



ANALYSE



DR



DR

QUELS MODÈLES RH POUR LES

ENTREPRISES ÉTRANGÈRES ?



ERIC TARCHOUNE

Managing Director
Dragonfly Group

La concurrence que vivent les entreprises étrangères sur un marché chinois en constante effervescence reste élevée malgré des différences sectorielles notables. Les entreprises cherchent à accentuer leur politique de rationalisation des coûts opérationnels tout en améliorant leur agilité afin d'anticiper les changements lorsque cela est possible ou a minima de réagir rapidement aux évolutions de cet environnement volatile, incertain, complexe et ambigu.

La crise du covid-19 a amplifié cette transformation tout en sollicitant la mobilisation rapide et générale de tous les acteurs au sein des organisations françaises en Chine. Son impact sur le plan des pratiques RH est flagrant : accélération de la digitalisation des pratiques de gestion des projets et des données, essor de la communication par visio-conférence en raison de la difficulté de se déplacer (politiques de confinement strict suivant les villes et provinces, frontières fermées ou entrecoupées, difficultés d'obtention des visas). A cela s'est ajoutée l'anxiété de salariés soucieux d'éviter les contacts

« Un des effets de ce découplage entre la Chine et l'Occident se traduit par l'amplification de la sinisation de certaines pratiques (innovation, produits, communication ensuite validée par le siège) voire - suivant les entreprises - par la transition d'un type de gestion de la relation siège-filiale du mode « commande & contrôle » au mode « impact & influence » avec pour corollaire une certaine forme « d'autonomisation accentuée » du management de la filiale chinoise. »

superflus et de se protéger ainsi que leur famille. Certaines entreprises ont d'ailleurs mis en place un accompagnement psycho-social en vue de faciliter le passage de cette période sensible.

L'expansion globale de la pandémie ayant stoppé net les déplacements intercontinentaux, les communications entre les sièges sociaux et les filiales chinoises ont accentué leur virtualisation, générant une « confcall fatigue » grandissante ; les sièges sociaux aux effectifs réduits par le travail à domicile voulant être tenus informés de l'évolution des activités - souvent en forte croissance - de leurs filiales locales par rapport à l'atonie des pays développés.

Un des effets de ce découplage entre la Chine et l'Occident se traduit par l'amplification de la sinisation de certaines pratiques (innovation, produits, communication ensuite validée par le siège) voire - suivant les entreprises - par la transition d'un type de gestion de la relation siège-filiale du mode « commande & contrôle » au mode « impact & influence » avec pour corollaire une certaine forme d'«autonomisation accentuée» du management de la filiale chinoise.

Sur le plan du recrutement et de la gestion des talents, on assiste à une diminution du nombre de travailleurs étrangers issus des pays de l'OCDE en Chine (à ce titre les résultats du recensement effectué localement fin 2020 seront intéressants). Plusieurs facteurs notamment humains et culturels peuvent expliquer cette tendance : la fermeture des frontières chinoises pendant plusieurs mois (de la fin mars à la fin août 2020) aux résidents étrangers en déplacement hors de Chine, une « fatigue culturelle » chez certains Occidentaux, la localisation des talents mieux formés que par le passé, notamment dans la relation avec l'extérieur (maîtrise des langues, des codes culturels de leur employeurs étrangers).

Gageons que le démarrage récent des campagnes de vaccinations en Chine (qui ne concernent pas encore les ressortissants étrangers) et en France, le rapprochement entre Bruxelles et Pékin donneront un nouveau souffle à la relation franco-chinoise.

ERIC TARCHOUNE, *Managing Director Dragonfly Group*