises de l'action et du changement. Ces deux conceptions peuvent servir de cadre, d'une part, à l'analyse de la crise du management et des réponses apportées par les filiales et, d'autre part, aux mutations en cours dans les organisations.

II-1. Action et changement : d'autres regards

Le concept de changement en Chine

Le détour par un « dehors » : la Chine et la pensée chinoise, permet d'envisager le changement sous un angle différent, non pas comme intentionnel (i.e. résultat de l'action) mais en tant que processus « inassigné » (i.e. non imputable à un agent) pouvant conduire à un changement de paradigme. Invitant à étudier les transformations progressives, à s'interroger sur la prétendue permanence et universalité des modèles occidentaux qui sont eux aussi soumis à évolution et notamment à l'altérité.

Le détour par un « dehors » peut aider à penser la gestion et la féconder.

Le philosophe et sinologue François Jullien (1995, 2009) nous montre que le changement n'est pas un état, que Bergson l'avait pressenti en écrivant à propos du changement que bien que nous le regardons, « *nous ne l'apercevons pas* ». En effet, notre intelligence morcelle, isole, catégorise pour décrire le changement, elle s'intéresse aux étapes du changement au lieu d'y voir des fonctionnements qui s'enchaînent, c'est-à-dire au lieu de s'intéresser au processus. Y a-t-il toujours un début et une fin aux modifications ? Selon Jullien, pour les Grecs, le changement est conçu sur le modèle du mouvement d'un bord, ou terme, à l'autre, avec un départ et une arrivée qui est le résultat du changement. Il en résulte un flou pour expliquer le passage d'un état à un autre, de l'invisible au visible. De l'état de jeune à celui de vieux, de l'état de sous-développement à celui de développement, etc. Jullien explique que dans la pensée chinoise le changement s'effectue « *sans fissure qui le trahisse* », il n'est pas délimitable, il est sans prise ontologique, il est de nature « *pervasive² que l'on voudrait capter* ». Nous partageons la position de l'auteur qui écrit qu'aucune liste ou énumération « *ne pourra rien saisir ou superficiellement de la transition qui s'opère* » ce qui rend la tâche complexe et nécessite d'aborder la question différemment et d'intégrer la corrélation de facteurs pour comprendre les processus d'évolution et leur variabilité. Certains chercheurs en sciences sociales ont envisagé l'analyse de l'action, de la décision ou du changement sous l'angle des processus, c'est le cas de Weick (1979, 1995) qui bâtit son analyse à partir de l'examen de l'agir dans des situations extraordinaires.

Notre objectif ici est de témoigner de l'existence de deux visions différentes du changement, de deux modes « d'effectivation » différents, d'une part, le paradigme de l'action qui postule la discontinuité d'états successifs (jeune/vieux, sous-développement/développement), qui insiste sur les ruptures et d'autre part, le paradigme de la transformation qui postule la continuité d'un processus, l'agir processuel. On comprend alors mieux l'attachement des chinois à la continuité, à l'équilibre, à l'harmonie dans les politiques et les solutions mises en œuvre.

Nous présentons ces deux visions dans le tableau synthétique ci-après.

Tableau 1 - Les visions de l'action et du changement en Occident et en Chine

Variables	Vision occidentale	Vision chinoise
Paradigme	Paradigme de l'ACTION	Paradigme de la TRANSFORMATION
Principe directeur	Le sujet agent	La transformation (le processus)
	AGIR	TRANSFORMER
Organon	Modernité occidentale	Continuité
Logique	Logique ontologico-prédictive Logique de finalité	Logique de transition
Action	Action localisée → risque d'incohérence	Transformation progressive du tout → cohérence
Changement	Rupture	Continuation (Héritage)
	Désidentification	Indémarcation
	Stade entre désidentification et réidentification	Tout ce qui change, Ying et Yang sont les opposés entre lesquels le changement s'opère
	Imposition et persuasion	Fécondation
	Mode « distentionnel »	Mode transitionnel
Modèle	Modèle de l'action et de la visée	Modèle du processus

² Pervasive : Néologisme utilisé par l'auteur signifiant perméable, poreuse

Stratégie	Stratégie de l'action Héroïsme de l'action	Stratégie de la non-action, du temps mort, Tactique d'enveloppement
Modes d'action	Révolution, coupure, action, combat, force → résistance	Infiltration, ramification → absence de résistance et de rejet
Modes d'effectivation	Discontinuité d'états successifs	Continuité d'un processus
Opérativité	Opérativité discontinue qui morcelle, isole et catégorise	Opérativité continue, inassignée (sans sujet régissant l'action)
Observation	Observer les ruptures et les formes	Observer les infléchissements et l'informe
Champ notionnel pour en rendre compte	Causalités	Polarités
Responsabilité	Responsabilité et culpabilité du sujet	Responsabilité de vigilance et d'adaptabilité
Essor / déclin	Rôle de l'acteur	Interne au processus
Itinéraire	Affrontement	Obliquité, insinuation
Gestion	Gestion par la modélisation, prédiction, déterminisme	Gestion par processus, par maturation
Forme idéale	Efficacité : devoir être, but, modèle, paradigmes	Maturation, rencontres, induire l'effet
Horizons de sens	À partir de la représentativité	Modulation, mode indiciel, renouvellement des choses
Événement	Événement comme rupture qu'il produit, comme résultat de l'action	N'est qu'un fragment ou partie d'un processus, d'une situation
Management	Culture de l'événement Élaborations de représentations Processus de vérité	Culture de la transition et de l'adaptation dans la continuité Réalité comme processus d'actualisation et d'interaction

Source : M. Duport (2010)

Le changement selon Bateson

Gregory Bateson (1956), fondateur de l'École de Palo Alto, s'appuyant sur la théorie des systèmes, a développé la notion de changement de « type 1 » et de « type 2 ».

Le **changement de type 1** se situe à l'intérieur du cadre, il n'en modifie pas la structure, il maintient le statu quo. Face à une situation de gestion nouvelle, des actions correctrices sont mises en place avec pour vocation la préservation de l'équilibre du système et le retour à son état initial. Ces actions ne font ni évoluer les connaissances ni les mentalités pas plus que les modes de relations. Le changement de type 1 ne s'intéresse qu'à un élément du système pour essayer de le rendre plus opératoire. Dans les organisations ils se traduit très souvent par une sur-adaptation ; plus de règles, plus de normes et plus de nouvelles procédures... C'est le mode de changement le plus fréquent, les organisations, comme les individus, ayant tendance à reproduire ce qu'elles connaissent et à répéter des routines. Mais quand les solutions apportées ne fournissent pas les résultats escomptés, voire les aggravent, il est alors temps de penser et d'agir différemment.

Le **changement de type 2** provient de l'extérieur du cadre et consiste à modifier la structure. Les solutions de type 2 s'attaquent à la situation ici et maintenant, aux effets plus qu'aux causes, au quoi plus qu'au pourquoi et à sortir du piège générateur de paradoxes créé par la recherche de solutions de type 1. Les solutions imaginées peuvent être qualifiées de

« solutions bizarres », le changement peut sembler, hors norme, paradoxal, puisqu'il provient de l'extérieur du cadre et consiste à agir sur les perceptions des acteurs pour construire une nouvelle réalité, un espace nouveau d'action et de réflexion. La technique utilisée est celle du « décadrage » qui replace le problème dans un cadre plus large et, par la distanciation obtenue, le ramène à sa juste proportion.

Nous pouvons résumer les caractéristiques des deux types de changement dans le tableau suivant.

Tableau 2 - Caractéristiques du changement de type 1 et de type 2

AXES	CHANGEMENT DE TYPE 1	CHANGEMENT DE TYPE 2
Système	Il n'affecte pas le système mais joue sur un des éléments du système	Il affecte le système, modifie le sens et le rapport des éléments les uns aux autres
	Maintien du cadre de référence pour maintenir l'équilibre et revenir à l'état initial (homéostasie). Il s'inscrit dans la continuité, la permanence et le statu quo	Changement de cadre de référence, modification du système, nouvelles règles
Paradigme du changement	Le changement est un état Il vise un modèle idéal Changement prescrit	Le changement est un mouvement Il provient de la marge Changement co-construit, adaptatif
Questionnement	Pourquoi → recherche de « coupables »	Vers quoi → analyse composants du système

Source : Synthèse effectuée à partir des travaux de Bateson

L'internationalisation situe de facto les entreprises dans un cadre nouveau, en ce sens, cette situation est une opportunité pour une prise de recul et de conscience d'autres possibles. S'implanter en Chine, c'est pour les entreprises françaises l'occasion de profiter de la distanciation et du « décadrage » pour re-cadrer les situations de gestion, non pas pour changer les faits mais leur donner un autre sens. C'est pour les chercheurs en sciences de gestion l'opportunité d'un décadrage paradigmatique et d'une contribution au renouveau du management.

