

EN CHINE, ENTRE *GUANXI* ET BUREAUCRATIE CÉLESTE

Le mode de management introduit par Lafarge en Chine est inspiré par une conception de l'exercice du pouvoir enracinée dans une vision politique occidentale valorisant l'égalité devant la loi et le libre débat. Sa réception par le personnel chinois montre comment un tel mode de management peut être accueilli dans un contexte culturel où prévaut une autre conception du pouvoir. Un système de règles appliquées avec une grande rigueur, spécialement en matière d'évaluation des performances, est reçu avec faveur par le personnel alors qu'il conduit à s'écarter fortement des pratiques usuelles des entreprises chinoises, privées ou d'État, où les solidarités entre membres de réseaux (*guanxi*) tiennent une place essentielle. Cet accueil favorable tient au fait qu'un tel système n'est pas étranger à l'univers culturel chinois: il prend sens en référence aux attentes traditionnelles à l'égard d'un pouvoir juste et nourricier exercé par la bureaucratie céleste. En revanche, Lafarge n'a pas réussi à faire accepter par son personnel chinois une expression directe des désaccords, entre supérieurs et subordonnés comme entre pairs: dans l'univers mental chinois, une telle expression ne trouve pas de référence susceptible de lui donner un sens positif.

Par **Philippe d'IRIBARNE**, Directeur de recherche au CNRS

Pour les Occidentaux, l'exercice de l'autorité en Chine fait particulièrement question. La transition démocratique qu'ils appellent de leurs vœux ne paraît pas à l'ordre du jour. Le respect des droits de l'homme fait problème. N'a-t-on affaire qu'à des combats d'arrière-garde de dirigeants qui s'accrochent à leurs privilèges? Ou bien ces difficultés ont-elles des racines plus profondes, liées à une vision du pouvoir profondément ancrée dans la culture chinoise? Les experts s'affrontent. À une autre échelle, cette question de l'exercice de l'autorité se retrouve dans les entre-

prises, et spécialement dans les filiales chinoises des groupes multinationaux ayant leurs racines en Occident. Ces groupes paraissent placés devant une alternative majeure: doivent-ils s'adapter à un management «à la chinoise» reposant sur l'arbitraire du pouvoir, la soumission des exécutants et le poids des réseaux de relation (*guanxi*)? Ou doivent-ils (et peuvent-ils) mettre en place un management inspiré par les valeurs démocratiques, attaché à un certain équilibre des pouvoirs et à la mise en œuvre de règles égales pour tous? Ou encore, leur faut-il chercher à mettre en place

une sorte de synthèse (qui reste à définir) entre des pratiques chinoises et des pratiques « occidentales » (avec toute l'ambiguïté de ce terme)?

Nous avons rencontré ces questions en analysant la réception par le personnel chinois du mode de management introduit par Lafarge en Chine, dans sa filiale productrice de ciment (encadré 1). Nous avons spécialement prêté attention à tout ce qui touche à l'exercice du pouvoir. Nous partirons d'une lecture occidentale de ce que nous avons observé dans ce domaine. Puis nous tenterons de le comprendre en nous plaçant dans des repères chinois. Nous examinerons ensuite les points sur lesquels les formes de management que l'on trouve dans l'entreprise marquent une forte rupture par rapport aux pratiques usuelles des entreprises chinoises. Nous chercherons, enfin, à mettre en relation ce que nous avons observé avec certains traits spécifiques de la vision qu'ont les Chinois de la vie en société (1).

UNE VISION CHINOISE DU POUVOIR

Nous n'avons pu manquer d'arriver sur le terrain avec nos propres catégories d'analyse, même si nous savions que nous devions nous en méfier. Ainsi, nous nous demandions si une conception relativement démocratique de l'exercice du pouvoir était susceptible de prendre corps dans un univers chinois, et c'est en fonction d'une telle question que nous avons, tout d'abord, donné sens à nos observations. La réponse a commencé par être nettement négative. Mais nous avons du mal à prendre en compte une bonne partie de ce que nous avons observé. Ceci nous a amenés à chercher à entrer plus avant dans une conception des rapports entre dirigeants et dirigés qui prend sens dans une grille de lecture chinoise.

Une vision très entière de l'autorité

Nos interlocuteurs ont prêté aux détenteurs de l'autorité une grande capacité à imposer leur volonté. Ainsi, un opérateur affirme, comme s'il s'agissait d'une évidence: « On ne cesse de souligner la sécurité; ça devient une

(1) Une part des problèmes qu'a rencontrés le management de la filiale, et qu'il rencontre encore dans les unités les plus récemment acquises, n'a rien de spécifiquement chinois. Ces problèmes sont liés à la manière dont fonctionnaient, de manière générale, les entreprises d'État chinoises, dans le cadre d'une économie socialiste. Les mêmes traits se retrouvaient dans les entreprises d'Europe de l'Est. Ainsi, indique le président du groupe, évoquant l'arrivée de celui-ci en Chine, « la première tâche de l'équipe d'expatriés fut d'établir une exigence de travail et de performance, dans une usine où un effectif pléthorique, avec plus de vingt niveaux hiérarchiques, avait créé des habitudes de léthargie. Sortir des bureaux les "lits de repos" fut un des symboles de cette action "disciplinaire" ». (Bertrand COLLOMB, « Entreprise internationale et diversités culturelles », *La Jaune et la Rouge*, avril 2007). Nous laisserons de côté, dans ce texte, la gestion de cette phase de transition.

priorité spontanée de tous. Puisqu'on est dans ce groupe, on doit comprendre et accepter sa culture». (Voir Encadré 1)

On observe une conception très directive de l'autorité dans la version chinoise des *Principes d'action* que le groupe s'est donnés (version dont on donnera une traduction littérale en français), quand on la compare avec les versions française et américaine (la version chinoise dérivant de cette dernière):

Français: *Les Branches [...] ont un rôle critique à jouer pour entraîner les Unités vers une performance accrue.*

Américain: *Divisions [...] have a key role in challenging the Business Units to achieve greater performance ambitions.*

UNE ENQUÊTE

La filiale « ciment » de Lafarge en Chine se compose d'un ensemble d'unités ayant des histoires très diverses. Nos investigations, qui se sont déroulées en 2007, ont concerné trois d'entre elles. L'une, Chinefarge, située dans les environs de Pékin, auparavant entreprise publique, est entrée dans le périmètre de Lafarge en 1994. Le groupe y a fait, non sans difficulté, ses premières armes en Chine et il a réalisé, à la suite d'un long processus, des transformations profondes, à la fois dans son fonctionnement technique et dans son management. La seconde de ces unités, située dans le Sichuan, à Dujiangyan, est une création du groupe et on y trouve une usine construite sur le modèle de celles qu'il possède dans les pays les plus avancés. La troisième, dont le siège est à Chongqing et qui possède deux usines dans ses environs (à Nanshan et Guang'an) résulte d'acquisitions beaucoup plus récentes. La « lafargisation » de sa gestion, nettement moins avancée que dans les deux autres, y suscitait encore, au moment où nos investigations ont été réalisées, de nettes réticences chez son management, lequel mettait en avant les mérites d'une approche que les intéressés qualifiaient de « chinoise ».

Le personnel de la filiale est presque exclusivement chinois. Au moment où se sont déroulées nos investigations, son directeur général était français, mais les responsables des trois *business units* concernées, ainsi que la quasi-totalité de ceux qui y occupaient des postes de responsabilité, étaient chinois.

46 entretiens ont été réalisés aux divers niveaux hiérarchiques, pour la plupart en chinois, avec traduction en français (réalisée par Mingming Duan) et une dizaine, en anglais ou en français. Sauf indication contraire, les interlocuteurs cités sont chinois.



© Musée Guimet, Paris, Distr. RMN/Gislain Vanneste

« Ce système prend sens en référence aux attentes traditionnelles à l'égard d'un pouvoir juste et nourricier exercé par la bureaucratie céleste. » *Trois enseignements*, peinture sur soie, dynastie Ming (1368-1644) musée Guimet, Paris.

Chinois: *Les Branches [...] ont un rôle important à jouer pour fixer des programmes de performance dans chaque Unité.*

Là où, dans une perspective française, le niveau supérieur est chargé « d'entraîner », et dans une perspective américaine de « lancer un défi » (ce qui laisse, dans l'un et l'autre cas, de larges marges d'action au niveau subordonné), il s'agit au contraire, dans une perspective chinoise, de « fixer des programmes », cadrant ainsi beaucoup plus l'action des subordonnés.

Cette manière de faire paraît nécessaire aux intéressés pour que chacun trouve son chemin. « Si l'on n'a pas une orientation très bonne à long terme sur notre groupe, les objectifs personnels sont très flous » (manager); « Avec les objectifs, on sait bien où l'on va: je peux les intégrer dans mes objectifs à moi; les objectifs généraux sont des repères pour nous tous » (opérateur).

