

Les entreprises sino-françaises ou la rencontre de deux cultures et modes d'organisation de la gestion du personnel

Corine EYRAUD

Enseignante chercheuse, Département de Sociologie/LEST,
Aix-Marseille Université

Article paru dans *Sociologies pratiques*, 2001, n°5, p.27-43

Pendant 50 ans de communisme, la Chine a connu, au sein de ses entreprises d'État, un mode de gestion du personnel tout à fait particulier, proche de ce qu'il était en Union soviétique et dans les pays d'Europe de l'Est¹. A partir des années 80, et de ce qu'on a pu appeler "l'ouverture chinoise", l'implantation des entreprises occidentales en Chine s'est faite très largement par la création d'entreprises à capitaux mixtes sino-étrangers (c'est le cas des trois quarts des investissements directs étrangers en Chine). Cette création a souvent été réalisée à partir d'entreprises d'État existantes ; la nouvelle structure est dirigée par du personnel chinois et occidental. Deux modèles très différents d'organisation et de gestion du personnel se sont donc rencontrés. Qu'est-il né de cette rencontre : la domination voire l'hégémonie d'un des deux modèles, une coexistence pacifique ou conflictuelle, ou une hybridation permettant l'intégration des acteurs et de leurs cultures ? Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question, je commencerai par présenter rapidement quel était et quel est encore le mode de gestion du personnel prédominant dans les entreprises d'État chinoises. Puis, dans un deuxième temps, je rapporterai ce que j'ai pu analyser de la situation dans les entreprises à capitaux mixtes sino-français. Comme cette introduction le laisse entendre, il ne sera pas question dans cet article de rencontre interculturelle où culture serait pris dans son sens le plus large, je ne traiterai pas du problème de la rencontre des systèmes de valeur de deux grands ensembles culturels : la Chine d'un côté, l'Occident et plus particulièrement la France de l'autre ; je ne me suis jamais sentie à l'aise avec ces approches très générales². Je préfère limiter mon questionnement à la rencontre de deux cultures

¹ Pour une analyse très fine et très complète de la situation en particulier dans les pays de l'est européen, on peut se reporter aux travaux de Nicole Lowit-Fratellini et Thomas Lowit, en particulier : Nicole et Thomas Lowit, *Autorité, encadrement et organisation du travail dans les industries des pays de l'est européen*, Rapport du CNRS, Laboratoire des études des conflits et du changement social, CNAM, 1975 ; Thomas Lowit, *Le Syndicalisme de type soviétique, l'URSS et les pays de l'est européen*, Paris, A. Colin, 1971 ; Nicole Fratellini et Thomas Lowit, « L'entreprise captive en Europe de l'Est », in R. Sainsaulieu (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, pp.267-300.

² Pour un renouvellement de ces grandes approches culturelles, voire même souvent culturalistes, on peut se reporter à : Shuo Yu Bossière, *Découverte du transculturel dans une approche des champs croisés - Exemples de rencontres Chine-Occident historiques et contemporaines*, Thèse de Doctorat d'Ethnologie, Université de Paris X, 2001.

organisationnelles, de deux conceptions et modes d'organisation de la gestion du personnel dans l'entreprise.

Je commencerai, avant toute chose, par expliquer sur quel travail se base la réflexion menée ici. J'ai commencé à séjourner régulièrement en Chine en 1991, puis j'ai entamé un travail de thèse de sociologie en 1993. L'objet de ce travail de thèse était les réformes du système industriel d'État chinois, ce travail se voulait une approche macrosociologique du monde économique chinois et plus largement de la société urbaine, dans la mesure où l'entreprise d'État en constituait encore un maillon essentiel. Cette thèse a été soutenue en décembre 1997³. Je continue à travailler sur ces mêmes questions depuis. Cet article s'appuie ainsi sur quatre enquêtes de deux à six mois chacune, réalisées entre 1993 et 1999, soit seize mois passés sur les trois terrains choisis dès 1993 : Pékin, Shanghai et Kunming, capitale provinciale de la Chine intérieure. J'ai réalisé, à chacune de ces enquêtes, un certain nombre d'interviews de directeurs, directeurs adjoints, directeurs financiers, directeurs du personnel, secrétaires du Parti et présidents du syndicat d'entreprises d'État, et également rencontrer et discuter avec des français et des chinois travaillant dans des entreprises à capitaux mixtes sino-français. Les entretiens des interlocuteurs chinois ont été réalisés en mandarin sans interprète, puis traduits par mes soins puisque je parle et lis la langue chinoise.