II-2. Crise du management et processus d'aggravation

La crise du management et les réponses apportées par les filiales peuvent être analysées selon la typologie d'aggravation des pathologies comportementales développée par l'école de Palo Alto complète la notion de changement de type 1 et de type 2 de Bateson. Selon Watzlawick et al. (2001) ce processus d'aggravation, lié à un changement de type 1, peut prendre trois directions : les « terribles simplifications », les utopies et les paradoxes. Cette approche s'adresse autant aux individus qu'aux organisations. Elle fournit un cadre intéressant permettant d'éclairer les choix managériaux des filiales.

Les « terribles simplifications », consistent à ne pas voir la réalité et à se voiler la face, les problèmes sont niés est rien n'est fait pour y remédier. Les entreprises-mères et leurs filiales font comme si les modèles et outils managériaux étaient universels, adéquats et performants

alors même qu'ils contribuent à accroître les difficultés, à fournir des données erronées et à freiner l'action et la rentabilité. Certaines, se contentent d'agir uniquement dans la virtualité s'employant à l'élaboration de normes, de procédures et à la génération, la collecte et le traitement de données. D'autres procèdent à un découplage (Meyer et Rowan, 1977) de leur structure organisationnelle et développent parallèlement au niveau de « la fiction organisationnelle » (Duport, 2010) un niveau dédié à l'action, à la production.

Dans la première catégorie dominée par la virtualité, les filiales sont réduites à des structures de façade, à des centres de coûts. La majeure partie des entreprises occidentales implantées en Chine ne sont pas rentables, « environ 60% des entreprises implantées en Chine perdent de l'argent » (CCIFC) et leurs dirigeants le reconnaissent, « En Chine on perd de l'argent mais on ne peut pas ne pas y être » mais, selon Le quotidien du peuple (mai 2013), 86% des entreprises européennes y envisagent de nouveaux investissements. Nous avons ainsi pu, entre 2005 et 2009 visiter des entreprises qui se limitaient à un siège, le plus souvent luxueux, sans unités de production, d'autres qui abritaient d'immenses ateliers de production dotés d'un fort investissement capitaliste qui demeurait inexploité. Parmi ces entreprises de façade ou fictions organisationnelles sans réelle production, certaines « fonctionnaient » avec peu de personnel, d'autres avec tout le personnel nécessaire à une production « normale » c'est-à-dire en adéquation avec le niveau d'investissement capitaliste et technique déployé. Ces filiales, s'apparentant à des simulateurs de management à taille réelle, avaient développé un « management d'attente », avec une activité réduite, les personnels s'entraînant, se formant, se préparant à une production future. Ces filiales, relevaient de secteurs divers : Chimie, recherche et développement en téléphonie, fabrication d'unités automatisées de soudure, de chaînes d'embouteillage... L'archétype de ce management d'attente, nous l'avons rencontré dans le sud de la Chine, où une entreprise française du secteur de la pharmacie industrielle détruisait systématiquement, en fin de semaine, et ce depuis deux ans sa production hebdomadaire en attendant l'autorisation de mise sur le marché de ses produits. Ce phénomène n'était pas l'apanage des entreprises françaises mais pouvait se rencontrer dans l'ensemble des filiales occidentales implantées en Chine. Depuis 2009, cette pratique s'est raréfiée, la crise financière de 2008 a poussé les entreprises-mères à réduire le volume de dépenses des filiales, les obligeant à des résultats.

La deuxième catégorie, mêle fiction organisationnelle et production réelle en deux niveaux distincts.

- Un premier niveau est consacré à la gouvernance algorithmique, au management prédictif, à la production de normes, de chartes, à la remontée de données à destination des entreprises-mères. Un niveau visible, caractérisé par une prolifération de données, de normes et procédures, et par un personnel affecté à ces tâches. Chaque service du personnel dispose d'au moins une personne dont la seule activité consiste à alimenter les bases de données et à alléger les séances, souvent hebdomadaires, de *reporting* entre DRH des filiales et entreprises-mères.
- Le second niveau, quant à lui, est ancré dans la réalité et dans la complexité de l'action. Il peut être directement sous-traité, dans le cadre d'une joint-venture, à l'entreprise chinoise partenaire, sans grand effet d'apprentissage pour la filiale française puisque management et GRH sont entièrement délégués. Il peut également faire partie intégrante de la filiale. C'est, alors, là que peuvent se développer des solutions managériales émergentes, parfois en dissonance avec les procédures et modèles qui émanent ou transitent par le niveau précédent. L'existence même de ce second niveau provient du refus des entreprises-mères de voir l'existence du

problème, sa complexité et sa gravité. Ce déni, s'explique par un mécanisme de défense et relève autant du désir de croyance en la suprématie des modèles dominants, que de l'incapacité à envisager d'autres modes de pensée et d'action.

Dans la fiction organisationnelle la réalité est niée, simplifiée, reconstruite. C'est pourquoi se développe localement une GRH confidentielle différente de celle qui peut transparaître dans la remontée de données à destination des entreprises-mères. Les dirigeants missionnés, au sein des filiales, pour atteindre des objectifs précis ou non, n'ayant, alors, d'autre choix que celui de « bricoler », c'est-à-dire de trouver d'autres voies, « d'aller par des voies obliques », d'innover voir de transformer les données et, ce faisant, de s'écarter des règles prescrites. C'est ainsi, par exemple que la pratique des doubles listes du personnel, des rémunérations déguisées sous la forme d'avantages en nature, de délivrance de cartes prépayées sont encore fréquentes dans les filiales pour répondre à la fois aux attentes de développement de carrière des employés et aux exigences des entreprises-mères de maîtrise de la masse salariale, et ce au détriment de l'augmentation des coûts de fonctionnement. De la même manière, dans un souci d'alignement, il est courant que l'injonction des centres de réduire les taux de rotation du personnel, amène les filiales à ne calculer les taux de rotation qu'à l'issue de la période d'essai ou qu'au bout d'un an de présence et à dissimuler les sureffectifs dans des « viviers », ... Ces pratiques sont courantes et illustre la circulation des connaissances entre filiales de groupes différents.

L'obstination des entreprises à ne pas changer leur système s'explique par l'argument qu'il a été performant dans le passé ou ailleurs et qu'enfermées dans un cadre de pensée et d'action, elles ne conçoivent pas qu'il puissent en exister d'autres. Elles ne perçoivent pas que le système fait problème et que les solutions envisagées sont pour un problème autre.

Le « syndrome d'utopie » consiste, quant à lui, à imaginer une solution là où il n'y a pas de problème ou à s'attacher à croire en une solution parfaite et définitive . « *Celui qui a ces convictions est amené à mettre ses solutions en pratique, et c'est alors qu'il développe un syndrome d'utopie* » (Marc et Picard, 2011). Les solutions imaginées et les améliorations attendues sont mises au service d'un idéal irréel. Ces solutions sont animées par le sentiment d'impuissance face à l'inconnu ou encore par le déni de l'impossibilité du changement utopiste qui conduit à s'intéresser aux modalités pour y parvenir et enfin par la certitude de détenir la vérité et si la réalité met à mal cette vérité alors la solution consiste à faire porter la responsabilité de l'échec à l'autre.

Appliqué aux filiales cet idéal irréel est celui de la performance du système, de son universalité et de l'homogénéisation posée comme la norme, sans qu'elles ne réalisent que cet idéal est inexistant, irréel et impossible à atteindre, que la prolifération de normes et d'injonctions est vaine et contre-productive et ne fait que renforcer l'ampleur de la fiction organisationnelle. Quand la réalité vient contredire l'universalité des modèles d'affaires et des procédures, que les solutions de type sur-adaptation sont vaines, alors apparaît la tentation de faire porter la responsabilité de l'échec managérial sur l'Autre et sur la culture chinoise. Les filiales ont fait concomitamment de la culture chinoise le problème majeur et la solution principale.