La pression des règles et des sanctions associées à leur violation est très forte. On entend parler de respect « rigide » (superviseur). Un manager qui se plaint d'être sanctionné financièrement en cas de faute d'un de ses subordonnés en matière de sécurité, trouvant cela excessif, déclare que celui qui a fait la faute « doit être sévèrement sanctionné ». Certains de nos interlocuteurs, spécialement dans les unités récemment acquises par Lafarge, ont manifesté vigoureusement leur scepticisme à l'égard de toute idée d'évolution vers un management moins « musclé ».

Un aspect majeur de ce caractère très entier de l'autorité est qu'il paraît difficilement pensable de la contester. Certes, en principe, la « culture Lafarge » a changé les choses. Ainsi, un opérateur affirme que « les subordonnés peuvent contester de manière directe: c'est une des grandes différences entre Lafarge et les entreprises publiques ». Mais nos interlocuteurs n'ont pas caché

qu'il ne s'agissait guère que d'une évolution de principe (que le respect dû à l'autorité demandait sans doute de célébrer...), qui n'avait pas changé grand-chose dans les faits. Un opérateur, en réponse à la question « peut-on interpeller le supérieur? », répond tout d'abord « Oui », et rit. Puis, à la question suivante « ça arrive? », il répond: « je n'ai jamais vu... ». De même, affirme un manager des ressources humaines: « *If an employee doesn't agree, he can go to n+1 or HR, we can jump in* ». Mais l'intéressé poursuit: « ... *very rare, I never heard...* ».

Nous avons eu une démonstration directe de ce caractère difficilement pensable d'une contestation de l'autorité en évoquant avec nos interlocuteurs le rôle des Principes d'action de l'entreprise. Ainsi, un directeur d'usine (pourtant assez critique), à qui nous demandions s'il pouvait s'appuyer sur ces principes pour faire remarquer à un supérieur que telle action ne leur était pas conforme, a répondu de la manière la plus vive, comme si on lui posait une question absolument extravagante: « *No, no, no; I can't!* ».

Sans doute, toute évolution n'est pas impossible en la matière. Ainsi, un manager relate que, lors de son entrée dans l'entreprise, le *general manager* représentait à ses yeux Lafarge, au sens fort (il en incarnait l'image, les valeurs) et qu'il était, de ce fait, quelque peu sacralisé (« *I saw him as Lafarge* »), avec comme conséquence que « *when my boss says no, I don't continue* ». Elle ne pouvait comprendre les Français, qui relativisaient cette identification. Partant de là, elle a, dit-elle, progressivement compris que le « *no* » émis par l'autorité pouvait être une incitation à pousser plus loin la réflexion et qu'il fallait donc le prendre avec plus de recul. Elle a ainsi changé de grille de lecture de la situation, passant d'une lecture en termes de respect de l'autorité à une

lecture en termes d'enseignements à tirer, ce qui lui a permis d'évoluer dans sa pratique. Mais on a là une évolution nettement atypique, d'une personne qui paraissait particulièrement occidentalisée.

Ce poids de l'autorité se donne à voir, simultanément, dans un registre symbolique. Ainsi, accompagnant un manager qui franchissait la porte d'un immeuble de bureaux après nous avoir tenu des propos exprimant un grand souci du personnel, nous l'avons vu passer, indifférent, comme si celle-ci faisait partie du paysage, devant une garde qui, figée dans un impeccable garde-à-vous, lui faisait un salut militaire.

Si l'on s'en tient aux éléments que l'on vient d'évoquer, la conclusion paraît claire, et conforme à une vision largement répandue en Occident de l'exercice du pouvoir en Chine : en dépit de la modernisation du pays, on a toujours affaire à un pouvoir autocratique. On songe au propos de Montesquieu : « La Chine est donc un État despotique, dont le principe est la crainte (2) ».

Les limites de l'autorité

Si de nombreux éléments viennent ainsi conforter une vision de l'exercice du pouvoir conforme à l'image d'Épinal du despotisme oriental, d'autres éléments viennent perturber cette image. Ils suggèrent que l'exercice de l'autorité y est loin de ne relever que du seul arbitraire, et qu'en Chine comme ailleurs, il est marqué par l'existence de devoirs, et de limites.

S'il est difficile pour un subordonné de contester, ou même de s'affirmer trop crûment, il ne manque pas pour autant de moyens d'action à l'égard de ses supérieurs.

Ainsi, la possibilité qu'a chacun de faire savoir ce qu'il souhaite, sans pour autant se mettre en avant, a été évoquée à propos de la situation qui lui est faite dans l'entreprise. Une jeune manager a ainsi développé la manière dont elle s'y était prise pour exprimer son désir d'avoir des responsabilités plus importantes (Voir encadré 2). Certes, « dire directement » ne serait-ce qu'une « envie » d'un poste plus élevé, sans même parler d'une volonté de l'obtenir, ne se fait pas. Mais si on se contente de « laisser entendre », tout en présentant les choses en termes de « faire des choses encore plus difficiles », « prendre plus de responsabilités », « travailler d'avantage », « faire plus », la hiérarchie « comprend ». De plus, celle-ci peut « consulter » la personne concernée.

S'il veut mobiliser ses troupes, ou éviter tout simplement que ses subordonnés ne quittent l'entreprise, ce qui se produit facilement, un supérieur a intérêt à comprendre ce qui est ainsi suggéré.

Par ailleurs, s'il est très difficile de contester son supérieur, celui-ci peut prendre l'initiative de faire son auto-

LAISSER ENTENDRE CE QUE L'ON SOUHAITE

« Si on fait très peu d'erreurs, ma hiérarchie pourrait penser que je pourrais faire plus que ça, donc on m'a confié plus de responsabilités, [...] donc, petit à petit, je prends en charge d'autres tâches [...]. Donc, bien sûr j'ai laissé entendre que je suis prête à prendre plus de responsabilités, à faire des choses encore plus difficiles; mon ancien manager l'a su, bien sûr; lors du passage de mon ancien manager à mon manager actuel, peut-être ils se communiquent; le nouveau manager est venu me voir pour me consulter là-dessus. Dire directement que j'ai envie de ce poste-là, de tel poste, ça paraît quand même très agressif. Nous, les Chinois, nous essayons de faire passer le message de manière subtile. J'aimerais tout simplement prendre plus de responsabilités. J'en ai envie parce que je suis jeune, je suis pleine d'enthousiasme, je voudrais travailler d'avantage. Tout de suite, la hiérarchie comprend que je suis prête à faire plus » (superviseur, RH).

critique, avec l'idée de s'améliorer. « J'ai eu un entretien avec un de mes subordonnés... ; je faisais un bilan avec lui, je lui disais que je ne faisais pas assez en ce qui concerne la formation; cette année je vais faire mieux... » (superviseur en RH).

En tout état de cause, le supérieur ne peut se contenter de diriger de haut. Il a à donner l'exemple, sous peine de n'être guère suivi. « *Leading by example is not Lafarge way, we are educated by this* », « *If you ask the people and you don't... classical Chinese culture* », rapportent divers managers. Beaucoup ont affirmé comme une évidence que les supérieurs ne peuvent demander à leurs subordonnés de faire ce qu'eux-mêmes ne font pas : « Si les chefs ne respectent pas la règle, il est impossible que les autres la respectent » (ouvrier de maintenance). « Si je ne fais pas d'heures supplémentaires, je ne peux pas en demander aux autres » (manager, finances).

Pour beaucoup, l'exemple donné implique de partager quelque peu la condition de ceux à qui l'on veut donner l'exemple. Il faut « être avec les subordonnés », précise un ouvrier de maintenance. Un manager de production, en réponse à la question « que veut dire diriger par l'exemple ? » montre son uniforme de travail, tout maculé, en disant : « Vous voyez bien !... ». Plusieurs ont évoqué le chef qui n'hésite pas à se mêler à ses troupes pour faire des choses peu agréables, en particulier ce qui est sale, ou d'un niveau modeste : « C'est tourner le tournevis, comme les ouvriers... », dit ainsi un opérateur.

L'affirmation tranchée de l'autorité, bienvenue dans un contexte américain, l'est moins dans un contexte chinois. Cela se donne à voir dans la version chinoise des Principes d'action de Lafarge, où « nous souhaitons »,

(2) MONTESQUIEU, *L'Esprit des Lois*, Première partie, Livre VIII, ch. 21.

