

**Faut-il avoir peur des usines chinoises ?, Compétitivité  
et pérennité de l'atelier du monde L'Harmattan,  
Questions contemporaines, 184 p., 2006**

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

Jean Ruffier. Faut-il avoir peur des usines chinoises ?, Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde L'Harmattan, Questions contemporaines, 184 p., 2006. L'Harmattan, 184 p., 2006. halshs-02167388

**HAL Id: halshs-02167388**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02167388>**

Submitted on 27 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Faut-il avoir peur des usines chinoises ?**

Jean RUFFIER

Questions contemporaines



# **Faut-il avoir peur des usines chinoises ?**

## **Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde**

Jean RUFFIER

Questions contemporaines

L'HARMATTAN

Questions contemporaines

Collection dirigée par J.P. Chagnollaud, A. Forest, B. Pequignot, D. Rolland.

Fondateur : P. Muller

Série « Globalisation et sciences sociales »

Dirigée par Bernard Hours

La série « Globalisation et sciences sociales » a pour objectif d'aborder les phénomènes désignés sous le nom de globalisation en postulant de leur spécificité et de leur nouveauté relatives. Elle s'adresse aux auteurs, dans toutes les disciplines des sciences sociales, susceptibles d'éclairer ces mutations ou évolutions à travers des enquêtes et des objets originaux alimentant les avancées théoriques à réaliser et les reconfigurations disciplinaires consécutives.

Déjà publié dans la même série :

Niagalé Bagayoko-Penone et Bernard Hours (dir.), Etats, ONG et production des normes sécuritaires dans les pays du Sud, 2005

Questions contemporaines

Série « Globalisation et sciences sociales »

Jean RUFFIER

# **Faut-il avoir peur des usines chinoises ?**

## **Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde**

L'HARMATTAN



## REMERCIEMENTS

Remercier tous ceux qui au cours des années m'ont permis d'accumuler ces observations et m'ont aidé à réfléchir c'est prendre le risque d'oublier des contributions importantes. Le travail de recherches en Chine n'est pas anodin : il comporte des difficultés et des risques spécifiques, surtout pour ceux de nos collègues chinois qui ont partagé notre soif d'apprendre. C'est pour cela que mes premiers remerciements iront au réseau INIDET et à ses chercheurs européens et latino-américains qui n'ont cessé de m'accompagner me soutenir et me critiquer : je pense notamment à Mirella Giannini, Marcos Supervielle, Gilbert de Terssac, Diane-Gabrielle Tremblay, Pierre Tripier, Jorge Walter. En Chine, ce travail a été rendu possible par la constitution d'une équipe de recherches autour du Centre Franco Chinois de Sociologie de l'Industrie et des Technologies de l'Université Sun Yatsen à Canton. Ce centre a bénéficié de l'implication notamment de Rigas Arvanitis, Cai He (蔡禾), Yan Xiangjun (严祥军), Zhao Wei (赵巍). Les professeurs Qiu Haixiong (丘海雄) et Wu Nengquan (吴能全) nous ont ouvert bien des terrains et participé à nos réflexions. Localement nous avons bénéficié de l'aide de personnalités comme Renée Ajzenberg, Olivier Candiotti, la Chambre de Commerce franco-chinoise de Canton, les consuls généraux successifs et particulièrement MM Claude Ambrosini et Bertrand Lavezzari.

Ce travail est le résultat du soutien continu d'institutions comme le CNRS, l'IRD et l'Université Jean Moulin Lyon 3. Nombre de collègues ont relu ce manuscrit. Parmi les lecteurs - correcteurs, il convient de mentionner Bernard Hours et Frédéric Richard. Merci à tous, et aussi à ceux qui, plus proches de moi, ont supporté mes absences, et mes moments de doute...





## **Introduction**

Les délocalisations engendrent trop de drames. Des usines qui semblaient échapper au temps ferment la porte les unes après les autres pour aller se réinstaller en Chine, souvent dans ce Delta de la rivière des Perles qui est l'objet de notre ouvrage. Avec la fermeture de ces usines, ce sont des métiers qui disparaissent, ce sont des ouvriers, des techniciens qui, tout d'un coup, se retrouvent inutiles. Ils ont souvent travaillé dur pour fabriquer des objets utiles à leurs concitoyens. Parfois ils avaient la fierté de voir leur production franchir les frontières et les océans pour se répandre dans le monde entier. Et soudain, c'est le retour chez soi, le monde qui se ferme, le revenu qui s'amenuise, l'absence de perspective.

Que s'est-il passé ? Pouvait-on affronter mieux ces nouvelles concurrences ? Pouvait-on les anticiper, les voir venir et trouver des parades ? Les économistes répondent que l'ouverture des frontières a provoqué un choc brutal mais que le résultat de cette ouverture se traduit par un monde et une France plus riches. Les chiffres sont là pour étayer leur discours. Il n'est pas notre propos de discuter ces chiffres. Et d'ailleurs, peu nous chaut de savoir notre pays plus riche si nous y rencontrons plus de malheurs, plus de vies brisées.