En effet, la culture, en Chine, est l'élément explicatif dominant qui évite de remettre en cause les modèles. L'autre y est ainsi défini par le manque : de loyauté, de fidélité, de compétences, de professionnalisme, d'initiative... ce qui permet de légitimer les échecs managériaux, l'absence de réalisation des objectifs, le manque de résultats et, par exemple, d'expliquer des taux de rotation du personnel hors norme, la non-maîtrise des frais de personnel, la nécessité

de mettre en place une GRH autocratique... Une culture chinoise fictive est ainsi construite, enseignée, diffusée dans les sièges pour les cadres candidats à l'expatriation, relayée sur place dans des stages de formation, par des consultants et des coaches. Une culture concentrée dans un tout simplificateur, construite autour de quelques stéréotypes comme l'importance du réseau (*guanxi*) et de la perte de face (*mianzi*) sans oublier le confucianisme.

Le paradoxe ou théorie de la double contrainte, « *double blind* » (Bateson, 1956) consiste, du fait d'injonctions paradoxales à s'enfermer dans une situation inextricable dans laquelle la solution est le problème. Cette théorie est utilisée pour comprendre la schizophrénie. Rechercher la solution à l'intérieur du cadre est vouée à l'échec, ce n'est donc ni la solution A ni la solution non-A qui peuvent permettre de sortir du problème mais une solution tierce. Concernant les filiales, la solution de la sur-adaptation qui consiste à renforcer les normes, les procédures et les contrôles ne règle, à l'évidence, pas le problème pas plus que la solution qui consisterait à les supprimer.

Tableau 3 - Exemples de solutions inadaptées

PROBLÈME	ANALYSE	RÉPONSES	RÉSULTATS
Turn over (TO) très élevé chez les non cadres	Explication culturelle : manque de loyauté et de fidélité Cupidité et appât du gain	Augmentation des salaires Sous-traitance auprès de la JV des personnels non-cadres	Le TO reste élevé La masse salariale augmente spirale inflationniste des salaires Les coûts du recrutement et de la formation explosent Les frais généraux augmentent considérablement La filiale perd la connaissance de la GRH
Recrutement et rétention des cadres		Augmentation des salaires dissimulée dans les frais généraux Recherche de biculturels Frais de formation en MBA offerts aux cadres RH entièrement dédiée aux cadres et aux hauts potentiels Recrutement par chasseurs de tête, débauchage	

II-3. Management de crise et stratégies mises en œuvre par les DRH : des changements de type 1

Le rôle des DRH est important notamment en ce qui concerne les attitudes et aptitudes des filiales face à l'adversité et aux nécessaires adaptations. Nous avons montré en 2010, que le profil des DRH des filiales françaises avait beaucoup évolué. Les premiers occupants de la fonction étaient des DRH linguistes. Ils étaient français, diplômés de Langues Orientales ou chinois titulaires d'une licence de littérature française ou anglaise. Dans les deux cas, ils étaient choisis pour leur maîtrise du Mandarin, de l'Anglais ou du Français et non pour leurs compétences en RH. Ils étaient le bras droit des dirigeants expatriés. Ils ont développé une fonction de traducteur au sens premier du terme mais aussi de passeur des objectifs du groupe. Ils se sont formés sur le tas et avec l'aide des supports des entreprises-mères. Puis les filiales ont eu recours à des DRH expatriés, venus de France et entourés d'équipes chinoises bilingues. Dans la quasi totalité de notre référentiel quand le DRH est un expatrié français, l'assistante RH est une linguiste. L'importance présumée de la culture et de la langue a

conduit les filiales à rechercher l'idéal type : les DRH « biculturels », souvent issus de la diaspora chinoise implantée en France, capables de faire le lien entre la culture du groupe et la culture locale et qui présentaient, aux yeux des dirigeants, toutes les garanties de maîtrise des politiques de RH puisque formés en France. Les biculturels étant une ressource rare, les filiales ont recherché des expatriés de Singapour ou de Taïwan ayant une expérience professionnelle dans des groupes multinationaux, avant de se tourner, plus récemment, vers des DRH chinois. L'objectif est toujours de favoriser le lien entre les filiales et les entreprises-mères et de faciliter l'adaptation.

Des solutions sur-adaptées pour répondre à la problématique de l'expatriation

C'est principalement aux DRH que revient la tâche de créer du lien social entre la filiale et l'entreprise-mère, entre des équipes multiculturelles et de faciliter l'intégration et l'adaptation des expatriés. Selmer (1995) distingue trois dimensions à l'adaptation socio-culturelle en Asie :

1. l'adaptation à l'environnement non professionnel, qui recouvre les conditions d'hébergement, les facilités offertes, l'accessibilité à des produits occidentaux comme la nourriture, à des services de santé, d'éducation pour les enfants...
2. l'adaptation pendant les relations hors travail,
3. l'adaptation pendant les relations de travail.

L'analyse des entretiens, à la lumière des trois dimensions évoquées par Selmer, témoigne, de la part des expatriés, une occultation des deux premières catégories au profit de la dernière.

Les difficultés d'adaptation à la vie hors travail, et l'adaptation pendant les relations hors travail, ne sont pas abordées par les expatriés rencontrés. Sur la totalité des entretiens, une seule personne, basée sur Tianjin, évoque les difficultés liées à l'environnement non professionnel, au travers de sa famille et de la prise en charge par l'entreprise de l'hébergement. La question est également évoquée indirectement par les dirigeants expatriés des filiales situées dans la région de la « rivière des perles » qui ont fait le choix du « célibat géographique ». Ces expatriés travaillent en semaine sur la « rivière des perles » et rejoignent le weekend, leur famille installée sur Macao ou sur Hongkong. Ce choix est guidé par la taille des villes, la faible concentration d'expatriés et l'absence d'un collège ou d'un lycée international. Difficultés que ne rencontrent pas les expatriés résidant dans les grandes villes de la Côte Est. En effet, dans les grandes métropoles l'adaptation est facilitée par la présence d'écoles et de lycées français, des grandes chaînes de distribution et des grandes enseignes occidentales qui permettent aux expatriés de retrouver sur place le même type de produits et de services que ceux auxquels ils sont habitués. D'autre part, les filiales leur proposent des logements d'une qualité souvent supérieure à celle qu'ils avaient en France et dans des quartiers à forte concentration d'expatriés. L'accès à un personnel domestique et à un chauffeur particulier, pris en charge ou non par l'entreprise, réduit encore les interactions hors travail avec les autochtones.

Les travaux sur l'expatriation ont montré que la gestion des familles fait partie intégrante du processus d'expatriation et conditionne sa réussite (Cerdin, 2001, Meier et Barabel, 2008). Par conséquent, les entreprises mettent tout en œuvre pour que l'expatriation soit réussie, elles y consacrent des moyens humains et financiers importants. Paradoxalement, par cette prise en charge totale de l'expatriation, les entreprises ont contribué à la « mise hors contexte, ou hors

monde » des expatriés, occultant ainsi l'autre et en réduisant les interactions, le processus d'adaptation mais également le processus de compréhension.

Concernant l'adaptation pendant les relations de travail, on constate le même processus d'homogénéisation, de lissage des différences, d'occultation de l'altérité, de la réalité et de la complexité. Pour faciliter et accélérer les mécanismes d'adaptation des expatriés, des grilles de lecture leur sont fournies dans des stages de formation à la culture chinoise. Par ailleurs, les filiales en Chine ressemblent à s'y méprendre à toutes les autres filiales d'un même groupe : même agencement, même organisation, même structure, mêmes procédures et parfois même langue ou Anglais. Les filiales fonctionnent comme des territoires étrangers en Chine, dans lesquels la langue des affaires pratiquée n'est pas le Mandarin mais le Français ou plus généralement l'Anglais. Territoires dans lesquels les employés chinois sont en quelque sorte les allochtones et les expatriés les autochtones. Les cadres chinois sont rebaptisés avec des prénoms occidentaux plus facilement mémorisables par les expatriés. La crise financière a eu un impact fort sur le statut d'expatrié dont le nombre a chuté dans les filiales réduisant de fait les problèmes d'adaptation des individus mais sans résoudre ceux des structures et des procédures.