« nous demandons » se substituent au « *we want* » de la version américaine :

« *We want all our employees to be key players in the formulation of their own personal objectives* » y devient, ainsi : « Nous souhaitons que les salariés jouent un rôle déterminant dans l'élaboration des objectifs individuels » ;

« *We want continuous performance improvement to be a day-to-day priority for each person of our Group* » devenant, en « chinois » : « Nous demandons à chaque employé comme travail prioritaire quotidien de tendre en permanence à améliorer la performance ».

C'est que, ont affirmé nos interlocuteurs, l'autorité doit se manifester avec d'autant plus de tact qu'elle est plus entière. « Dans la culture chinoise, les subordonnés obéissent absolument bien aux commandements. Parfois, il n'est même pas besoin de préciser ce qu'on veut : on mentionne un petit peu, les subordonnés comprennent », déclare un manager RH.

La crainte des conflits provoqués par une forte affirmation de soi

La retenue attendue du subordonné (comme, à certains égards, du supérieur) s'inscrit dans une vision de la vie en société dans laquelle, de manière générale, il est mal vu de se mettre trop ouvertement en avant, avec ce que cela implique d'oppositions frontales susceptibles de dégénérer en affrontements violents.

On trouve une trace du souci d'éviter de telles oppositions dans la version chinoise des Principes d'action, comparée, là encore, à la version américaine, lorsqu'il s'agit de préciser ce qui est attendu du personnel :

*Constructively challenge and be challenged/
Accepter et proposer différentes idées dans un esprit constructif*

Il n'est plus question de *challenge*, avec la dimension d'affrontement entre personnes que le terme comporte (parmi les acceptions recensées par le Webster's on trouve : 1. *to make a challenge to (a person): call to account*, 2. *to make objection to: question*, 3. *to call to take part in a fight, contest, etc., defy, dare*). On reste, en Chine, dans des rapports beaucoup plus neutres, où il s'agit simplement de « proposer » et d'« accepter » des idées.

Nos interlocuteurs ont largement mis en avant une telle manière de voir : « Dans la culture chinoise, un des points forts est d'éviter les conflits » (manager RH) ; « On évite les discussions ; ils discutent avant : il faut que tout le monde soit d'accord sur la décision » (manager de production).

Le déroulement de notre propre enquête a été marqué par cet attachement à des rapports bien huilés. Notre interprète nous a fait part de sa perplexité devant des questions dont il craignait qu'elles ne rompent l'harmonie avec la personne interrogée et il nous a avoué les avoir

quelque peu transformées, en traduisant, afin d'éviter de faire mauvais effet. Une question de notre part, adressée à une manager et évoquant une manière de faire qui nous paraissait contestable (le cas, précédemment cité, du manager passant en ignorant la garde qui le saluait) a suscité une réaction valorisant les exemples positifs : « dire ce qu'il faut faire, ne pas critiquer les autres ».

De manière générale, il est mal vu de se mettre trop ouvertement en avant. Ainsi, déclare un opérateur évoquant le départ d'autres opérateurs attirés par des propositions avantageuses d'autres entreprises : « Quand des gens partent, on n'en parle pas : c'est un sujet assez tabou ; ça se passe dans les coulisses. Si on a de très très bonnes relations, je vous signale mon départ. Si on me demande "vous avez trouvé un poste intéressant, un salaire intéressant ?", je réponds : "non" ; je n'entre pas dans les détails ». L'interprète commente cela en affirmant que dire : « Je pars parce que j'ai un meilleur travail que vous, parce que je suis plus compétent », cela ne se fait pas : cela ferait perdre la face aux autres. On dira, plutôt : « J'ai des difficultés, je ne supporte pas, je ne suis pas compétent... ».

On n'a sans doute pas affaire à une vision radicalement négative de toute critique. Ainsi la réaction négative précédemment évoquée, suscitée par une question posée à une manager qui impliquait une critique de quelque chose d'observé dans l'entreprise, a eu une suite qui s'est située sur un autre plan. Nous avons reçu, le lendemain, des remerciements de l'intéressée, venue à cet effet à notre rencontre, alors que cela n'était pas prévu à notre programme, pour le « *feed-back* » ainsi apporté et les enseignements qui pouvaient en être tirés. La référence aux enseignements tirés a donné une certaine légitimité à ce qui, sans cela, aurait été inacceptable. « Le chinois a un mot, se critiquer, critiquer les autres, *also look at oneself* », affirme une manager. À partir du moment où l'on se critique soi-même, dans la perspective de s'améliorer, il devient moins difficile de critiquer les autres, car on n'est plus dans une posture d'affirmation de soi-même face à autrui. Mais, en tout état de cause, on reste dans une zone sensible.

Les rapports hiérarchiques, comme l'ensemble de l'existence, prennent sens dans une représentation qui fait voir comme menaçante toute affirmation trop explicite de soi. On peut reprendre, à cet égard, les propos précédemment cités (voir encadré 2). « Dire directement que j'ai envie de ce poste-là, de tel poste, ça paraît quand même très agressif ». Là où, dans une perspective occidentale, on attend de chacun qu'il manifeste clairement ses désirs, toute une diplomatie est considérée comme nécessaire, sous peine d'être perçue comme agressif : « laisser entendre », plutôt qu'affirmer clairement, et suggérer qu'il s'agit de « travailler plus », de « faire plus », et non de se mettre en avant. Cette retenue, et de manière générale l'absence de contestation ouverte de l'autorité, doivent être comprises davantage dans le registre de l'harmonie que dans celui de la soumission, voire de la servitude

volontaire, qu'un regard occidental tend à adopter de prime abord.

Des marges d'évolution

Si l'influence d'un groupe étranger n'est pas de nature à entraîner une révolution dans les repères au sein desquels les rapports d'autorité prennent sens, le groupe peut tirer parti du fait que des styles d'autorité très divers à bien des égards sont compatibles avec ces repères. Si les détenteurs de l'autorité sont regardés comme ayant des devoirs à l'égard de ceux qu'ils dirigent, aucune fatalité, en Chine comme ailleurs, ne rend nécessaire qu'ils en soient respectueux. Sans doute y a-t-il, comme partout, une grande hétérogénéité des pratiques. L'influence de Lafarge a été de tirer celles-ci, au sein de l'univers des possibles chinois, vers l'extrémité du spectre la plus conforme aux valeurs de respect des dirigés et d'attention portée à ceux-ci.

«Le responsable a participé à une opération très sale, il fait le travail qui est même pénible avec les ouvriers; cela montre que le principe "diriger par l'exemple" est respecté; avant, les dirigeants ne faisaient que de commander (rires)», relate un opérateur, qui témoigne de l'évolution qui s'est produite. «Avant [...], les individus, ce que le boss disait de faire, il fallait le faire», déclare un de nos interlocuteurs, suggérant que les choses ont changé.

Tout un effort a été fait, qui ne paraît pas sans effet, pour donner la parole aux subordonnés. D'après un manager RH, alors qu'«avant, on ne consultait pas les employés pour avoir un avis», on demande maintenant l'accord des intéressés pour les changer de fonction. Un opérateur suggère qu'il ne s'agit pas seulement d'un discours officiel: «On publie les postes dont on a besoin; si je m'intéresse, je vais écrire une lettre de motivation; nous passons des concours, des entretiens, comme les gens qui viennent de l'extérieur (rires)». Le recours à un dialogue entre supérieurs et subordonnés a été évoqué (spécialement par ceux qui s'expriment en anglais (3)), à propos de la fixation des objectifs de ces derniers. Un système de suggestions a été développé. «Oui, il y a des canaux pour faire passer le message au chef direct de l'unité de travail et à la hiérarchie plus haute; nous sommes évalués pour ça, nous avons des points supplémentaires, 5 % du total; si cinq propositions ont été

adoptées, on a le plein», déclare un opérateur. «On organise des réunions pour récolter des propositions, il y a des récompenses pour celles qu'on juge positives, c'est d'abord discuté en bas», affirme un manager de production, qui rajoute, toutefois, en souriant: «nous ne faisons que de proposer...».

Simultanément, l'autorité agit davantage, en aidant à progresser. Ainsi, pour une manager, il faut que les objectifs soient «*difficult, but not too difficult*», avec la perspective de «*jump up*» et, pour ceux qui ont du mal, «*more encouragement*». «Lafarge joue plutôt la carte consistant à persuader, à encourager les gens; avant, on parlait d'exclusion systématique, si on est le moins bon; ça ne se fait pas, maintenant: on est invité à progresser sans trop de souci; le fait qu'on est moins bon, qu'on a B ou C comme notes, ne veut pas dire qu'on travaille mal, mais que d'autres travaillent encore mieux que nous», affirme un opérateur.

UN ORDRE JUSTE ET NOURRICIER

Si les rapports hiérarchiques n'ont pas été révolutionnés par l'arrivée du groupe, il est un autre point sur lequel tous nos interlocuteurs ont fait état d'une forte rupture par rapport à ce qu'ils avaient connu dans d'autres entreprises ou dans les entreprises d'État aujourd'hui reprises par Lafarge.