LA GESTION DU PERSONNEL EN CHINE

Pour comprendre le mode de gestion du personnel dans les entreprises d'État chinoises, deux éléments me paraissent particulièrement importants ; ce sont premièrement les particularités du système de relations professionnelles⁴ dominant dans ce type d'entreprise, deuxièmement les particularités de l'entreprise elle-même.

Les particularités du système de relations professionnelles chinois

L'entreprise d'État (comme d'ailleurs toute unité de travail au sens large : hôpital, école, magasin, etc.) est composée d'une structure de gestion administrative (dans laquelle on trouve un service du Personnel), d'un comité du Parti et d'une organisation syndicale ; toutes trois ont leur prolongement

³ Une version remaniée a été publiée chez L'Harmattan à l'automne 1999 : Corine Eyraud, *L'entreprise d'Etat chinoise : de l'"institution sociale totale" vers l'entité économique ?*.

⁴ Le terme de « relations professionnelles » est le terme utilisé en sociologie du travail française. Le terme de « relations industrielles » est une traduction du terme anglo-saxon « *industrial relations* », il est aujourd'hui souvent utilisé en France à la place de « relations professionnelles ». On trouve dans *l'Encyclopædia Universalis* la définition suivante : « *Les relations industrielles consistent en négociations organisées entre une ou plusieurs organisations représentant les salariés et une entreprise ou un syndicat d'employeurs, négociations dont l'objet n'est pas seulement de traiter des revendications effectivement exprimées, mais de définir des règles générales du traitement des litiges et conflits.* (« Industrie - 3. Les relations industrielles », *Encyclopædia Universalis*, 1980, vol. 8, p.978). Le système de relations professionnelles de l'entreprise d'État chinoise est si particulier qu'il ne convient peut-être pas de parler de « relations professionnelles » ; sur cette question, on peut se reporter à Corine Eyraud, 1999, pp.170-172.

jusqu'aux ateliers et même aux équipes de production. Le groupe dirigeant de l'entreprise est constitué des responsables de ces trois entités : le directeur de l'entreprise et le ou les directeur(s) adjoint(s), le secrétaire du Parti et le secrétaire adjoint, et le président du syndicat (dans le cas où il n'y a pas de cumul des fonctions).

Même s'il n'est plus aussi évident aujourd'hui que ce soit le secrétaire du Parti qui est aux commandes de l'entreprise, le Parti reste un élément central. De manière générale, le Parti a le rôle dirigeant à tous les échelons administratifs du pays ; la plupart des décisions sont donc prises au sein des organisations du Parti à l'échelon central, provincial, municipal et du district. D'autre part, les informations circulent en Chine de manière très cloisonnée ; celles concernant les politiques économiques, les politiques envers les entreprises d'État circulent principalement par le Parti. Etre membre du Parti et du comité du Parti de son entreprise (constitué le plus souvent par le groupe dirigeant), c'est donc avoir accès à un grand nombre d'informations et à un réseau de relations au sein des instances de pouvoir de la localité ; *a contrario* ne pas être membre du Parti pour un directeur d'entreprise ou un président du syndicat, ce n'est pas tellement gagner en autonomie, c'est surtout perdre en ressources de pouvoir et d'action. D'autre part, le comité du Parti joue un rôle essentiel dans la gestion, l'évaluation, la nomination et les promotions des cadres de l'entreprise.

Quelques mots maintenant du syndicat. Tout d'abord, il n'existe qu'un syndicat par entreprise, qui regroupe tout le personnel y compris généralement le directeur ; il n'existe donc aucun regroupement syndical par métier, par catégorie de personnel ou par orientation politique. Le syndicat a un rôle de soutien de la direction de l'entreprise, et même plus : le président du syndicat est statutairement un subalterne du directeur et du secrétaire du Parti. L'activité syndicale consiste, pour ce qui nous intéresse ici, premièrement à mobiliser le personnel afin d'augmenter la productivité du travail, deuxièmement à assumer un certain nombre d'activités sociales. Dans cette double orientation, il mène une action importante en matière d'éducation et de formation à la fois sur le plan idéologique, éthique, technique et sur celui de la culture générale, et assure une fonction de communication au sein de l'entreprise, mais il s'agit principalement d'une communication du haut vers le bas : informer le personnel, lui faire comprendre les politiques et orientations prises par la direction beaucoup plus qu'informer la direction sur les opinions et revendications du personnel. Toutefois le président du syndicat participe, en tant que membre de la direction et souvent membre du comité du Parti, aux différentes décisions concernant la gestion de l'entreprise.