Tableau 4 - Exemples de solutions sur-adaptatives pour répondre à la problématique de l'expatriation

PROBLÉMATIQUE	RÉPONSES	RISQUES
Culture	Formation aux différences culturelles	Méconnaissance de l'Autre
Intégration	Hébergement dans des quartiers regroupant les expatriés	Isolement, mise « hors monde » Réduction des interactions possibles
	Modèle organisationnel standard commun à l'ensemble des filiales du groupe	Modèle figé, inadapté, décontextualisé ne favorise pas la production de connaissance et engendre le découplage en 2 niveaux (fiction organisationnelle/production)
Langue	Langue de l'entreprise : le Français ou l'Anglais	Déni de la contextualisation en faisant de la filiale un territoire français
	Attribuer des prénoms occidentaux aux collaborateurs chinois	
	Recrutement de cadres maîtrisant l'anglais ou le français	Les compétences linguistiques priment sur les compétences techniques ou managériales

Globalement l'expatriation est très coûteuse. Elle monopolise des services RH qui lui sont entièrement dédiés. La crise financière a entraîné une forte réduction de l'expatriation classique, remplacée par de la « flexpatriation³ » mais surtout par une sinisation des postes de direction.

Sur-adaptation des solutions RH

Les filiales se sont efforcées de pratiquer le mimétisme organisationnel et procédural et s'évertuent à appliquer toutes les procédures et même à faire plus, au prix souvent d'une grande virtualité, consacrant une partie de leur activité à développer la fiction organisationnelle. Lors de nos entretiens et visites nous avons pu vérifier que la majorité des actions menées par les DRH ne concernait que les cadres et les hauts potentiels et qu'il en

³ La flexpatriation se réfère aux salariés qui entreprennent des voyages d'affaires internationaux fréquents, mais ne déménagent pas

allait de même pour les données fournies, que les présentations informatisées des services RH arrivaient directement des sièges et peu importe les incohérences. Par exemple, la responsable recrutement d'une filiale de l'industrie pharmaceutique indiquait l'utilisation systématique de tests de recrutement alors que le DRH concédait qu'il n'en existait qu'un seul traduit en Mandarin, difficilement exploitable et qu'en réalité cette information n'était pas valable pour la Chine. Les processus de recrutement présentés apparaissent souvent très sophistiqués et les données peu réalistes comme les faibles taux de rotation annoncés. Ils sont contredits par les responsables d'ateliers qui déclarent recourir régulièrement à l'emploi de journaliers et à la cooptation pour pallier les départs quotidiens sans préavis. La responsable recrutement d'une usine de fabrication d'unités de soudure décrit les étapes du processus comme comprenant « deux entretiens par les RH et par le département concerné et parfois un troisième entretien », elle ajoute que « le délai moyen de recrutement est de 3 semaines pour un opérateur et de un mois et demi à deux mois pour un ouvrier qualifié et de quatre mois pour un technicien ou un ingénieur ». Le DRH précise : « Le turnover est plus important chez les opérateurs : sur 80 personnes les trois quarts sont partis après quelques mois » alors que le responsable des ateliers dit faire quotidiennement « appel aux ouvriers présents et je leur demande de passer des coups de fils pour dire que l'on a besoin de main-d'œuvre ». Les DRH ne parlent pas spontanément de la cooptation mais si on leur pose la question, ils reconnaissent y recourir fréquemment et même l'encourager financièrement, la DRH d'une usine de fabrication d'unités d'embouteillage précise qu'en matière de recrutement « les recommandations internes c'est le plus efficace ».

Les DRH de deux filiales françaises, l'une dans la grande distribution et l'autre du secteur de la construction mécanique annonçaient faire deux entretiens annuels d'appréciation, ce qui semblait difficile du fait du nombre d'employés et des taux de rotation du personnel supérieurs à 30 %. En poussant l'entretien nous avons constaté que pour ces entreprises seuls les cadres et agents de maîtrise étaient concernés par les entretiens et que la première entreprise réunissait dans une salle, deux fois par an, tous les personnels concernés pour un entretien groupé d'une heure.

Tableau 5 - Exemples de sur-adaptation RH

AXES	LE DIRE	LE FAIRE
Recrutement	Utilisation de tests 2 à 3 entretiens Recours aux cabinets de recrutement et aux chasseurs de têtes	Il n'existe peu ou pas de tests en chinois Pratique fréquente de la cooptation Recrutements directs sur les campus
Entretiens d'appréciation	2 entretiens par an	Entretiens collectifs d'une heure
Contrôle par les sièges	Suivi rigoureux par <i>reporting</i> automatisé et séances hebdomadaires	« Arrangement » des données : dissimulation des effectifs, pratique des doubles « <i>pay roll</i> », glissements des frais de personnels dans les frais généraux, statistiques du Turn Over calculée à partir de 1 an d'ancienneté, données n'incluant pas les ouvriers et les employés ...

Les filiales on beau essayer de faciliter l'adaptation, d'en supprimer le besoin, l'altérité est bien présente. Cette mise « hors monde » qui revient à réduire ou à supprimer les difficultés de l'adaptation n'est à l'évidence pas propice au déroulement nécessaire des mécanismes d'adaptation et à l'altérité définie comme « les phénomènes qui se rapportent à l'existence et

à la reconnaissance de l'Autre, identique et différent de soi » (Vinsonneau, 1997). Pas plus qu'elle ne favorise l'action et l'émergence de solutions adaptées. La crise managériale, en tant que rupture d'équilibre, traduit une angoisse de l'incertain et une angoisse à l'idée du futur. La recherche de l'ordre et de la cohérence s'opère par la construction de modèles explicatifs ethnocentrés, simplificateurs, autoalimentés et reposant sur le grossissement des différences. Cette production « séduisante » ne se limite pas au seul cadre de la filiale, elle est largement partagée au sein des groupes.

Les solutions de type 1 mises en œuvre dans les filiales apparaissent souvent logiques, évidentes voire séduisantes et relever du bon sens.

Le cadre étant celui de l'homogénéité posée comme la norme, toutes les solutions qui épousent cette norme ne résolvent rien. Elles s'intéressent au pourquoi mais ne répondent pas au quoi.

Par exemple, la « solution culturaliste » qui consiste à comptabiliser les différences, à faire le bilan des manques pour y remédier n'a réduit ni l'altérité ni les problèmes de recrutement et de rétention des personnels pas plus qu'elle n'a favorisé la rentabilité des entreprises. De la même manière, la préparation et la prise en charge de l'expatriation telle qu'elle est pratiquée, n'accélère ni les mécanismes d'adaptation ni ne favorise les interactions, elle ne fait que renforcer l'enfermement des expatriés dans une position « hors monde » et celui des filiales dans des « non lieux » (Augé, 1992, Duport, 2014). Les solutions de type 1 s'avèrent aggraver la situation, notons dans les filiales l'accroissement de la fiction organisationnelle, la remontée de données « arrangées », la dissimulation, l'absence de rentabilité... et dans les entreprises-mères le déni, l'aveuglement et parfois le renoncement.

Pour autant les filiales ne restent pas cantonnées dans la seule fiction organisationnelle et certaines ont développé des stratégies d'autonomisation par rapport aux injonctions des entreprises-mères. Face à l'adversité, se développent des mécanismes de défense et des mécanismes d'adaptation. Les réponses s'élaborent en deux temps. Les mécanismes de défense sont actionnés dans l'immédiateté, des remèdes extraordinaires interviennent pour pallier la crise et répondre à l'urgence (Duport, 2012). 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 entreprises-mères, incrémentant ainsi le corpus de pratiques.

III – D'UNE GRH CONFIDENTIELLE ET INNOVANTE À L'ORGANISATION DES CONTRE-TRANSFERTS DE CONNAISSANCES DES FILIALES VERS LES ENTREPRISES-MERES

La crise, représentée en Chine par deux idéogrammes chinois associant le risque et l'opportunité, a contraint les entreprises à réduire drastiquement les budgets des filiales et à devenir rentables. Une enquête menée par Ernst & Young, entre mars et mai 2012, auprès des cadres dirigeants de 200 multinationales implantées en Chine montre que l'impératif d'accroissement de la rentabilité est pour 91 % d'entre-elles la préoccupation majeure des trois années à venir. Cet impératif interne de rentabilité est renforcé, depuis 2013, par la décision du gouvernement central chinois de taxer la non rentabilité des entreprises. Certaines entreprises-mères ont fait le choix de délocaliser leurs filiales vers d'autres pays, d'autres de les laisser fonctionner en « *business units* » autonomes, d'autres encore maintiennent le découplage organisationnel mais la majorité d'entre-elles est à la recherche de solutions.