Une prise de distance par rapport à un monde peu ordonné

Tel qu'il transparait à travers les propos qui nous ont été tenus, le monde ordinaire de l'entreprise chinoise, publique ou privée, apparaît comme bien peu ordonné, comme marqué par la prédominance de préoccupations de court terme, par le poids des réseaux d'intérêt, le peu de souci du personnel et, en particulier, de sa formation et de son avenir. C'est largement par contraste avec ce monde que le mode de fonctionnement apporté par le groupe a pris sens.

«*In state owned companies, performance is not important; important is relationship with your boss, or important people. [...] In my department, guanxi was more important than the real performance*», déclare ainsi un manager. Ce rôle des relations entretenues avec les détenteurs du pouvoir, par opposition à la qualité de sa propre contribution au fonctionnement de l'entreprise, a été largement souligné par nos interlocuteurs, quand ils ont évoqué le fonctionnement usuel des entreprises chinoises: «Avant, dans les entreprises d'État, c'était les relations personnelles qui faisaient bouger les choses, pas la compétence, et une minorité en profitait» (opérateur). Ce type de fonctionnement était favorisé par le flou qui régnait dans la répartition des responsabilités:

(3) On peut s'interroger sur ce qui est à l'origine des nuances entre les propos de ceux qui s'expriment en anglais et de ceux qui s'expriment en chinois. Une raison peut être que ceux qui s'expriment en anglais ont été plus marqués que les autres par des références occidentales. Une autre, qui n'exclut pas la première, est que le fait de s'exprimer en anglais tend à faire adopter le discours officiel de l'entreprise, alors que le fait de s'exprimer en chinois conduit à prendre davantage de distance par rapport à celui-ci (A.-W. HARZING, «The Interaction between Language and Culture: a Test of the Cultural Accommodation Hypothesis in Seven Countries», *Language and Intercultural Communication*, Vol 2 :2, p. 120-139).

«Avant, il n'y avait pas de description de poste, on ne savait même pas l'exigence de tel ou tel poste, on ne savait pas si on était vraiment compétent, la promotion se faisait de manière autoritaire» (superviseur). «Dans l'entreprise privée, il n'y a pas de système d'évaluation qui permette de mesurer les choses de manière vraiment objective» (superviseur).

Ce rôle des relations est perçu comme d'autant moins satisfaisant qu'il n'implique pas un vrai souci d'autrui. «Avant, les relations personnelles dans les entreprises étatiques étaient très compliquées; on ne recherchait que son intérêt personnel; on ne s'occupait pas trop des autres» (superviseur).

Un tel univers, peu normé, est largement marqué par le règne du chacun pour soi. «Dans les entreprises étatiques, on n'hésite pas, quelquefois, à falsifier les chiffres pour les objectifs personnels des dirigeants» (opérateur). «Les entreprises privées ne cherchent que le résultat; quelquefois, les moyens pour l'obtenir, on s'en fiche ! Moralement, ce n'est pas acceptable» (opérateur).

Du favoritisme à l'égalité devant la règle

Par contraste avec le monde ordinaire des entreprises, Lafarge apparaît comme un univers normé, où chacun sait où il va : «Pour moi, ce sont les normes, les règles qui font fonctionner Lafarge, pas les individus». «Ici, tout est vraiment authentique, tous les chiffres représentent bien la réalité» (opérateur). Pour la quasi-totalité de nos interlocuteurs, le grand mérite de l'approche du management de Lafarge est d'avoir mis en place une forme d'ordre dans laquelle chacun est accompagné dans son développement personnel, en même temps qu'il voit son apport reconnu et récompensé.

L'objectivité permise par l'existence de procédures strictes et respectées est sans cesse opposée au *guanxi*, jugé porteur de favoritisme. La «culture de la performance» est comprise dans cette perspective d'objectivité et d'équité : «Tout se passe avec des procédures bien précises, bien formulées [...]. Chez Lafarge, la performance joue un rôle décisif dans la rémunération : [...] nous apprécions beaucoup» (manager).

Cette attention aux performances est à l'origine d'une pression qui était largement absente dans les entreprises publiques, mais qui, dans l'ensemble, paraît bien acceptée. «Bien sûr, la pression est bien réelle, mais c'est une pression positive qui donne des motifs pour travailler; dans les entreprises étatiques, tout le monde travaillait comme il le voulait» (opérateur). «Par rapport aux entreprises de l'État, Lafarge exige que tout le monde fasse le maximum: c'est le résultat qui compte. La plupart d'entre nous accepte bien la pression, mais une minorité ne supporte pas: c'est une question de temps...» (un opérateur).

Cette formalisation a été présentée par nos interlocuteurs comme une source, non pas d'impersonnalité

bureaucratique déshumanisante, mais au contraire de plus d'humanité: «Si un système d'évaluation n'est pas objectif, on peut juger les gens de manière tout à fait aléatoire, subjective; moi, je considère ça comme inhumain» (superviseur); «Je considère que c'est plus humain [aujourd'hui]...» (opérateur).

À ce mode de fonctionnement, on peut associer une évolution des fondements de la confiance. Un manager a vivement insisté sur la différence entre «*trust*», confiance personnelle relevant d'une logique de relation et «*confidence*», une notion davantage liée à une logique professionnelle de compétence.

Jusqu'où l'objectivité ainsi valorisée régit-elle effectivement le fonctionnement quotidien? Une question portant sur la persistance éventuelle d'un certain favoritisme a suscité chez un opérateur un rire suivi de cette réponse: «Il y en a, mais je n'ai jamais entendu parler de ce genre de chose»; les Chinois hésitent à décrire leurs sentiments à leur entourage. Tout n'est certainement pas parfait, mais il paraît difficile de douter du fait qu'une évolution considérable s'est produite.

Aider chacun dans son développement personnel

La place donnée au développement personnel de chacun a été particulièrement appréciée. «Ce que j'ai retenu de concret [des *Principes d'action*], c'est que le développement d'une entreprise dépend du développement personnel de ses employés» (opérateur). «Lafarge accorde une grande importance au développement personnel: l'ambiance est favorable à la promotion, à l'esprit d'initiative» (opérateur).

Il s'agit d'aider chacun à progresser. «La chose la plus importante: je comprends bien que le management accorde une place importante à l'humain, qu'il est plus près des gens, de chaque employé... Il aide les employés à réussir: cela m'a spécialement frappé» (superviseur). Les exigences de résultat prennent sens dans une perspective globale qui inclut ce soutien.

L'aspect «formation» a été particulièrement souligné. «Le développement personnel? Lafarge nous propose beaucoup de formations, accorde des soutiens en cas de besoin (opérateur). Lafarge, par opposition aux entreprises chinoises traditionnelles, ne réserve pas la formation qu'elle donne à ses salariés anciens, ce qui exprime la confiance accordée aux nouveaux salariés» (manager). On passe d'une logique de relations à une logique d'ordre juste, assuré par un pouvoir bienveillant.

Les politiques de sécurité sont vues comme une des expressions de cette orientation. Lafarge fait de gros efforts en la matière (4). Les politiques de sécurité sont

(4) L'arrivée du groupe s'est traduite par une évolution spectaculaire des résultats obtenus en ce domaine. Ainsi, dans la première usine acquise, le nombre d'heures perdues pour cause d'accident a été divisé par 20 en l'espace de trois ans.

vues comme l'expression privilégiée du mot d'ordre « on met les gens au cœur des politiques » (manager). On passe, là encore, d'une logique de connivence de groupe, où les relations priment, à une logique de fonctionnement ordonné, où prévaut le respect des règles. « Avant, quel que soit l'accident, on ne cherchait pas la raison; il fallait montrer une grande solidarité. Maintenant, on a honte des accidents: il faut trouver les raisons, directes et profondes. Avant, c'était mal perçu: on l'accepte, depuis » (superviseur). Une voie spécialement adaptée au contexte chinois a consisté à s'appuyer sur le sens de la famille, source d'obligations pour l'entreprise, mais aussi pour chacun. « S'il arrive des accidents à n'importe qui, c'est une grande douleur pour sa personne, mais aussi pour sa famille: nous ne voulons pas; cela traduit bien le souci de l'humain » (manager).

Une perspective de long terme

Une référence au long terme, absente de la version américaine, est rajoutée dans la version chinoise des principes:

Focusing on performance improvement/Privilégier l'amélioration durable de la performance

Increasing share of the fast-growing markets/Augmenter durablement la part de marché en forte croissance.