Finalement, le Service du Personnel dépendant du directeur de l'entreprise assume, quant à lui, des fonctions très techniques de gestion des dossiers, calcul de l'ancienneté et paiement des salaires.

On peut à partir de là reposer une question qui apparaît de manière récurrente dans les articles et ouvrages occidentaux concernant la gestion des entreprises chinoises parus depuis quatre-cinq ans : les entreprises d'État chinoises ont-elles une « politique du personnel », ou, autre formulation, peut-on parler à leur propos de « gestion des ressources humaines » ?

C. Henriot et L. Shi, en réponse à cette question, pensent que la gestion du personnel dans les entreprises d'État chinoises est une simple affaire de quantité, il s'agirait donc d'une gestion purement technique et quantitative de la main-d'œuvre. La plupart des entreprises, en suivant la politique nationale, cherchent, en effet, des moyens pour réduire leur personnel. D'autres entreprises en difficulté voient au contraire les départs volontaires de personnes qualifiées s'accroître considérablement, et cherchent avant tout à garder leurs employés. Un des critères retenus par ces deux auteurs « *pour vérifier l'existence d'une véritable politique du personnel, a été le nombre d'employés du service du personnel. Ils étaient au nombre de 1 094, soit une personne pour 162 employés en moyenne. On peut assez difficilement concevoir que la gestion des ressources humaines soit, dans ces conditions, une priorité des entreprises* »⁵. En admettant que ce chiffre soit un critère pertinent, nous dirions plutôt que la gestion du personnel effectuée par le service du personnel est une gestion essentiellement quantitative.

On peut probablement entendre par gestion qualitative d'une part la formation du personnel, d'autre part la construction d'un consensus au sein de l'entreprise. Reprenons chacun de ces points. La formation dans les entreprises d'État relève de différents départements, en fonction du type de formation et du niveau hiérarchique du personnel concerné. Ainsi, le syndicat de l'entreprise mène des activités de formation, en particulier de culture générale vis-à-vis des ouvriers, ou alors de formation juridique pour tout le personnel concernant par exemple les nouveaux contrats de travail. La formation technique des cadres moyens est souvent mise en place par les départements du personnel de l'entreprise. La gestion de la formation des cadres supérieurs, c'est-à-dire des directeurs de service, des directeurs adjoints et des directeurs, est généralement du ressort de l'autorité de tutelle des entreprises ou d'autres départements gouvernementaux. Il s'agit souvent de formation à une nouvelle réforme : au nouveau système comptable, au nouveau système fiscal, à des changements en matière de droit commercial, de droit du travail, etc. Ces formations sont gérées par le ministère concerné et ses représentations locales. Actuellement, les cadres supérieurs des entreprises d'État sont très souvent en formation ; ce qui n'a rien d'étonnant étant donné le rythme rapide de lancement de nouvelles réformes et de publication de nouveaux textes de loi.

La construction d'un consensus dans l'entreprise relève, quant à elle, principalement du syndicat et du Parti. Barry M. Richman le soulignait déjà dans les années 60 : « *Le management en tant que système de techniques est considéré en Chine comme faisant partie de l'économie ; mais en tant que*

⁵ C. Henriot, L. Shi, *La réforme des entreprises en Chine, les entreprises shanghaiennes entre Etat et marché*, Paris, L'Harmattan, 1996, p.201. Le chiffre de 1094 se réfère aux 100 entreprises de leur échantillon.

philosophie concernant le comportement et la motivation humaine, il est considéré comme faisant essentiellement partie de la politique et de l'idéologie. Cette dichotomie se retrouve dans le monde réel du management. Les cadres du Parti tendent à jouer le rôle principal dans la gestion du personnel, en particulier dans la direction et la motivation du personnel industriel, ils jouent également un rôle important dans la formation politique, la sélection et l'évaluation des personnes et de leurs caractères »⁶.

Cette conception de la gestion du personnel ainsi que ce rôle du Parti et du syndicat sont confirmés par nos entretiens. Le secrétaire adjoint du Parti d'une entreprise de Shanghai nous expliquant son parcours professionnel nous déclare ainsi : *« J'ai été affecté à l'usine en tant qu'ouvrier pendant treize ans, puis j'ai travaillé dans les bureaux, je n'y ai pratiquement fait que du "travail du personnel", ensuite j'ai principalement fait du "travail idéologique" : le modèle de comportement du personnel, l'éducation idéologique, sans interruption jusqu'à aujourd'hui. Mon parcours professionnel est assez simple, il est unifié »*. Ce que l'on peut souligner dans cette citation, c'est d'une part que le « travail du personnel » et le « travail idéologique » sont des activités considérées comme étant quasiment une seule et même activité. D'autre part, le « travail idéologique » consiste à travailler sur le comportement du personnel.