III-1. Des pressions internes et externes pour un renouveau du modèle des affaires

Parmi les pistes envisagées pour tendre vers plus de rentabilité et d'opérationnalité, 80% des entreprises interrogées par Ernst & Young prévoient de revoir les modèles opératoires pour les aligner sur les nouvelles conditions du marché et « deux tiers admettent qu'elles doivent rationaliser leurs structures organisationnelles afin de rester compétitives » (De Guillebon, 2012), elles soulignent les difficultés liées aux ressources humaines et à la gouvernance organisationnelle. En effet, la majeure partie des dirigeants considère que le modèle d'affaires n'est pas adapté aux spécificités de la Chine et c'est désormais hors du système qu'ils envisagent des solutions..

Interrogés sur ce qui freinent la croissance productive, ils citent prioritairement les ressources humaines et un modèle d'affaires inadapté parmi les premières difficultés qu'ils rencontrent. La responsabilité de la non performance est globalement imputée à d'autres. En premier lieu apparaissent quantitativement les sièges qui imposent des modèles d'affaires inadaptés, des objectifs et des responsabilités peu clairs, un contrôle trop prégnant traduisant un manque de confiance et ne favorisant pas l'initiative ainsi que des systèmes d'information peu fiables. En second lieu, il est fait référence à la qualité de la main-d'œuvre locale insuffisamment productive et à son absence de savoir-faire managérial qui explique les difficultés de rétention des talents. Enfin, en troisième lieu est évoqué le rôle du gouvernement central et des gouvernements locaux qui empêcheraient par une réglementation excessive l'action des entreprises.

Tableau 6 - Les barrières à la rentabilité selon les dirigeants des filiales

Les barrières à la rentabilité	%
Manque de productivité du travail et management des talents	30
Modèle d'affaires inadapté	29
Responsabilités peu claires	25
Manque de communication entre les managers et les employés	25
L'hyper centralisation du contrôle par les maisons mères	23
Réglementation gouvernementale excessive	20
Manque d'accès à des données à jour sur la productivité	15
Incompatibilité des systèmes d'information	14
Autres	3

Source : d'après Ernst & Young, *Economist Intelligence Unit, 2012*

Selon l'enquête, les dirigeants des filiales en Chine déclarent avoir anticipé les réactions des sièges, et avoir initié eux-mêmes des programmes d'adaptation pour augmenter la productivité, corroborant ainsi nos observations et nos résultats antérieurs qui confirmaient l'existence de stratégies émergentes disjointes du « modèle d'affaires » (Duport 2013).

La CCIFC, décerne chaque année trois prix à des entreprises françaises : « le trophée de la croissance récompense une forte augmentation du chiffre d'affaires durant les dix dernières années, le trophée de l'audace honore le succès d'un pari particulièrement hardi, et le trophée de l'alliance prime la réussite de partenariats et d'intégration avec les acteurs locaux »⁴. En 2012, ces prix ont respectivement été attribués à Air Liquide, au Group Seb et à Legrand. La

⁴ <http://www.tropheesfrancechine.com>

réussite d'Air Liquide est proportionnelle à l'importance de ses investissements, en ce sens elle est moins instructive. Les deux autres entreprises ont en commun une politique de croissance externe par acquisitions de sociétés chinoises leaders ou acteurs importants sur leur marché mais aussi le maintien total ou partiel des modèles d'affaires locaux existants. Ces exemples sont particulièrement intéressants dans la mesure où les facteurs de réussite s'apparentent au changement de type 2, favorisant les interactions et la circulation des connaissances, reconnaissant d'autres façons de manager, d'autres formes organisationnelles...

Pour Jean-Charles Thuard, PDG de Legrand China, la clé de la réussite des alliances en Chine réside « dans le cadre et le respect des valeurs du Groupe : conserver et développer l'approche chinoise en matière de business model, de développement de nouveaux produits, de process industriel, de compétitivité et de management des équipes. S'appuyer sur les talents locaux, les aider à exprimer leur potentiel ». Sa leçon à partager sur la Chine est de « rester chinois en Chine » et de diffuser au sein du groupe les bonnes pratiques et les exigences du modèle chinois notamment en matière de rapidité d'exécution et d'adaptabilité. « Traditionnellement, le rythme du renouvellement des gammes est très rapide, par exemple, une gamme par an en matière d'appareillage. C'est l'un des défis des équipes de nos 6 centres de R&D locaux. Nous avons peu d'expatriés en Chine. Sur 6 000 employées, on compte moins de 15 expatriés ». « Le Groupe apprend à changer au contact de la Chine ».

Pour Rémi Charachon, PDG de SEB Chine : « *L'intégration de Supor (une entreprise chinoise) s'est focalisée sur le partage du savoir-faire, de l'innovation et des processus, en conservant une équipe de dirigeants 100% chinois* ».

Ces deux exemples témoignent de l'importance de la prise en compte de l'altérité, du partage d'expérience et de savoir-faire, de la reconnaissance de la variété des modes d'organisation, de management dans la performance des filiales. Ces réussites attestent de la circularité des ressources et des connaissances et de la nécessité des contre-transferts des filiales vers le reste du groupe (Duport, 2013).

Par ailleurs, les entretiens approfondis menés par Ernst & Young auprès des dirigeants des entreprises occidentales les plus performantes en Chine montre que les solutions retenues peuvent être qualifiées de solutions de types 2 qui ouvrent de nouveaux horizons et présentent des particularités divergentes car liées à la réalité de chacune des entreprises. La prise en compte de l'altérité, le partage d'expériences au travers de « communautés de pratiques », la connaissance en profondeur du fonctionnement local et la simplification des structures apparaissent comme les piliers de la performance.

Michael Foy Directeur financier de Cisco Chine, leader mondial des réseaux à destination des entreprises, retient que Cisco a été le premier utilisateur de ses propres produits réseau et a créé ainsi des « communautés de pratiques » pour partager plus efficacement un ensemble de ressources en regroupant les filiales au-delà des frontières géographiques. Il ajoute que l'entreprise a réduit la complexité administrative en simplifiant les structures du siège, en créant des plateformes collaboratives réduisant ainsi les frais de déplacements de 100 millions de dollars.

John Lawler, CFO de Ford Asia Pacific Africa, sur le point d'ouvrir 9 usines en Chine, s'inquiète de la hausse du coût salarial et mise sur « *la capacité au niveau global à partager les bénéfices, les idées et les technologies mais aussi dans une connaissance en profondeur du fonctionnement local des affaires et des pratiques des employés* ».

III-2. Une GRH innovante et des ressources immatérielles potentiellement circulatoires

L'altérité est un fait, de même que la variété est une loi de la nature. Il est donc vain d'ériger l'homogénéisation comme la norme quand la réalité prouve que la norme est celle de l'hétérogénéité et de la complexité. Les recherches académiques en management insistent depuis plusieurs décennies sur l'importance de la contextualisation, de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, de la cohérence entre stratégies et politiques mises en œuvre (Follet, 1924) de l'adaptation coopérative (Barnard 1938) mais force est de constater que, dans bien des entreprises, ces évolutions se limitent au niveau de l'intentionnalité et de la rhétorique.

En Chine, dans une première étape, les filiales vont naturellement chercher des solutions (de type 1) dans leur propre modèle de référence, lequel s'avère souvent inadéquat et inopérant.

La seconde étape est celle de la recherche d'un nouveau savoir. La construction préfabriquée de la culture chinoise, en est un exemple avec pour objectif d'accélérer le processus d'adaptation et de réduire les ruptures des systèmes de pertinence. C'est « un fond commun », un modèle partagé et alimenté par la communauté française et occidentale, diffusé par des groupements professionnels, des groupes de travail et des stages de formation ainsi que par de nombreuses publications sur le thème « *comprendre la Chine* » ou « *réussir en Chine* » et basé sur un recensement des différences. Les expatriés s'appuient sur ces aides et conseils, au niveau local, sans toujours mesurer leur vacuité et leur contre-productivité.