Le développement des personnes est lié à cette perspective de durée: « Si l'entreprise n'a pas d'avenir, je ne travaille pas ici; mon développement personnel est lié à l'avenir de l'entreprise (opérateur). *A contrario*, un chef de département de production a longuement évoqué un épisode où un groupe d'opérateurs est parti. « Ils disent qu'à l'époque, en 2004, ils ne voyaient pas trop d'avenir. Maintenant, Lafarge avance beaucoup plus vite: quelques-uns sont revenus. »

Ceci peut être rapproché d'une opposition, présente sous de multiples formes dans l'esprit de nos interlocuteurs, entre, d'une part, un type de fonctionnement correspondant à la recherche opportuniste de gains à court terme et, d'autre part, la construction d'un ordre collectif permettant d'obtenir un succès durable.

Des ajustements complexes et qui prennent du temps

Si le mode de fonctionnement qui se met ainsi en place sous l'influence de Lafarge est globalement reçu avec faveur, il ne fait pas l'unanimité. Parmi les responsables que nous avons rencontrés, certains ont accusé la formalisation du management d'être un facteur de lenteur de décision, dans des domaines où la rapidité est essentielle. Un tel point de vue a été particulièrement mis en avant pour la croissance de la filiale (au premier chef, en ce qui concerne les rachats d'entreprises) et, plus géné-

ralement, pour la gestion des rapports externes, tant avec les clients qu'avec les autorités. Dans ces situations, celui qui gère à l'instinct apparaît comme davantage en phase avec le fonctionnement général de la société, et donc plus efficace que celui qui doit suivre un système de règles. Selon un directeur d'usine, si l'on veut développer les activités de l'entreprise en Chine, « deux mots clefs: rapidité et taille; nous sommes trop lents; nous sommes étouffés par les chiffres, nous perdons beaucoup d'opportunités; le management de Lafarge est très rigide; il y a beaucoup d'initiatives qu'on ne peut pas prévoir; on restreint l'initiative des unités locales; il faut supprimer des tâches inutiles, bureaucratiques; pour moi, l'indicateur essentiel, c'est le profit; si on a trop d'indicateurs, on est perdu: on ne saisit plus l'essentiel; je cherche beaucoup plus d'autonomie, sinon je n'ai pas d'intérêt à rester ». Pour sa part, le président d'une BU a opposé les Occidentaux, qui gèrent par les institutions formelles, et les Chinois, qui le font par les êtres humains, en affirmant que, si le management par les institutions diminue le risque lié à la personnalité des managers, il freine leurs initiatives et ne permet pas à l'entreprise de progresser rapidement s'ils sont compétents. Dans le style chinois, a-t-il affirmé, les pouvoirs sont concentrés autour des managers.

À un niveau plus modeste, un mode de fonctionnement donnant une place centrale à des relations de confiance personnelle reste présent. Ainsi, relate un opérateur: « Avec les gens que je ne connais pas bien, il faut plus de temps pour savoir comment communiquer, comment dialoguer. Entre nous, qui travaillons autour du four, la communication facilite beaucoup le travail: nous passons pas mal de temps à discuter des problèmes courants; nous partageons nos expériences. Pour un même problème, il y a des analyses différentes; peut-être certains ont trouvé des solutions sur Internet ou ailleurs, dans des manuels; nous ne manquons pas d'occasions de discuter, de jouer aux cartes, aussi; on organise des réunions ». L'évolution des repères est sans doute inégale selon les régions. Selon un manager RH, « La mentalité des gens à Pékin, qui travaillent au siège, est plus proche de celle des Occidentaux; dans les régions de l'intérieur, il faut beaucoup plus d'efforts pour nous habituer à ces principes. »

On est également dans une sorte d'entre-deux en matière de rapports avec les clients. Interrogés sur les difficultés susceptibles d'être provoquées par le raccord entre l'éthique de Lafarge et les pratiques du marché, nos interlocuteurs ont évoqué l'existence de plusieurs marchés, plus ou moins *clean*. Même là où la corruption n'est plus de mise, les bonnes relations entretenues avec les clients, avec la souplesse qu'elles demandent parfois, continuent à jouer un rôle. Il y a « des choses négociables, dans le contrat: prix, délais de paiement... – des choses non écrites » (manager ventes).

Au total, lutter contre les dérives d'une logique de relations sans trop perdre de ce qu'elle apporte de positif reste un point délicat de la gestion de l'entreprise.

Par ailleurs, le raccord entre une vision de l'entreprise qui perçoit celle-ci comme grande et nourricière et le fonctionnement du marché du travail fait difficulté. Jusqu'où un pouvoir bienveillant, qui aide chacun à progresser, peut-il mettre en compétition ceux sur qui son autorité s'exerce avec ceux qui viennent d'ailleurs? Même quand elle n'est pas ouvertement critiquée, la logique du marché du travail est plutôt évoquée comme quelque chose que l'on subit qu'elle n'est reconnue comme pleinement légitime. Ainsi, un manager de production, évoquant la situation d'opérateurs qui avaient quitté l'entreprise, puis qui y étaient revenus, pour certains dans un poste supérieur au sien, tient des propos un peu désabusés: «Ils ont sauté plusieurs niveaux... C'est normal: c'est le marché qui joue le rôle d'ajustement... Pour leur part, les opérateurs se plaignent du niveau des salaires, se référant à une logique autre que celle du marché. Dans le *survey* après le LFT (5), je me rappelle d'un résultat: "Si nous travaillions réellement pour Lafarge, nous aurions des salaires meilleurs: Lafarge est riche": ils ne pensent pas au marché.» (président de BU).

LES VIRTUALITÉS D'UNE CULTURE

Les réactions suscitées par les formes de management que Lafarge s'est efforcé d'introduire sont liées à la manière dont les évolutions recherchées prennent sens dans un univers chinois.

Les attentes à l'égard du pouvoir

La distinction entre bon pouvoir et mauvais pouvoir est très présente dans la culture chinoise. Mais la conception du monde qui la marque diffère de celle que l'on trouve en Europe ou aux États-Unis et, de ce fait, les limites apportées au pouvoir n'y sont pas les mêmes. La vision des vertus du débat, de l'affrontement argumenté des points de vue, qui conduit à attendre que la lumière jaillisse du choc d'idées antagonistes, la conception agonistique de la recherche de la vérité associée à une telle vision, sont enracinées dans l'expérience grecque de la *polis* (6). Les conceptions qui ont prévalu en Occident sont marquées par un tel héritage. Celui-

ci alimente, en particulier, la manière dont l'opposition entre pouvoir autocratique et pouvoir démocratique prend sens. Un régime politique où manque une opposition à même de contester continûment l'action des détenteurs du pouvoir est regardé comme despotique. La Chine d'aujourd'hui hérite d'une autre histoire et d'une autre vision du monde. L'opposition entre un bon pouvoir et un mauvais pouvoir s'y est construite autrement (7). On n'y trouve pas une «tradition d'un débat public argumenté pour et contre, *logos contre logos*» (8). La crainte règne qu'un pouvoir trop faible, une règle hésitante, ouvrent la porte au désordre, avec la menace d'un effondrement de la société dans l'anarchie. La conception occidentale de l'autonomie du sujet inquiète. Le respect des règles est perçu comme demandant à être imposé d'une manière d'autant plus stricte qu'il est loin d'aller de soi, tant les rapports quotidiens sont marqués par un fort individualisme. Simultanément, l'opposition entre un bon pouvoir et un mauvais pouvoir est au cœur de l'histoire de la Chine telle qu'elle a été mise en forme par les lettrés (9). Le bon pouvoir est mis en scène en s'inspirant de l'image du bon dirigeant, dévoué au bien du peuple et modèle de vertu, tel que l'a dépeint Confucius (10). «Assurer au peuple ce à quoi il a droit, [...] – voilà ce qu'on peut appeler la sagesse (6.22). «Un gentilhomme (*junzi*) [...] a des volontés, mais pas de convoitises. [...] Il a de l'autorité, mais n'est pas tyrannique». (20.2). «Qui observe la rectitude, quel mal aurait-il à gouverner? Qui ne sait pas se gouverner soi-même, comment pourrait-il gouverner les autres?» (13.3). Ainsi, les grands souverains mythiques des origines sont présentés comme ayant vécu uniquement pour le bien du peuple et sans penser à eux-mêmes (11). Au contraire, les mauvais souverains sont présentés comme inspirés par un mélange de cruauté et d'orgueil, oublieux de la Vertu, qui est conforme à l'Ordre naturel (12), et la tyrannie qu'ils exercent est dépeinte comme conduisant, en fin de compte, à l'anarchie (13). Ce n'est pas, certes, que les Chinois soient «confucéens», en entendant par là que leur conduite quotidienne serait nécessairement inspirée par les enseignements du Maître; de toute manière, le contexte culturel n'a pas d'effet magique sur les comportements. Mais de tels enseignements sont un révélateur de la manière dont le monde prend sens pour des Chinois, en même temps qu'ils ont contribué à la construction de leurs repères.