L'entretien avec le président directeur général d'une entreprise d'État de Kunming transformée en S.A. nous le confirme en nous donnant des informations supplémentaires sur la construction d'un consensus dans sa société : *« Je rallie mes collègues, une équipe de sept-huit personnes, je les réunis, je passe par eux pour réunir les cadres fidèles, je passe par les cadres moyens pour unir tout l'ensemble des employés et ouvriers, en passant par le "travail idéologique", en passant par toutes sortes de propagandes, d'enseignement, afin que tout le monde comprenne ce que nous allons faire, les objectifs que nous allons atteindre et comment nous allons les atteindre. Nous faisons souvent de la propagande, nous faisons souvent le bilan, afin que tout le monde aille jusqu'à penser ensemble, que tout le monde aille unir ses forces avec moi, aussi chaque année nous nous développons »*. Ce PDG m'invita après l'entretien à déjeuner en compagnie du secrétaire du Parti et du président du syndicat, et m'expliqua que *« le Parti et le syndicat sont très importants dans le "travail idéologique" et la propagande dont je parlais tout à l'heure, dans cette union de tous qui fait la force de l'entreprise »*. La construction d'un consensus n'est finalement pas l'objet d'une rencontre entre différents acteurs collectifs, mais semble plutôt ressortir d'une définition unilatérale élaborée par la direction de l'entreprise. Le syndicat est la principale courroie de transmission de cette décision, l'organisation du Parti l'est également vis-à-vis de ses membres. Ces deux organismes sont censés faire adhérer le personnel à cette décision, et le mobiliser autour de ces objectifs.

⁶ B. M. RICHMAN, *Industrial Society in Communist China*, New York, Random House, 1969, p.189.

Résumons. Le Parti et le syndicat sont, avec la direction de l'entreprise, des acteurs essentiels de la gestion de l'entreprise : ils font partie du groupe dirigeant. Ce qui relève généralement dans les entreprises occidentales (de type capitaliste) de l'activité de la direction des ressources humaines (la constitution du lien social dans l'entreprise, la mobilisation du personnel, la formation), relève dans l'entreprise chinoise principalement du syndicat et du Parti. Conclure, comme la plupart des articles et ouvrages occidentaux récents, que les entreprises chinoises ne mènent pas de politique du personnel, ou que l'on ne peut pas à leur propos parler de gestion des ressources humaines, est une interprétation à partir de nos propres schèmes culturels qui nous poussent à analyser la question seulement en partant du service du Personnel.

Les particularités de l'entreprise d'État chinoise

L'entreprise d'État assume de nombreuses activités en dehors de ses activités économiques. Ces activités concernent son personnel ; ce sont, comme pour toute unité de travail chinoise :

– des activités administratives : une grande partie des actes de l'état civil (mariage, naissance, délivrance de passeport, etc.) passent par son intermédiaire ; c'est elle également qui gère les permis de résidence (*hukou*) de ses employés et leurs dossiers personnels (*dang'an*)⁷.

– des activités politiques : c'est le comité du Parti de l'entreprise qui est chargé de l'éducation politique du personnel ainsi que du recrutement de nouveaux membres au sein de l'entreprise. Etre membre du Parti, c'est être membre de l'organisation du Parti de son « unité ».

– des activités sociales : malgré quelques réformes, l'entreprise fournit encore, le plus souvent, le logement, l'assurance maladie, l'éducation aux enfants des employés, les cantines, les loisirs. Elle fournit ces mêmes services aux retraités à qui elle payait jusqu'à très récemment leur retraite.

– une activité de planification des naissances : c'est « l'unité » qui met en place et contrôle la politique de l'enfant unique pour ses employés.

L'entreprise est en outre un espace on ne peut mieux défini puisqu'elle est un espace clos, délimité par des murs et des portes d'entrée gardées par des policiers attachés à cette entreprise ou par des retraités qui y ont travaillé. On trouve donc au sein de cet espace, d'une part les bureaux et les ateliers de production, d'autre part les logements, la cantine, la crèche et les écoles pour les enfants, le dispensaire et parfois l'hôpital, quelques magasins, une section de la sécurité publique et, si l'entreprise est de taille importante, un bureau de poste, une agence bancaire, des restaurants, un cinéma. L'entreprise est donc un lieu de vie à part entière ; s'y déroulent la vie professionnelle, la vie familiale et la vie sociale des individus.