Dans le meilleur des cas, le nouvel écart culturel qui résulte de cette interprétation débouche, dans une troisième étape, sur l'émergence d'un modèle culturel tiers, contingent, propre à l'entreprise et plus apte à comprendre les problématiques spécifiques rencontrées (Duport et Janicot, 2010). Les mécanismes d'adaptation en engageant une démarche réciproque de remise en cause des représentations initiales et des modèles antérieurs et en enclenchant un processus d'apprentissage permettent de sortir des cadres paradigmatiques initiaux et favorisent l'émergence d'une solution tierce (de type 2). Malheureusement la relativement courte durée d'un contrat d'expatriation, en moyenne trois ans, et l'ambivalence de la posture de l'expatrié semble entraîner plus fréquemment l'absence d'apprentissage et le maintien de représentations individuelles non pertinentes qui se propagent « *d'âme en âme* » comme le fait la rumeur (Morin, 1969).

Par ailleurs, les pressions exercées sur les entreprises en Chine sont telles qu'elles sont contraintes à évoluer. Le marché du travail, par exemple, y est fortement concurrentiel. Les filiales françaises doivent faire face à la concurrence de leurs consœurs américaines qui ont réglé le problème du recrutement en offrant des salaires en moyenne de 10% supérieurs au marché, mais aussi à la concurrence des entreprises d'État chinoises qui bien qu'offrant une rémunération moindre représentent le premier vœu d'insertion des jeunes diplômés notamment du fait de leur notoriété, d'un développement de carrière planifié et des avantages en nature proposés. Les DRH autochtones qui ont massivement remplacés leurs homologues allochtones dans les filiales disposent d'une connaissance du contexte socio-économique et des pratiques locales. Ils vont alors faire preuve d'une grande inventivité pour répondre aux attentes des salariés. Dans les organisations chinoises, les salariés disposent, par exemple, d'une vision claire de leur développement de carrière. Un salarié sait en fonction de son diplôme et de la cotation de l'établissement le lui ayant délivré à quel poste il peut prétendre, au bout de combien d'ancienneté il aura une promotion, quel type de formation complémentaire lui permettra d'évoluer dans la hiérarchie... Il attend autant de lisibilité de la part de la filiale française.

La rencontre du DRH d'une entreprise française du secteur de la pharmacie industrielle a été source d'un exemple de cas révélateur de pratiques innovantes et de contre-transfert. Il s'est donc inspiré du modèle chinois pour créer, par poste, des cartes de développement de carrière retraçant les cheminements d'évolution possibles, jointes au contrat de travail. Ce travail de cartographie a été repris par l'entreprise-mère et diffusé à l'ensemble du groupe. Sachant que les personnels chinois comptent sur une évolution de carrière à périodicité régulière il a créé des niveaux hiérarchiques intermédiaires et honorifiques pour satisfaire, au moins partiellement, la demande des employés.

Toujours dans le but d'attirer et de retenir les talents, il a fait du développement de la notoriété et de la reconnaissance de la marque une de ses missions principales. Les DRH chinois des filiales ont majoritairement adoptés ce genre de pratiques. Le management de la notoriété est désormais devenu une composante essentielle du management international des ressources humaines et figure en bonne place dans les ouvrages spécialisés.

Pour faire connaître leur entreprise, les DRH n'hésitent pas à saisir toutes les opportunités comme celle du tremblement de terre du Sichuan en 2008. En contribuant à la reconstruction d'écoles, en finançant ou en créant des fondations et le faisant savoir, ils ont contribué à développer l'image interne de l'entreprise et accru sa réputation externe. Répondant ainsi à l'élan de solidarité qui animait les employés et donnant du sens à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise dont l'effectivité restait à démontrer.

Ils ont également renoué avec le management social traditionnel chinois symbolisé par la pratique du « bol du riz en fer » qui prenait en charge l'individu dans sa globalité. C'est ainsi que les filiales prennent en charge pour tous, sans contribution additive, le transport des employés à partir de points de rassemblement jusqu'à leur lieu de travail, le repas de midi, offrent des jours de congés supplémentaires, célèbrent les anniversaires et les fêtes nationales comme la fête de la lune et organisent chaque année une journée festive regroupant tous les personnels. Plusieurs d'entre-elles proposent un voyage annuel de découverte dans le reste du pays. Les cadres et hauts potentiels bénéficient en plus d'autres avantages : assurance maladie complémentaire, téléphone portable, voiture avec ou sans chauffeur, prise en charge des frais de scolarisation de leur enfant, prêts à taux zéro pour l'accession à la propriété, voyage en France, prise en charge des frais de formation dans un MBA... En Chine, le développement de carrière est associé à la formation et les filiales ont développé des écoles internes, souvent nommées académies qui permettent de former des jeunes recrues peu qualifiées, qui servent de lieu de formation continue et qui abritent les viviers dans lesquels vont puiser les DRH.

Les solutions proposées sont souvent pragmatiques, elles se propagent localement, elles peuvent impliquer plusieurs filiales appartenant à des groupes différents. Il est ainsi fréquent de voir des « *gentlemen agreements* » se conclure entre filiales, parfois concurrentes, implantées sur la même ZEE (Zone d'Expansion Économique). Ces accords peuvent avoir pour objet de fixer un salaire moyen par catégorie d'emploi pour éviter la surenchère liée aux difficultés de recrutement (ZEE : Pékin), de s'interdire de débaucher ou d'employer un salarié issu de la ZEE (ZEE : Shanghai), de s'accorder sur le montant du salaire d'un ouvrier et sur les équipements des dortoirs (ZEE : Rivière des perles).

Tableau 7 - Exemples de solutions innovantes

DIFFICULTÉS	ANALYSE	RÉPONSES DES DRH
Recrutement	Faible notoriété de l'entreprise en Chine y compris pour les grands groupes	Développer la marque employeur

	Rupture du système de pertinence des salariés chinois par rapport à la lisibilité du développement de carrière	Créations d'une cartographie des évolutions possibles
	Absence de formation technique	Création d'écoles internes et de viviers
	Inquiétude sur le système de prévoyance	Mise en place de périphériques de rémunération (assurance sociale, retraite complémentaire, assurance chômage...)
Rétention des personnels	Problèmes d'équité, de développement de carrière, plafond de verre	Transparence des règles de promotion Alignement des hauts potentiels chinois sur les expatriés Mobilité et promotion intra-groupe pour les cadres chinois
	Reconnaissance	Création de niveaux honorifiques
	Incohérences de la structure	Réduction de la virtualité

L'innovation managériale est aussi la résultante d'une distanciation, d'un changement de cadre, ou d'angle de vision. La Chine représente un terrain propice au « décadage » dans la mesure où les managers sont encore peu « formatés » par les apprentissages-types de résolution de problèmes, leurs parcours et leurs expériences sont variés. Les DRH, comme vu précédemment, sont souvent des linguistes et les frontières entre les fonctions ne sont pas étanches, il est, par exemple, fréquent de rencontrer un responsable marketing issu de la fonction RH et inversement. Les problèmes sont donc abordés différemment de même que les solutions. Par ailleurs, la conception chinoise du changement se démarque de la conception française. En Chine le changement est perçu comme ne pouvant être décrété, il est « inassigné », difficilement canalisable, il se répand de lui même et s'infiltré partout de façon progressive, par petites touches, par « mutations silencieuses » (Julien, 1995, 2009) et c'est bien se qui se passe dans les filiales qui par petites touches et de façon incrémentale modifient progressivement les règles et les procédures, co-construisent leur propre GRH et plus largement leurs propres styles de management, comme le résume le proverbe chinois en « *empruntant la poule pour récolter les œufs* ». C'est-à-dire en empruntant certains aspects considérés comme positifs, utiles et transposables du management occidental en créant aussi leurs propres modèles tout en maintenant l'harmonie et l'équilibre avec les valeurs et la tradition chinoise pour éviter les rejets d'une greffe artificielle. Avec bon sens et pragmatisme, sont laissées de côté les procédures et les solutions trop coûteuses et à faible valeur ajoutée. Cette attitude contribue à rendre plus visible et plus incompréhensible le découplage organisationnel et l'absurdité de systèmes d'information qui traitent des données erronées et inutilisables ainsi que le désintérêt des entreprise-mères pour les pratiques locales. Ce qui est nouveau c'est que désormais les filiales se sont émancipées de la totale tutelle des entreprises-mères, elles revendiquent leurs savoir-faire et leur autonomie d'action et n'hésitent pas à être critiques vis à vis de certaines décisions du centre.