(5) *Leader for Tomorrow*, nom d'un programme de rénovation du management de l'entreprise.

(6) Jean-Pierre VERNANT, *Les Origines de la pensée grecque*, Paris, PUF 1962.

(7) François JULLIEN, Thierry MARCHAISSE, *Penser d'un dehors (la Chine): Entretiens d'Extrême-Occident*, Paris, Seuil, 2000.

(8) *Ibid.*, p. 164.

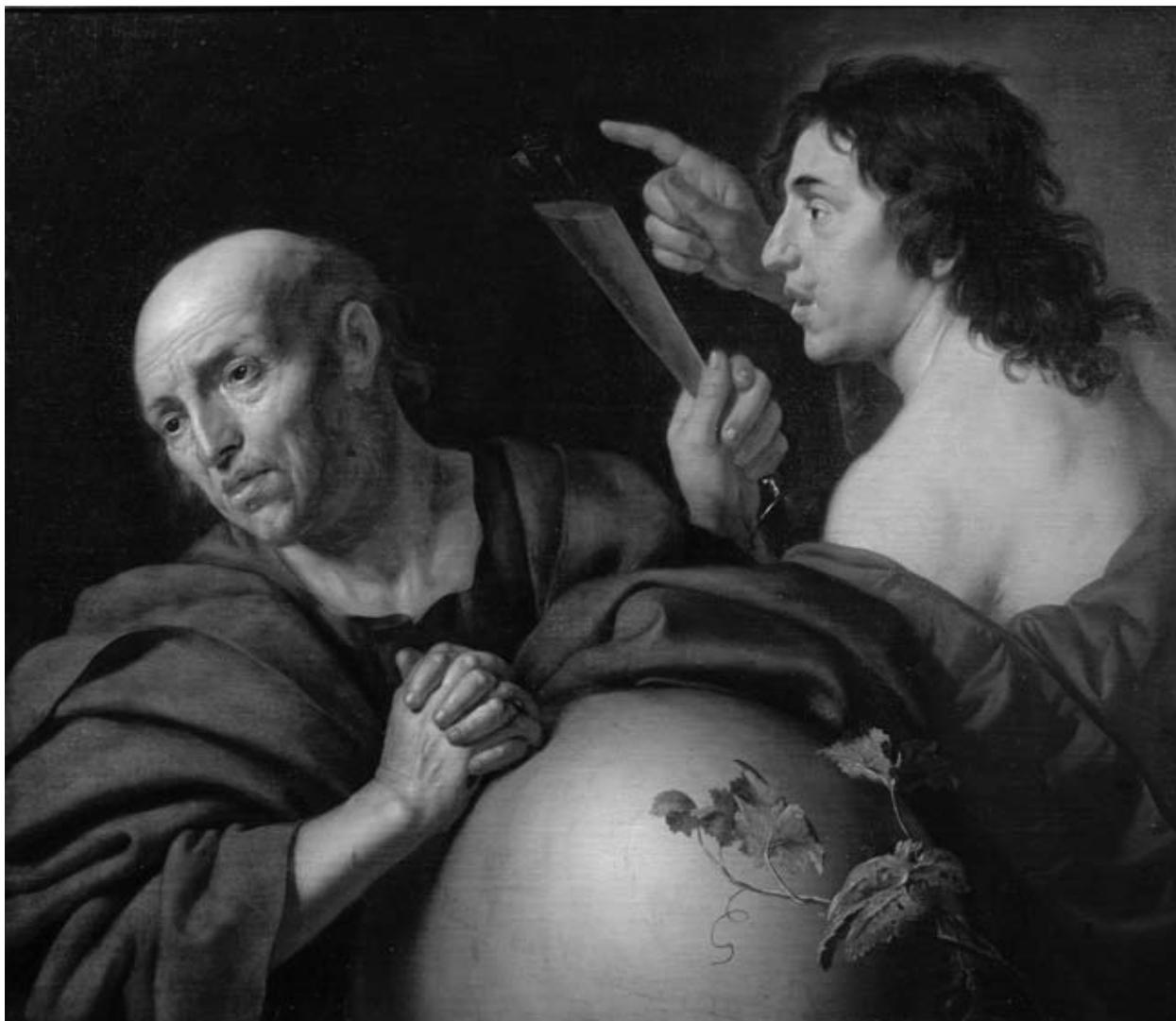
(9) Marcel GRANET, *La Civilisation chinoise* (1929), Paris, Albin Michel, 1994.

(10) On citera *Les Entretiens* dans la traduction Ryckmans, Paris, Gallimard, 1987.

(11) Marcel GRANET, *op. cit.*, p. 23.

(12) *Ibid.*, p. 26, 45.

(13) *Ibid.*, p. 53.



« On ne trouve pas en Chine de tradition d'un débat public argumenté pour et contre, logos contre logos », *Héraclite et Démocrite*, peinture de Jan van Bijlert (1597-1671), musée d'Utrecht.

Quand le détenteur du pouvoir ne fait pas régner l'harmonie, cela montre, dans la vision traditionnelle chinoise, qu'il a perdu le mandat du Ciel et qu'il faut le remplacer. Par contre, la contestation ouverte d'un pouvoir respecté fait question. Certes, la tradition chinoise ne manque pas de représentations sur lesquelles s'appuyer pour donner sens à des pratiques qui s'écartent d'un respect passif de l'autorité, et certaines, telle l'image du lettré éclairant l'empereur, si besoin est en s'opposant à lui, ont été utilisées dans la formation aux Principes d'action. Mais l'on est alors sur un terrain délicat.

Les penseurs classiques chinois témoignent de l'embaras que suscite cette question. Ainsi, on trouve, chez Confucius, l'image de référence d'un ordre parfait où il n'y aurait nulle place pour une quelconque forme de contestation: « Quand le monde marche droit, le peuple ne discute pas » (26.2). Certes, les risques inhérents à une telle forme de soumission sont bien mentionnés. « Il y a bien ce dicton: "*Tout le plaisir d'être roi, c'est de n'être jamais contredit*". N'être pas contredit

quand on est dans le bon, c'est tant mieux; mais si on se trompe et qu'il n'y a pas de contradicteurs, c'est alors qu'on pourrait presque dire qu'une seule maxime suffirait à détruire l'État » (13.15). La contradiction devrait donc avoir sa place: « Zilu demanda comment on doit servir son souverain. Le Maître dit: "Ne lui cachez rien, quitte à le heurter" » (14.22). Mais elle ne fait pas partie de l'ordre normal des choses et elle est difficile à manier: « Zixia dit: "[...] Un gentilhomme fait d'abord régner la confiance et, ensuite, il peut critiquer son souverain. Sans cette confiance, celui-ci pourrait se croire insulté" ». (19.10).

Échapper à la logique du *guanxi*

La société civile chinoise fonctionne selon une logique de réseaux de solidarité entre intérêts privés (*guanxi*). Le maintien d'un ordre incombe, traditionnellement, à un pouvoir politique fort, exercé par une vaste admi-

nistration (la bureaucratie céleste). Celle-ci a le devoir de se soucier du bien du peuple. Les attentes du personnel chinois à l'égard de Lafarge, comme la façon dont sont compris ses principes de management, sont marquées par cette coexistence. C'est elle qui sous-tend l'opposition entre le fait d'être « géré par des hommes » et le fait d'être « géré par un système ».

Les entreprises d'État fonctionnaient largement selon une logique de réseaux et il en va de même, aujourd'hui, des entreprises privées. Lafarge est perçu, au contraire, comme exerçant sur son personnel la forme de pouvoir fort, juste et nourricier qui correspond à l'image idéale de la bureaucratie céleste. Le rôle donné à la compétence, point de rencontre de la justice (juger selon la compétence) et du caractère nourricier (développer la compétence), la place d'une sécurité vue comme protectrice, non seulement des individus mais aussi de leur famille, rentrent parfaitement dans cette image. Il en est de même de la place donnée à une perspective de long terme. Si un « système peut être perçu comme donnant plus de place à l'humanité, comme plus près des gens, de chaque employé que ne le font les hommes, comme mettant les gens au cœur des politiques alors que les hommes ne le font pas, c'est parce que c'est, traditionnellement, le rôle de l'autorité publique (quand elle est fidèle à sa mission) d'agir dans cette perspective. »

Dans un tel changement, les individus restent tout autant attachés à leurs intérêts individuels que dans le fonctionnement peu ordonné des réseaux d'intérêt et d'amitié. Ils attendent de l'autorité qu'elle joue un rôle majeur dans ce que chacun retire personnellement de son travail. S'ils apprécient le changement qui s'est produit, c'est parce qu'ils ont le sentiment de mieux s'y retrouver que quand chacun doit défendre ses intérêts par lui-même, au sein d'un monde plus anarchique.