⁷ Ces dossiers personnels accompagnent la vie entière de tout Chinois. Y sont consignées non seulement des informations administratives mais également des informations concernant le comportement moral et politique de la personne en question. Ces dossiers sont conservés et mis à jour par le département de l'Organisation du comité du Parti.

Les différentes dimensions de la vie individuelle ont donc toutes comme cadre l'entreprise, elles sont, en plus, largement confondues. En effet, la vie publique et la vie privée des individus ne sont pas vraiment distinctes. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise ont un droit de regard et de contrôle sur la vie sexuelle et procréatrice de leurs employés, puisque c'est l'entreprise qui est chargée de mettre en place la politique de planification des naissances. Les dossiers personnels gérés par le comité du Parti montrent également clairement cette confusion de la vie professionnelle, sociale et familiale.

Aujourd'hui, l'entreprise progressivement se désinvestit financièrement de la gestion de cette "petite société" ; les services fournis sont de moins en moins un dû de l'entreprise à son personnel mais deviennent des services payants. Les dirigeants de l'entreprise, en particulier le directeur, le secrétaire du Parti et le président du syndicat, n'en restent pas moins les responsables de cette communauté, et une partie de leur temps et de leurs activités est dévolue à la gestion de cette société totale et non pas aux activités professionnelles de l'entreprise. Ainsi, le PDG d'une entreprise d'État transformée en S.A. nous déclarait : *« Je m'occupe de tout, entre autres des malades et des retraités. Pour maintenir une ambiance de satisfaction générale et de dynamisme, il faut que je montre à tout le monde que le directeur est attentif à la situation de chacun, je rends ainsi visite régulièrement au club des retraités, je participe à la remise des prix de l'école, etc. »*, finalement comme nos hommes politiques locaux. Et même un peu plus, parce que si un vol a lieu au domicile d'un des employés, c'est avant tout le directeur et/ou le secrétaire du Parti que l'on ira chercher. Voici ce que nous en dit un autre directeur d'entreprise : *« Nous nous partageons cette tâche au sein du groupe dirigeant : rendre visite à un employé tombé malade, au parent d'un cadre qui est à l'hôpital, c'est souvent le président du syndicat qui s'en occupe, aller souhaiter la nouvelle année à chaque employé et sa famille en amenant un kilo d'oranges ou de pommes, là on se partage le travail, il faut que le directeur, le secrétaire du Parti et le président du syndicat soient disponibles, attentionnés, et même aujourd'hui le directeur de l'entreprise encore plus que les autres. C'est ainsi que les chefs acquièrent la reconnaissance et la loyauté de leurs subordonnés »*.

LES ENTREPRISES SINO-FRANCAISES

Ces entreprises à capitaux mixtes peuvent prendre différentes formes, en terme de capital tout d'abord : la majorité peut être détenue par la partie chinoise, par la partie étrangère, ou chacune d'entre elles peut détenir 50% des parts. L'entreprise peut être créée à partir d'entreprises d'État ou d'entreprises collectives existantes, c'est le cas le plus fréquent, la nouvelle entreprise reprend alors en partie l'entreprise existante, ses locaux, une partie de son personnel, son réseau commercial, etc. ; elle peut également être une structure totalement nouvelle, l'apport chinois en capital se réalise alors sous forme de terrain, de locaux. C'est au cas le plus courant, celui de la création à partir d'une entreprise existante, que nous allons nous intéresser. Deux modèles très différents d'organisation et de gestion des ressources

humaines s'y rencontrent : celui dominant dans la structure "originelle", que nous avons développé précédemment, et celui apporté par le partenaire étranger. Que naît-il de cette rencontre ? Se produit-il une mise en commun et une maximisation des ressources, et dans ce cas, le Parti et le syndicat constituant de très importantes ressources en Chine, sont-ils associés à la gestion de l'entreprise et de quelle manière ?