Depuis 2010, les changements de mentalités sont notables. Dans les entretiens, le recours longtemps systématique à la culture chinoise simplifiée autour de quelques stéréotypes est beaucoup plus rare. Désormais les références aux différences culturelles englobent les dimensions économiques, politiques et historiques. Il en va de même pour l'évocation des risques de « vol » de savoir faire, de « pillage » technologique qui était omniprésente et qui ne fait plus partie de la rhétorique. Enfin, un troisième indicateur de l'évolution des mentalités réside dans la suppression de la séparation étanche qui existait entre les structures des deux partenaires des Joint Venture (JV) séparation qui pouvait être :

- géographique, chacun de partenaires résidant dans une ville distincte, ou sur une même localisation sous forme de copropriété avec des frontières physiques : deux bâtiments distincts, mais aussi des frontières techniques avec des systèmes de badges et d'accréditation empêchant les incursions de l'Autre dans son territoire.,
- organisationnelle : avec deux structures parallèles de gouvernance, l'une chinoise et l'autre allochtone ou sino allochtone.

L'apparition récente, dans les JV, d'une structure de gouvernance unique effective, avec une stricte représentation des deux partenaires, favorise les interactions, les oblige à la recherche du consensus pour chaque décision et à la co-construction des solutions et de la stratégie. Elle est le signe évident de cette évolution des mentalités.

Certaines entreprises-mères ont pris conscience qu'elles pouvaient apprendre de la Chine qui est devenue en quelques décennies la seconde puissance économique mondiale. Elles optent pour une attitude plus propice à l'émergence et au développement de politiques managériales novatrices. Trois principes guident ces politiques nouvelles fondées sur l'altérité, « *sur l'optimisme, la pro-activité, la flexibilité et l'acceptation de l'inconnu* » (Meier, 2014). Ces principes sont l'ancrage des pratiques dans la réalité et dans la complexité, la reconnaissance de l'altérité et de l'hétérogénéité comme une ressource et non plus comme une contrainte et enfin la faible sophistication des nouvelles politiques caractérisées par leur faible coût et leur simplicité d'utilisation s'apparentant ainsi à « *l'innovation frugale* » (Radjou et al. 2013) qui se développe dans les NPI (Duport, 2014). Contraintes par les réductions budgétaires, certaines filiales ayant fait le constat du faible taux de retour sur investissement des formations, ont, par exemple, décidé de repenser complètement cette activité réduisant fortement l'externalisation pour la redéployer en interne et dans laquelle chacun peut tour à tour être formé et formateur. Outre l'économie substantielle réalisée ce changement favorise la reconnaissance des compétences des salariés, renforce leur implication et en parfaite adéquation avec les postes et les besoins.

Certaines entreprises-mères orchestrent désormais la circulation des connaissances et des contre-transferts à l'ensemble du groupe. Les filiales n'ont plus ou quasiment plus d'expatriés ce qui a vraisemblablement accéléré le changement de mentalité et notamment le fait de ne plus considérer l'Autre sous l'angle de son incompetence, de son sous-développement, comme un pillier de savoir-faire et de technologie, comme un imitateur. Ce changement a atteint les entreprises-mères et consiste aussi à ne plus envisager le transfert à sens unique d'un Nord vers des Suds, d'un centre vers des périphéries mais considérer les filiales comme des experts d'un savoir managérial local....

Une filiale française de l'industrie agroalimentaire, dirigée par un mexicain, témoigne de ce changement de mentalité et de l'orchestration de la circularité des connaissances au sein du groupe. Cela a commencé de façon informelle (comme pour d'autres entreprises), face à une difficulté sans solution apparente un cadre fait appel à un de ses collègues d'une autre filiale dans un autre pays. Il expose son problème et de l'échange née une solution innovante. Ce processus se renouvelle, chacun ayant des contacts dans d'autres structures susceptibles de fournir une réponse ou une aide à la réflexion. L'entreprise-mère trouve la démarche intéressante et l'institutionnalise. Dans ce groupe chaque filiale, comme l'entreprise-mère, peut sur une plateforme dédiée, exposer son problème, quelle qu'en soit la nature, et tous peuvent contribuer à sa résolution indépendamment de sa localisation. Le processus a été renforcé par des réunions annuelles dans un pays chaque fois différent, de l'ensemble des responsables d'une même fonction.

La mise en œuvre de ces communautés de pratiques et de facto de la circularité des connaissances se répand. Un problème de gestion ou un problème technique est ainsi exposé sur l'ensemble des réseaux du groupe et plutôt que faire appel à un expert interne ou externe souvent obligé de venir sur place, la solution est trouvée par les membres d'une filiale ou co-construite par plusieurs filiales et accessible à tous.

Les exemples de solutions de type 2 rencontrées sont multiples et adaptées à la réalité de chaque filiale et prennent des directions diverses comme rendre explicite l'implicite, autonomiser les filiales, utiliser la résistance ou le « sabotage bienveillant » décrit par Watzlawick et al., traiter les utopies avec distance ou indifférence... dans tous les cas des ajustements sont nécessaires et comme nous le disait en 2009 le directeur de la mission économique de Pékin, « *Volkswagen manage en Chine comme en Allemagne, il ira vers un échec... Certains procèdent à des ajustements très positifs comme Lenovo, quand on ne fait pas d'ajustements, il y a risque. Qu'est-ce qui vient après ? ...Dans le management après la modernité, il y a encore la modernité. L'enseignement du management c'est l'enseignement des sens de l'éveil* ».

Nos observations permettent de compléter la grille obtenue à travers la lecture des travaux de Bateson. Elle distingue le changement porteur de solutions inadaptées d'un changement durable.

Tableau 8 - Changement inadapté et changement durable

AXES	CHANGEMENT INADAPTÉ	CHANGEMENT DURABLE
Postulat	L'homogénéisation est considérée comme la norme	L'hétérogénéisation est la norme
Solutions	Régulation Remédiation Sur-adaptation Essaie de rendre plus opératoire ex à l'h en réunion segmentation	Interactions trouve ses propres ressources Co-construction
Processus	Processus répétitif	Processus innovant
Risques	maintient les problèmes voire en crée de nouveaux	Nécessite l'adhésion et la collaboration de tous
Règles, normes et procédures	Implicites Empilement de règles et normes	Explicite (rendre les règles explicites)
Environnement	Attitude routinière qui ne tient pas compte de l'évolution de celui-ci	Faire évoluer nos représentations du monde
Relations entreprises-mères / filiales	Juxtaposition d'un management central « allant de soi » et d'un management local	Complémentarité
Risques organisationnels, managériaux...	Non respect des normes, des règles voir du droit Rigidité et inadaptation du cadre institutionnel	Adaptabilité et contextualisation des modèles et des processus
Communication	Descendante	Génère de la transversalité horizontale, verticale et des contre-transferts
Appréhension de la crise	Déni et sur-adaptation	Acceptation, appréhension de la crise en terme de processus
Management	Laisser-faire ou autoritaire	Co-construction, interactions

Conclusion

L'internationalisation apparaît comme une réelle opportunité de développement pour certaines entreprises mais elle peut également être source de fortes difficultés pour d'autres. Gageons qu'il n'est pas simplement question de chance, d'assise financière ou de simples problèmes de marché mais que derrière ces deux situations se cachent des questions organisationnelles et comportementales, voir « *l'incompétence organisée* », « *produite directement par une certaine conception du travail et de l'organisation* » (Livian, 2009).

Nous partageons le point de vue de Kogut et Ghoshal (1996) qui préconisent « d'envisager l'entreprise comme une communauté sociale spécialisée dans la vitesse et l'efficacité de la production et du transfert de connaissances » dont l'avantage concurrentiel réside donc dans leur capacité à créer et à partager les connaissances. Nahapiet et Ghoshal (1998) qualifient cet avantage « d'avantage organisationnel ».