L'évolution qui s'est produite dans le style de l'autorité, avec l'accent mis sur l'exemple donné et une certaine ouverture bienveillante à l'égard des subordonnés, marque bien un écart important par rapport aux pratiques les plus usuelles, mais cet écart prend sens à l'aune de l'image chinoise traditionnelle d'un bon pouvoir, soucieux du bien du peuple. Une telle image est certes loin d'avoir toujours inspiré l'action du pouvoir chinois, mais elle est présente dans l'imagi-

naire, prête à conférer un sens favorable à des pratiques qui s'y conforment. Passer d'un mode de fonctionnement peu ordonné, où la défense par chacun de ses intérêts n'est limitée que par l'existence de réseaux d'intérêt et d'amitié, à un fonctionnement ordonné, assuré par un pouvoir juste, fort et nourricier et reposant sur la mise en place d'un « système » faisant appel à la mise en place de règles strictes, ne demande pas que soit introduite dans la société chinoise une conception du rôle du pouvoir qui lui soit étrangère. Bien sûr, faire pénétrer cette conception dans le monde des entreprises ne va pas de soi, tant elle tranche avec celles que l'on trouve plus fréquemment dans les entreprises chinoises et il ne faut pas sous-estimer les mérites de Lafarge dans le succès d'un tel transfert. Mais on ne se trouve pas face à un blocage culturel majeur.

CONCLUSION

Lafarge a contribué à faire pénétrer dans un management chinois certaines valeurs, au premier chef desquelles le refus de l'arbitraire et l'égalité devant la règle, qui sont loin d'être étrangères à un univers chinois. L'action de Lafarge consistant à mettre en place une « culture de la performance », avec ce qu'elle implique d'évaluation rigoureuse et de juste rétribution de l'apport de chacun, a favorisé une évolution faisant passer de telles valeurs, du statut de simples références de principe, à un statut de guide inspirant l'action quotidienne. La grande faveur avec laquelle cet aspect du management a été accueilli est sans doute à la mesure de l'écart qui règne usuellement en la matière, dans la société chinoise et spécialement dans les entreprises, entre les idéaux et les pratiques. On peut dire que Lafarge a aidé son personnel chinois à incarner ses propres idéaux. Par contre, pour une autre des valeurs qui sous-tendent les idéaux démocratiques tels qu'ils prennent sens en Occident – la possibilité de contester librement les détenteurs du pouvoir –, l'entreprise n'était guère susceptible d'être un agent de changement, tant cette valeur est étrangère au monde chinois. ■

MANAGEMENT À L'OCCIDENTALE ET MANAGEMENT À LA CHINOISE

Commentaire d'un praticien sur l'article de Philippe D'IRIBARNE : « En Chine, entre guanxi et bureaucratie céleste »

Par **Dominique Poiroux** *

L'ANALYSE DE PHILIPPE D'IRIBARNE: UN VRAI RÉGAL À LA CHINOISE!

Pour qui aime la Chine, l'analyse de Philippe d'Iribarne se lit comme on déguste, avec gourmandise et délectation, et en plusieurs étapes très codifiées, un plat gastronomique tel que le canard laqué! L'attaque est croustillante: elle nous annonce la version managériale de l'absence de démocratie politique dans l'Empire du Milieu, elle nous prépare à une illustration méthodique de l'exercice autocratique du pouvoir dans le monde de l'entreprise, qui s'accompagne « de la soumission des exécutants et du poids des réseaux de relations (*guanxi*) ». Mais, très vite, un contraste de texture vient renforcer l'attrait du cas Lafarge: l'exercice de l'autorité se fait aussi par l'exemple, par la suggestion, par le respect et l'attention, par le tact! Cette analyse complémentaire donne à cette entrée en matière tout son fondant, rendu d'autant plus délicieux qu'il est relevé d'une piquante comparaison avec « l'affirmation tranchée de l'exercice américain de l'autorité ».

La description de « l'ordre nourricier » que Lafarge a su structurer dans ses usines de Chine, constitue la pièce centrale de cette dégustation et, pour pousser la métaphore, elle nous évoque des saveurs assez rassurantes pour un palais occidental: un monde ordonné, attentif à la performance, soucieux du développement des individus, dans une perspective de long terme!

L'expérience gustative est sur le point de se terminer, traditionnellement, par un bouillon mêlé de quelques os de l'animal. Effectivement, les références aux classiques Chinois coulent avec délectation: l'autorité est ferme, car un pouvoir trop faible pourrait affecter la stabilité du pays, mais elle est balancée par le goût de l'exercice juste et éclairé du pouvoir, ce qui constitue, synthétiquement, l'idéal de la « bureaucratie céleste ». L'auteur considère que Lafarge a réussi à faire passer « ces références de principe à un statut de guide inspirant l'action quotidienne ». Un petit relief surnage, mais sans vraiment gêner l'harmonie de la fin de la dégustation: la méthode managériale de Lafarge en Chine ne développe pas spécialement la « libre contestation des détenteurs du pouvoir », valeur pourtant clé de l'idéal

démocratique, mais qui... est « étrangère à la fois au monde Chinois et à celui de l'entreprise »...

Le management « à l'occidentale », cela fonctionne en Chine, mais dans un modèle de business qui reste très minoritaire

Ce que Philippe d'Iribarne décrit (1), nous l'avons pratiqué, avec mon complice chinois Xiangdong ZHANG, lorsque j'ai dirigé l'activité de biscuits de Danone en Chine (1), entre 2002 et 2006 (Xiangdong ZHANG était mon DRH, il est aujourd'hui chargé du développement des organisations de Danone en Chine). Nous en avons aussi bénéficié, en allant régulièrement chasser des talents Chinois formés dans de grandes entreprises multinationales de biens de grande consommation davantage pionnières que nous, de la même façon qu'aujourd'hui, je recrute dans les majors de la pharmacie de hauts potentiels Chinois, pour ma branche de nutrition médicale au sein du groupe Danone.

À la fin des années 1980, soit dix ans après que la Chine se fut ouverte au monde (1978), les grandes multinationales de biens de consommation (Procter & Gamble, notamment) ont ainsi commencé à recruter les meilleurs éléments des grandes universités chinoises et elles en ont fait d'efficaces bataillons de managers, chargés d'initier le pays à la consommation de masse (téléviseurs, réfrigérateurs, shampoings, cosmétiques, etc.) Elles ont ainsi commencé leur ascension vers des chiffres d'affaires se mesurant en milliards de dollars. Les multinationales ont rapidement été suivies et copiées par de nombreux petits entrepreneurs chinois, dont quelques-uns allaient, à la fin des années 1990, les rejoindre en taille. Cette compétition acharnée aura eu le mérite d'amener le peuple Chinois du 10^e rang (1995) au 3^e rang (2008) de la consommation privée au monde (en masse), avec tout ce que cela entraîne comme amélioration du niveau de vie, de l'hygiène, de l'espérance de vie.

Aujourd'hui, ces multinationales pratiquant le management à l'occidentale décrit par Philippe d'Iribarne restent un modèle de business très minoritaire, car, compte tenu de leurs processus normés et de leurs coûts, elles

* Vice-président France, Europe de l'Est, Asie, Moyen Orient et Afrique de Danone Advanced Medical Nutrition.

(1) Pour une réflexion de Dominique POIROUX sur son expérience, voir « En quête de la voie en Chine », *Annales de l'École de Paris*, vol. XIII, octobre 2007, <http://www.ecole.org/seminaires/FS1/SEM334>.

ne parviennent à s'adresser qu'à 15 % environ du marché chinois (dans la distribution ou dans l'agroalimentaire, par exemple), correspondant à celui des produits de haut de gamme vendus dans les villes de premier rang, essentiellement dans les capitales des différentes provinces. Ces filiales de multinationales sont encore, en grande majorité, dirigées par des expatriés et elles ont donc besoin de managers qui soient capables de travailler en anglais.