Dans la plupart des organigrammes de ces entreprises à capitaux mixtes, il existe une double direction systématique : un directeur français et un adjoint chinois ou inversement selon les postes. Les Chinois ont généralement estimé que les organisations du Parti et du syndicat ne concernaient pas la partie occidentale ; elles existent dans la nouvelle entreprise mais comme structures parallèles ne figurant pas dans l'organigramme élaboré avec la partie française. Les Français, quant à eux, n'ont en général, en arrivant dans l'entreprise, aucune connaissance du mode de fonctionnement de l'entreprise d'État. Ils arrivent avec leurs conceptions et leurs modes d'organisation de la gestion des ressources humaines ; même si ces conceptions et modes d'organisation ne sont pas identiques chez tous les cadres dirigeants français, il y a un fonds commun très différent du fonds commun chinois. Les dirigeants français, d'ailleurs occidentaux de manière générale, soit ignorent l'existence des structures du Parti et du syndicat, soit la soupçonnent ou la connaissent de manière floue et s'en méfient le plus souvent. Pendant l'été 1999, les journaux chinois ont relaté l'histoire d'une entreprise à capitaux mixtes sino-américains, dans laquelle les Américains étaient majoritaires. La direction américaine découvrant l'existence au sein de l'entreprise d'une cellule du Parti "clandestine" en licencie immédiatement les dirigeants et les membres dont elle parvient à connaître le nom, déclenchant ainsi de vives réactions dans la population de la localité, réactions à la limite de la xénophobie⁸. Le directeur français d'une entreprise mixte bancaire nous déclarait par ailleurs : « *Le directeur adjoint qui est chinois est venu me voir un jour pour me dire que les employés avaient envie de créer une cellule syndicale dans l'entreprise, et qu'ils nous en demandaient plus ou moins l'autorisation. D'abord, je ne voyais pas bien pourquoi on m'en demandait l'autorisation, et de toute façon je n'étais pas d'accord, je ne venais pas travailler en Chine pour me faire emmerder, excusez-moi l'expression, par un syndicat. J'ai été assez virulent je pense. Puis il est revenu à la charge, m'expliquant ce qu'était un syndicat en Chine, qu'il s'occupe essentiellement d'affaires sociales. J'ai finalement accepté à contrecœur, mais bon, et je les laisse faire leurs petites affaires, vendre des tickets de cinéma ou de spectacle moins cher, etc., c'est un peu un comité d'action sociale* ».

⁸ Cette histoire est relatée dans les journaux chinois peu de temps après le bombardement aérien de l'ambassade chinoise à Belgrade par l'OTAN, qui a déclenché les manifestations anti-américaines que l'on connaît ; il n'est donc pas exclu qu'il s'agisse de propagande. Cela dit, Yu Shuo, ethnologue, a rencontré ce type de situations dans ces enquêtes de terrain à Shekou (à la "frontière" de Hong Kong) dans les années 80 dans des entreprises sino-hongkongaises et sino-danoises (Yu Shuo, « Concessions ou avant-gardes ? Les zones économiques spéciales », *Archives européennes de Sociologie*, XXXVII, 2, 1996 ; article repris et réactualisé dans *Gérer et Comprendre*, n°55, 1999, pp.43-61).

Finalement, deux grands types de situations semblent se dégager des entretiens et observations que nous avons pu réaliser. Dans le premier, le Parti et le syndicat ont conservé un rôle fort dans la gestion de l'entreprise et surtout dans la construction du lien social et dans la mobilisation du personnel, mais exclusion faite des Français qui ne font pas partie de ces structures. Cette situation génère beaucoup de frustration chez la partie française, génère le sentiment que des décisions et des informations lui échappent sans qu'elle comprenne très bien comment, génère finalement le sentiment d'être tenue à l'écart, d'être exclue du collectif même si cette exclusion se fait parfois moins ressentir dans la situation concrète de travail. Cette situation se retrouve souvent quand la partie chinoise est l'actionnaire majoritaire, mais pas seulement comme nous le verrons dans la deuxième citation ci-dessous. Voici ce qu'en dit un ingénieur français travaillant dans une entreprise à capitaux mixtes dont les Chinois détiennent 70% du capital : « *Le Directeur général chinois (...) a réorienté les choses vers une organisation à la chinoise : il a développé le rôle du directeur des relations publiques (très probablement le secrétaire adjoint du Parti) qui a étendu son emprise jusque dans les ateliers de production. C'est le bras armé du Directeur général et il lui fait remonter toute l'information. Il a constitué ainsi une structure parallèle qui n'est pas celle dont nous pouvions rêver... Mais c'est peut-être cette organisation qui permettra de fonctionner* »⁹. Le directeur financier français d'une autre entreprise mixte est beaucoup plus virulent : « *Déjà au niveau de la direction de l'entreprise, il y a des choses qui nous échappent, des décisions, des directives semblent venir d'on ne sait où, et être appliquées sans qu'on soit consultés ni même tenus au courant. C'est incroyable, d'autant que nous sommes l'actionnaire majoritaire (il détiennent 51% du capital) ! Et puis pour savoir pourquoi on a fait ça comme ça, qui en a décidé, vous pouvez vous accrocher, c'est à s'arracher les cheveux parfois ! Et c'est pareil au niveau des ateliers de production, on a nommé les chefs d'atelier avec la direction chinoise. Et bien aujourd'hui dans un des ateliers en particulier, quand il y a un problème les ouvriers ne vont pas voir le chef d'atelier mais un monsieur Li, ou alors les deux, ce Monsieur Li quasiment tout passe par lui alors qu'il n'a aucune fonction officielle, c'est à n'y rien comprendre. (En fait, après vérification auprès d'un directeur chinois, ce Monsieur Li est le secrétaire du Parti de l'atelier...). Et puis il y a des choses étonnantes, tout le monde va voir une personne au service du Personnel, Monsieur Wang, il y a très souvent du monde dans son bureau, au début on trouvait ça bizarre puis petit à petit on a demandé pourquoi il vient te voir celui-ci et celui-là, alors un c'est pour que Monsieur Wang fasse pression pour que son enfant soit accepté dans telle école, l'autre a son père malade dans telle ville de Chine, il doit aller le voir rapidement et n'arrive pas à acheter un billet d'avion, est-ce que Monsieur Wang ne pourrait pas essayer de faire quelque chose. Au début on était très étonnés, et puis on a trouvé ça exagéré, on ne le paye pas pour ce genre de choses, Monsieur Wang, on a essayé de lui dire de ne plus s'occuper de ce genre d'affaires mais ça n'a pas marché, c'était encore pire, on venait le voir*