Enfin, à côté du Delta de la rivière des Perles dont l'industrie décolle avec une rapidité qui a pris le monde entier de court, combien de pays semblent ancrés dans le sous-développement et la misère. Pourquoi une zone agricole devient-elle en quelques années l'atelier du monde ? Nous aurons l'occasion d'y revenir, ni l'auteur de cet ouvrage, ni personne n'avait prévu cette transformation. Si cette transformation fait peur dans les pays pauvres et dans les pays riches, c'est dans les pays dits intermédiaires qu'elle provoque les remous les plus destructeurs. En effet, les usines du Delta rivalisent bien davantage avec celles qui se trouvaient en marge des pays riches qu'avec celles des pays riches. Il y a longtemps que le travail

industriel déqualifié a déserté les pays les plus riches. Mais voici que le Mexique, le Maroc, la Tunisie se trouvent délaissés par les investisseurs qui y apportaient à tout le moins des usines. Ces pays voient leurs espoirs de sortir de la misère entravés par une nouvelle concurrence. Que pouvaient-ils faire pour éviter d'être victimes de délocalisations après en avoir été bénéficiaires ? Comment peuvent-ils se repositionner pour trouver les nouvelles voies de développement dont ils ont cruellement besoin ?

Le décollage de la Chine, c'est d'abord et surtout celui d'un petit triangle de deux cents kilomètres de côté qui inclut les villes de Canton<sup>1</sup>, Hongkong et Macao. C'est là que c'est joué l'amorce du décollage, et c'est là encore que se trouve le principal foyer de création de richesses en Chine. En tirer des leçons pour affronter la situation actuelle de nos pays riches et permettre aux zones bloquées dans la misère de sortir de leur enfermement, c'est bien sûr la motivation qui m'a animé toutes ses années passées à y observer les usines. Je fréquente assidûment cette région depuis 1989. Années après années, j'y ai parcouru des usines, employant les outils dont je disposais pour comprendre leur capacité à se développer. Je dois avouer que j'ai mis bien du temps à voir la force de l'industrialisation en œuvre. Il faudra encore bien du temps et des enquêtes pour expliquer pleinement pourquoi cette région est devenue l'atelier du monde en si peu de temps, et avec si peu de passé industriel. Mais à tout le moins je peux décrire ce que j'ai vu. C'est l'objet de cet ouvrage que d'apporter des informations sur ces usines qui font peur au monde entier tout en accroissant la richesse mondiale. Au lecteur d'en tirer profit et de voir si les explications qu'il a de ce qui se passe chez lui correspondent avec les faits accumulés au cours des années par notre équipe de recherches franco-chinoise.

La présentation de l'ouvrage tient à la fois à la manière dont nous avons travaillé au fil des ans et à une tentative de clarification de ce qui se passe et s'est passé dans cette région. D'une part, nous nous sommes toujours efforcés d'observer ce qui marchait bien, ou marchait le mieux. Aussi, au début notre attention se portait sur les entreprises d'Etat. Elles sont l'objet de la première partie. Par la suite, la Chine s'est ouverte à l'investissement en autorisant la création de *Joint Venture* entre une entreprise chinoise et une entreprise étrangère. La troisième partie porte sur les entreprises chinoises privées. Ces entreprises sont celles qui contribuent aujourd'hui le

---

<sup>1</sup> Canton s'écrit aussi Guangzhou pour respecter la prononciation chinoise.

plus à la croissance chinoise, donc à la croissance mondiale. Volontairement, nous avons évité de mettre dans notre échantillon les entreprises « vitrines » dont tout le monde parle et dont le succès est porté par un surinvestissement de l'Etat chinois ou de la part d'investisseurs étrangers. Nous nous limiterons ici à montrer des entreprises qui gagnaient de l'argent au moment où nous les observions. Chaque catégorie d'entreprise a ses points forts et ses points faibles. A l'aide d'un diagramme, nous nous sommes efforcés et d'expliquer comment fonctionnent concrètement ces entreprises, et d'évaluer leur chance de survie à moyen terme. Les performances, sur ce diagramme, plus encore que la chronologie donnent l'ordre de notre ouvrage. La dernière partie ébauche des pronostiques et tentatives d'explication du développement industriel.

Ce livre retrace pas à pas comment j'ai vu se réaliser ce qui apparaît aujourd'hui comme le plus grand mouvement d'industrialisation de l'histoire. Le plan vise à resituer cette industrialisation dans le temps afin de mieux anticiper son devenir.