De tels managers chinois, bien formés par les multinationales et bénéficiant de conditions de travail stimulantes (ainsi que d'une qualité de vie élevée), il n'y en a pas assez aujourd'hui pour capturer toutes les opportunités du marché chinois. Dans un tel environnement marqué par une pénurie de talents, le patron ne peut pas se permettre d'être dans la posture du « challenger autoritaire », qui ferait marcher ses troupes à la baguette. Un dicton chinois dit : « Si vous déplacez un arbre, il meurt. Mais si vous déplacez un homme, il se renforce ». Chacun de vos employés est ainsi prêt à changer très facilement de société s'il « n'apprend plus », si ses patrons ne sont pas en soutien, en écoute, en support, en *coaching*, en *mentoring*, toutes qualités du mode de management à l'occidentale très appréciées des Chinois, comme a pu le noter Philippe d'Iribarne, chez Lafarge ! Il le fera de la façon la plus inattendue (alors que, la veille encore, il vous disait être très heureux dans votre entreprise), en vous remerciant infiniment pour tout ce que vous avez fait pour lui (tout en n'en pensant pas moins !). Aujourd'hui, pour cette catégorie très privilégiée (mais minoritaire) de managers travaillant pour de grandes multinationales, la première manifestation de la libre contestation du style managérial de leur chef consiste, tout simplement, à changer de patron !

Le « mode de management à la chinoise »,
un modèle dominant et terriblement efficace !

La seconde manifestation de cette libre contestation, c'est, pour un collaborateur chinois d'une multinationale, de vous vanter les mérites managériaux... du concurrent local, qui menace chaque jour votre part de marché et qui s'inspire en permanence de vos innovations, au point, parfois, de les lancer avant les vôtres. Avec Xiangdong ZHANG, nous avons vécu cette saine contestation au sein de notre équipe, et elle a toujours été pour nous un puissant moteur d'efficacité managériale, une incitation permanente à faire plus simple et plus rapide.

De fait, tandis que certaines entreprises multinationales réussissent à séduire les 15 % de consommateurs les plus riches, ce sont bien les entrepreneurs chinois qui parviennent, le plus souvent, à maîtriser les « modèles de business » qui s'adressent aux populations, moins riches, des villes de second et de troisième rang, ainsi que des campagnes. Ce qui est frappant, dans de telles

réussites, c'est la fulgurance des parcours et la capacité de ces entrepreneurs à maîtriser des modèles à faible coût mais d'une grande complexité, nécessitant un nombre considérable de distributeurs sur l'ensemble du territoire chinois, un nombre de sites industriels tout aussi impressionnant et un rythme d'innovation effréné. Enfin, pour couronner le tout, dans un univers marqué par la publicité de masse, les réussites sont marquées par des coups médiatiques impressionnants, combinaisons de ruse et de pari. Il en est ainsi de l'entreprise laitière Meng Niu (1,3 milliard de dollars de chiffre d'affaire en 2005, taux de croissance de 100 % par an de 2001 à 2005), qui fut capable de faire médiatiquement main basse successivement sur le premier Chinois dans l'espace, le « Super Girl Show » de 2005, la préparation aux Jeux Olympiques et, ainsi, d'entretenir un rythme de croissance à faire pâlir d'envie tout dirigeant international.

De l'intérieur, les méthodes managériales de ces *tycoons* sont très déroutantes. Xiangdong ZHANG a pu les mesurer, en s'immergeant chez certains de nos partenaires de *business* (notamment Hui Yuan, une entreprise de jus de fruit dans laquelle Danone avait une participation minoritaire). La face sombre du quotidien est faite de méthodes d'entraînement paramilitaires, de culte de la personnalité, de sanction des fautes (en suivant un dicton chinois selon lequel il faut « tuer le poulet et le montrer aux singes » – « *Sha Ji Gei Hou Kan* ») et de promotion d'actes héroïques. Elle a aussi ses limites lorsqu'elle joue avec le feu et porte atteinte à la santé du consommateur, comme l'a montré la crise récente de la mélamine dans le lait pour enfants. L'entreprise Meng Niu aura ici subi un de ses revers les plus dramatiques. Elle aura illustré les limites du « *Ji Gong Jin Li* » : aller chercher au plus vite le succès immédiat, sans se soucier de la pérennité à long terme. Pourtant, la méthode a sa face positive : elle fait émerger, par un processus intense et darwinien de sélection naturelle, une catégorie d'entrepreneurs bien adaptés au contexte chinois : ils sont rapides, à la mesure de l'immense volonté de centaines de millions de Chinois d'améliorer rapidement leur quotidien ; ce sont des stratèges, c'est-à-dire qu'ils sont encore ronds et ouverts, tant qu'ils n'ont pas repéré le « modèle de business » qui les fera gagner, mais ils deviennent carrés, intransigeants, persévérants et fulgurants dans l'exécution, dès lors qu'ils savent quel produit lancer, avec quel slogan et selon quel dispositif pour mobiliser leurs distributeurs (ainsi, le patron de Meng Niu a d'abord appris le métier chez son concurrent Yi Li, leader chinois des produits laitiers, avant de créer sa propre société et de rattraper son « maître » en un temps record) ; ils voient grand, c'est-à-dire qu'ils sont les seuls à ne pas craindre de lancer des initiatives à l'échelle du continent-Chine, à des prix de vente imbattables, qui pourront générer des volumes d'affaires et des effets d'échelle considérables. Plus encore, ils savent démultiplier leurs forces, en fédérant d'autres entrepreneurs

autour d'eux, notamment leurs distributeurs, grâce à un bon *guanxi* entretenu par le partage des profits de la spirale du succès.

La ville (je dirais presque la « *business school* à la chinoise») de Wenzhou illustre bien ce processus de sélection naturelle et de *guanxi*. Cette ville abrite de nombreux entrepreneurs, elle est réputée pour être notamment le leader mondial de la fabrication de briquets, de lunettes et de chaussures. Dans chaque famille d'entrepreneurs, la tradition est d'envoyer les jeunes à la découverte de la Chine, avec pour mission de rapporter une idée de *business*. À leur retour, cette idée sera analysée par le conseil de famille, afin d'en affiner le « modèle de *business* », puis elle sera financée grâce à la mobilisation de capitaux familiaux et, enfin, elle sera mise à exécution, avec rapidité et en visant un marché de masse.

Les deux modèles cohabiteront encore longtemps : leur complémentarité est une source de croissance pour la Chine !

Avec mon Comité de direction, composé (comme vous l'avez compris) de jeunes managers chinois très conscients du mode entrepreneurial chinois, nous avons ainsi en permanence cherché notre propre « équilibre dynamique » entre le besoin d'aller vers des processus plus rigoureux, plus rationnels, plus répliquables, et le souci de ne pas compliquer outre mesure ces processus. Ainsi, nous complétons les indispensables et complexes tests quantitatifs, nécessaires à la validation de toute publicité, par le développement d'une intuition collective des attentes de nos consommateurs, grâce à des rencontres fréquentes avec eux, y compris grâce à de véritables immersions dans des villages pauvres et reculés. Ainsi nous avons pris l'habitude de déguster de nombreux projets d'innovations biscuitières chaque semaine, en comité de direction, afin de pouvoir sélectionner très vite ce qui méritait d'être lancé et

allait devoir franchir les étapes d'un processus normé de test sensoriel. Ainsi, nous avons mis au point, de façon très empirique et très rapide, des produits de plus grande masse, avant de choisir des marchés tests préalables à leur déploiement. Et c'est ainsi que nous avons, nous aussi, commencé à recruter des managers originaires de villes de deuxième rang (Nanjing, Xuzhou...) afin de compléter nos solides équipes, issues des meilleures universités de Pékin ou de Shanghai. Et nous avons mis au point des programmes de développement du *leadership*, afin que, progressivement, nos meilleurs managers puissent faire preuve de plus d'autonomie, dans un cadre normé, certes, mais avec le message permanent de garder un esprit d'entrepreneur, flexible, rapide, instinctif et – surtout – connecté avec tous les acteurs de l'entreprise, une sorte de version occidentalisée du *guanxi* managérial Chinois.

En parallèle, que font les *tycoons*? Ils envoient leurs descendants, qui reprendront un jour leur *business*, se former dans les meilleures universités du monde. Et ils recrutent quelques bons éléments, au sens entrepreneurial suffisamment aigu, dans des sociétés comme les nôtres.

Cet échange permanent entre deux modes de management est au cœur de la croissance chinoise, il est un des volets du fameux slogan : « L'accès au marché chinois pour les Occidentaux, contre la technologie occidentale apportée aux Chinois », lancé par Deng Xiao Ping voici près de trente ans, lors de l'ouverture de la Chine (*Yi Shi Chang Huan Ji Shu*).

Mais ne nous leurrions pas : même si des échanges se font par osmose entre les deux modèles, le marché restera pour très longtemps encore majoritairement tenu par le modèle chinois. Et, pour ce qui est du leader occidental expatrié en Chine, s'il veut contribuer à la survie de son entreprise dans la durée et trouver sa Voie en Chine, il a tout intérêt à faire preuve d'humilité, à pratiquer certaines figures du modèle de management chinois et à rechercher chaque jour le « *Zhong Yong* », le Juste Milieu, dans l'Empire du Milieu – *Zhong Guo*! ■