⁹ « La vie à Wuhan : mode d'emploi. Entretien avec Daniel et Christine Roffin », *Gérer et Comprendre*, 1999, p.128.

quand même mais quand on n'était pas là, on a fini par se faire une raison (Monsieur Wang s'avère être le président du syndicat) ».

Dans le deuxième type de situation, le Parti et le syndicat sont affaiblis. Ayant moins l'occasion et la possibilité de mobiliser leurs ressources au profit de la gestion de l'entreprise et de la gestion du personnel, ils perdent de leur raison d'être et de leur efficacité, mais sans être pour l'instant remplacés par quelque chose d'autre. En effet, le Service du Personnel ou la DRH "traditionnellement" cantonné à des tâches très techniques a beaucoup de mal à remplir ces fonctions plus qualitatives de gestion des ressources humaines. Un certain vide se fait ressentir en particulier du côté chinois que n'arrivent pas à combler les seules incitations économiques (les salaires et primes sont largement plus élevés dans les entreprises à capitaux mixtes que dans les entreprises d'État classiques). Voici ce que nous en dit un chef d'atelier chinois : *« C'est bizarre de travailler ici, tu as l'impression juste de travailler, il n'y a pas de nouvel esprit qui puisse exalter l'enthousiasme des employés. D'accord tu es bien payé, bien qu'il y a une telle différence entre les salaires des Français et les nôtres, je ne demande pas à être payé autant qu'eux mais le décalage est énorme. Avant je travaillais dans l'entreprise d'État, bon d'accord on était moins bien payés, mais cette entreprise marchait bien et on nous le disait, on avait souvent des réunions pour nous parler de ce qu'on avait réussi, des objectifs à atteindre, des difficultés aussi, on avait un petit journal qui était affiché avec d'autres informations sur les murs, on y parlait de nos progrès, des visites et des compliments faits à l'entreprise par des hommes politiques locaux, il y avait des photos, c'était le directeur, le Parti et le syndicat qui s'occupait de tout ça. On avait l'impression d'avancer, de participer à quelque chose. Ici on nous dit les objectifs, on nous donne des objectifs à atteindre, mais c'est très technique, je ne sais pas comment dire, il n'y a pas de nouvel esprit qui puisse exalter l'enthousiasme des employés. Et puis les objectifs tu as l'impression que si tu ne les atteins pas tu vas être puni, tu n'as pas l'impression qu'ils sont là pour qu'on fasse le maximum tous ensemble pour y arriver. Alors il y a le salaire, c'est vrai il est pas mal, mais ça ne suffit pas ».* Ce vide, cette impression de "technicité" se trouvent renforcés par la coupure occidentale entre vie professionnelle et vie privée. *« Les Occidentaux connaissent la nécessité de ménager la relation en Chine vers le haut, mais l'ignorent vers le bas, dans la relation avec leurs subordonnés et les simples ouvriers ; ces chefs ne s'occupent que de la gestion technique de l'entreprise. Ils n'ont pas de gestes bienveillants, ils ne daignent pas faire attention et font peu de cas que la relation avec les personnes soit bonne ou mauvaise. Ils sont venus pour travailler en tant que techniciens, mais non pas pour nouer des relations humaines. Je ne sais pas comment ils font chez eux. Par conséquent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'affinité sont brisés. La conclusion est qu'il est impossible de nouer une amitié avec les étrangers et qu'en fin de compte, il ne vaut pas la peine de travailler pour les capitalistes, après au gain par définition »* dit un cadre chinois d'une entreprise sino-française interrogé par Yu Shuo¹⁰. Un autre cadre nous déclarait :

¹⁰ Yu Shuo Bossière, 2001, p.333.