Les filiales sont des systèmes sociaux qui présentent souvent des dysfonctionnements au niveau de l'adaptation coopérative, des blocages naissent quand les communautés et les parties prenantes qui les animent se considèrent comme entités distinctes, et que les interrelations et interactions sont quasi inexistantes. Ces situations de non communication, de non prise en compte de l'altérité et de la complexité, de myopie, engendrent des conflits et empêchent la performance. Pour remédier à ces dysfonctionnements des solutions (de type 1) sont mises en place notamment dans des projets utopiques mais elles présentent souvent un facteur aggravant quand il conviendrait de co-construire, hors de son propre modèle de référence, lequel s'avère souvent inadéquat et inopérant, des solutions adaptées.

Les filiales qui réussissent en Chine, ont procédé à des changements des règles du système en fonction des rapports de force en présence et des perceptions des protagonistes. Le « recadrage » ne consiste pas seulement à examiner le problème sous un autre angle mais à le placer délibérément dans un contexte différent afin d'aboutir à des solutions efficaces et cohérentes (de type 2) qui peuvent s'apparenter à des solutions « bizarres » ou paradoxales mais créatrices de cohérence.

L'internationalisation permet aux entreprises françaises de sortir d'une vision ethnocentrée du monde et d'en appréhender d'autres, de voir les faits autrement, de changer leur signification, d'évoluer par la mise en tension et le dialogue entre des contradictions et des oppositions qui habituellement ne peuvent être pensées ensemble à l'image du « socialisme de marché ». Elle offre une distanciation qui met en relief l'aporie des modèles d'affaires et l'impérieuse nécessité d'une cohérence entre projets globaux et projets locaux et du passage d'une gestion de la certitude au management de l'incertitude et de l'hétérogénéité.

Références

- Amagoh Francis (2008), « Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories », *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 13(3), article 3
- Augé Marc (1992) *Non-Lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Le Seuil.
- Barabel Michel, Meier Olivier, (2008) *La gestion internationale des ressources humaines*, Dunod.
- Barnard Chester (1938) *The Functions of the executive*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

- Bateson Gregory, Haley Jay and Jackson Don D., Weakland John, (1956), « Toward a theory of schizophrenia », *Veterans Administration Hospital, Palo Alto, California; and Stanford University Behavioral Science* (4): 251-254.
- Bergson, (1934), *La pensée et le mouvant, la perception du changement*, Puf, 2009.
- Cerdin Jean-Luc (2001), *Réussir l'expatriation*, 2e édition, Éditions d'Organisation, (1ère édition 1999).
- Dejoux C., Thévenet M. (2012) « The shift in talent management for French MNCs in Asia », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, oct. 2012, Vol. Octobre Novembre Décembre, Numéro 86, p. 36-51.
- Duport M, Janicot L., (2014), « L'imbrication de l'insoutenable et de l'invisible dans les mutations de l'entreprise – le cas de la Chine », *Revue Management et Sciences Sociales* N°15.
- Duport Michelle -MRM- et Luc Janicot, (2013) « Les mutations invisibles d'un management insoutenable et les ressources cachées de l'altérité », *24ème congrès de l'AGRHR, La GRH : Pour une connaissance praticable*, 20 au 22 novembre.
- Duport Michelle (2010), « De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines - entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paul Valéry - Montpellier 3.
- Duport Michelle (2014) « Managerial innovation and reverse-transfers in MNCs: Beginnings for circulatory resources and for responsive management? », *Knowledge Transfer and Cultural Diversity in MNCs*, 1st - 2nd July - Neuchâtel, Switzerland
- Duport Michelle et Luc Janicot, (2010), « De l'usage de la diversité culturelle dans l'idéologie managériale - Le cas des entreprises multinationales en Chine », *Revue Humanisme et Entreprise, Culture et gestion*, N° 300, novembre-décembre.
- Engwall, L. Kipping, M. *Historical Perspectives on Management Development*, University of Manchester Press; Manchester 1998.
- Ernst & Young (2012) « Rethinking profitable growth: the productivity imperative for foreign multinationals in China », www.ey.com/china
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). « What passes as a rigorous case study? Strategic Management Journal, 29 (13), 1465-1474.
- Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations », mars 1989, Communication à la journée d'étude *La recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars.
- Guillebon (De), C. (2012) « Les multinationales ne pourront pas s'ancrer en Chine sans gagner en productivité », *Vers un nouveau modèle chinois ? Connexions* n° 64.
- Jullien, F. (1995). *Le détour et l'accès. Stratégies du sens en Chine, en Grèce*, Grasset.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses*, Grasset.
- Jullien, F., (a), (2009), *Les transformations silencieuses*, Grasset.
- Jullien, F., (b), (1995) *Le détour et l'accès. Stratégies du sens en Chine, en Grèce*, Grasset, p. 412.
- Kurtzberg, T.R. and Amabile, T.M. (2000-2001). « From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team level creativity ». *Creativity Research Journal*, 13, 285-294.
- Le quotidien du peuple en ligne, (2013) *Optimiste ou pas, l'Europe continue à investir en Chine*, selon l'EUCCC, Pékin, 30-05, <http://french.peopledaily.com.cn/Economie/8264708.html>
- Livian YF, (2009), « Les organisations productrices d'incompétence », *20e congrès de l'AGRHR, Méthodes émergentes et recherche en GRH*, Toulouse.
- Lynd R. S. (1937), *Midletown in transition*, New York.

- Lynd R. S. (1939) *Knowledge for What ?*, Princeton.
- Marc Edmond et Picard Dominique, (2011), *L'école de Palo Alto*, RETZ, 10 nov. 2011 - 228 pages.
- Meyer, John W., et Brian Rowan (1977) « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.
- Morin E. (1969) *La rumeur d'Orléans*, Seuil, coll. «L'histoire immédiate», Paris.
- Nahapiet Janine, Ghoshal Sumantra (1998) « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 242-266
- Pettigrew A. (1973). *The Politics of Organizational Decision Making*. Tavistock: London.
- Pettigrew, A., Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell Publishing.
- Radjou Navi, Prabhu Jaideep et Ahuja Simone (2013), *L'Innovation jugaad. Redevenons ingénieux !*, Editions Diateino, 384 pages.
- Rouvroy Antoinette et Berns Thomas, (2010) « « Le nouveau pouvoir statistique » Ou quand le contrôle s'exerce sur un réel normé, docile et sans événement car constitué de corps « numériques » »..., *Multitudes*, 1 n° 40, p. 88-103. DOI : 10.3917/mult.040.0088
- Rowley C. & Benson J. (2000), « Convergence and divergence in Asian human resource management », *XIème congrès de l'AGRH*, Paris, 16-17 novembre.
- Rowley C., Lewis M. (1996), « Greater China at the Crossroads? Convergence, Culture and Competitiveness », *Asia Pacific Business Review*, volume 2, issue 3.
- Rowley, C. & Benson, J. (2002). « Convergence and divergence in Asian human resource management » *California Management Review*, 44(2),
- Schütz, A., (1966) (2003 éd. française) *L'étranger : un essai de psychologie sociale ; suivi de L'homme qui rentre au pays*, Paris , Éditions Allia.
- Semler, R. (1993), *À contre courant, Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde* (Maverick, M.-F. Pavillet, Trans.) Paris, Dunod.
- Thoraval, J., (2005), « Sur la transformation de la pensée néo-confucéenne en discours philosophique moderne. Réflexions sur quelques apories du néo-confucianisme contemporain », *Extrême-Orient, Extrême-Occident*, N°27, *Y a-t-il une philosophie chinoise ? Un état de la question*.
- Tipton, F. B., (2007), *Asian firms, History. Institutions and Management*, Edward Edgar.
- Vinsonneau, G., (1997) *Culture et comportement*, Armand Collin.
- Watzlawick Paul, Weakland John H., Fisch Richard, (2001) *Changements, Paradoxes et psychothérapie*, traduction de Pierre Furlan, Étude, Poche.
- Weick, K., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill Inc, New York.
- Weick, K., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Newbury Park, CA:Sage.
- Yin RK. 1994. *Case study research: design and methods*. Sage: London.

Sites :

<http://french.peopledaily.com.cn/Economie/8264708.html>

<http://www.tropheesfrancechine.com>