« Il y a quelques mois, le directeur adjoint à la production, qui est un chinois, a été très malade, il a passé plusieurs semaines à l'hôpital, et bien les dirigeants français ne sont même pas aller le voir à l'hôpital, nous avons tous été très choqués, ils n'ont même pas téléphoné à sa famille pour prendre des nouvelles, voir s'ils avaient besoin de quelque chose, lui ça l'a profondément touché, quand il est revenu il n'était plus le même vis-à-vis de l'entreprise et des dirigeants, nous c'est pareil on s'est dit qu'on ne pouvait pas en attendre grand chose ».

Je dirai en conclusion que les deux modes d'organisation et les deux cultures de gestion des ressources humaines semblent s'être très peu influencés l'un l'autre. Les deux éléments, chinois et français, se sont finalement très peu mélangés, ils vivent dans l'entreprise en parallèle, l'un à côté de l'autre. Cette anomie, cette non-intégration des acteurs et de leur culture a un coût humain, et donc économique, élevé. C'est effectivement les difficultés, les incompréhensions, la frustration, la démotivation, la méfiance, le sentiment d'impasse, voire la colère qui ressortent fortement des entretiens que j'ai pu réaliser, tant auprès de la partie française que de la partie chinoise. La plupart de ces entreprises n'ont ainsi pas réussi à créer une dynamique collective favorisant l'implication et l'investissement de chacun dans le travail. Une certaine adaptation s'est tout de même produite, mais il s'agit plus, côté français, d'un pragmatisme de guerre lasse (*"J'ai finalement accepté à contrecœur, mais bon, et je les laisse faire leurs petites affaires"*, *"Il a constitué ainsi une structure parallèle qui n'est pas celle dont nous pouvions rêver... Mais c'est peut-être cette organisation qui permettra de fonctionner"*, *"on a fini par se faire une raison"*) que d'une attitude active qui aurait pu mener, pourquoi pas, à une gestion de l'entreprise prenant appui sur le syndicat et le Parti, tant pour les ressources qu'ils procurent, que pour la mobilisation du personnel ou les démarches plus paternalistes attendus par les employés chinois. Quant à la partie chinoise, c'est le gouvernement qui tente une mobilisation et une motivation du personnel des entreprises mixtes à travers la presse, ainsi régulièrement des articles font état des difficultés rencontrées, tentent de les expliquer de manière rationnelle (différences culturelles, etc.) et exhortent le personnel à travailler dur en soutenant que c'est essentiel pour le développement économique et technologique de la Chine.

Il est vrai que la rencontre était difficile, à certains égards peut-être encore plus pour la France que pour des pays comme l'Allemagne ou la Suède. En effet, l'histoire sociale française n'a certainement pas facilité cette rencontre, du moins en ce qui concerne l'intégration de l'acteur syndical chinois. De nombreux cadres dirigeants français restent, me semble-t-il, encore très marqués par une grande méfiance vis-à-vis des syndicats français traditionnellement plus sur des positions révolutionnaires et antagonistes que réformistes et coopératives. C'est le cas des cadres dirigeants français que nous avons rencontrés en Chine. Les Chinois, quant à eux, restent également très marqués

par la méfiance et une certaine culture du secret, du cloisonnement et du “document interne” à un canal d’information (le syndicat, le Parti mais aussi certains départements du Parti), document qui ne devait pas être discuté ou divulgué à une personne extérieur au canal en question, donc encore moins à un étranger. Finalement la méfiance des dirigeants d’entreprises vis-à-vis du parti communiste n’est pas une spécificité française. Dernièrement, le gouvernement central a annoncé qu’il allait favoriser la création de cellules du Parti dans les entreprises à capitaux mixtes qui n’en possédaient pas et dans les entreprises étrangères employant du personnel chinois ; cette annonce a soulevé un vent de crainte et de méfiance dans les milieux d’affaires occidentaux (et pas seulement français, on peut s’en douter). Et pourtant le Parti communiste chinois a largement perdu ces dernières années ses caractéristiques idéologiques en tant que parti communiste. Mais on entre là dans un autre débat.