## **Le temple aux ventilateurs**

Mai 1989, Université Sun Yatsen à Canton (Guangzhou en chinois). L'université semble un havre de paix et d'harmonie. Le temps est doux. Je vis mes premiers jours en Chine à m'étonner de tout ce que je découvre, et à mener une enquête sur les transferts de technologie dans la conception du futur métro de Canton. Je loge dans une chambre appartement, assez confortable, mais très sale. Je passe mes journées à discuter avec mes collègues chinois utilisant nos faibles ressources linguistiques. Je rencontre des groupes de cadres dans d'innombrables administrations selon des cérémoniels immuables. On entre dans le bureau où une demi-douzaine de personnes nous accueillent. Nous nous saluons, échangeons nos cartes de visites, et l'on s'assoit dans de gros fauteuils tantôt en cuir, tantôt en bois, disposés en U dans une salle rectangulaire. On nous sert un thé. Puis nous avons le droit à une présentation de l'institution, ralentie par la traduction. Vient alors le rituel des questions. Nous avons préparé nos questions veillant à poser les bonnes questions, et à ne pas heurter les susceptibilités. Nous avons réfléchi entre chercheurs chinois et français. En effet, notre méthode implique qu'il y ait accord sur le contenu et le sens des questions avant de les poser. Les réponses sont souvent déroutantes. Que se passe-t-il ? Notre collègue traducteur a-t-il vraiment posé la question ? Notre interlocuteur l'a-t-il bien comprise ? Se moque-t-il de nous ou essaie-t-il de nous aider ? L'interview terminée, nous rentrons à l'hôtel et essayons de déchiffrer ensemble ce qui nous a été dit et que souvent nous n'avons pas compris. Malgré ces incompréhensions, l'enquête avance. Nous nous habituons peu à peu à un contexte, une manière de fonctionner, si différents des nôtres. Nos collègues chinois sont épuisés. Nous demandons beaucoup d'eux. Ils ont conscience de participer à une des premières enquêtes internationales de l'université Sun Yatsen depuis ce qu'on appelle la politique de l'ouverture<sup>2</sup>. Ils doivent essayer de nous comprendre et parfois servir de traducteur, nous

---

<sup>2</sup> Il s'agit ici de l'ouverture à l'étranger. Pendant longtemps, le pouvoir s'est méfié des influences étrangères au point d'interdire aux citoyens chinois d'entrer en conversation avec un étranger. Dans mes premiers séjours, il m'est souvent arrivé de rencontrer des gens qui ne savaient pas s'ils avaient ou non-droit de me parler.

expliquer ce qu'est la Chine. Ils ont aussi d'autres missions que nous découvrons progressivement. Il ne doit rien nous arriver. Alors, ils ne nous lâchent pas d'une semelle, ce que nous prenons pour de la servilité, voire pour un contrôle de nos allées et venues.

*« Demain, je suis trop fatigué, je vais me reposer dans ma chambre, je ferai mon linge, je n'aurai pas besoin de vous ».* Je lis une forme de soulagement chez mon interlocuteur, il va pouvoir souffler un peu. Le matin, je me lève de bonne heure. Enfin, une journée bien à moi. Je m'habille d'un pantalon élimé et d'une chemise passe-partout et je saute sur mon vélo. A moi la Chine éternelle.

Je sors par la porte principale, tourne à gauche, suis l'avenue animée qui jouxte l'université. Assez rapidement, je trouve sur ma droite une route sinueuse qui part dans la campagne, au milieu de champs de riz et de légumes. Le nombre de vélos autour de moi diminue rapidement, quelques gros camions bringuebalants me dépassent, et, très vite, me voilà seul, impression rare en Chine du Sud. Au fond de la vallée, je vois un petit village de maisons serrées autour d'un édifice un peu plus élevé et au toit caractéristique de la Chine traditionnelle. Un temple. Il faut voir cela. Je rentre dans le village, où les passants ne semblent pas me remarquer. Un cycliste ne peut être qu'un Chinois ordinaire. J'arrive sur la place principale.

La porte du temple est ouverte. Le vélo à la main, je la franchis. J'arrive dans une cour couverte. J'ai l'impression soudaine de me retrouver dans un espace privé. Des enfants jouent par terre. Deux hommes, vêtus de bleu de chauffe, sont absorbés à plonger leurs baguettes dans une même bassine plastique contenant un mélange de riz et de légumes. Ils semblent ne pas prêter attention à mon incursion dans leur univers. Une porte plus petite donne accès à l'intérieur du temple. C'est bien un temple pas de doute. Mon premier coup d'œil est pour la charpente de poutres de bois entremêlées. Bien que couvertes de poussière, on y devine encore bien les scènes classiques des temples de la région. Au fond du temple, apparaît rayonnant et souriant, dans un parfait style saint-sulpicien, un immense visage de Mao. Et là, surprise, le temple contient un atelier de tables de bois, surmontés de gaines électriques et d'éclairages néons. Il s'agit du premier atelier qu'il me soit donné de voir en Chine. Une douzaine d'ouvrières, surveillées ou aidées par trois hommes, montent, soudent et vérifient le fonctionnement de ventilateurs. Personne ne se formalise de ma présence. Je me

promène donc parmi ces ouvrières regardant comment elles travaillent. Chacune a une tâche assez précise qui dure de deux à trois minutes. A l'issue de cette tâche, elle pousse le ventilateur de côté et prend le suivant : c'est une chaîne de montage taylorisée. Soudain une étincelle et un cri. Une ouvrière vient de tomber. Elle s'est pris un choc électrique en testant un ventilateur. Les hommes se précipitent, la redressent, la réconfortent un peu. Plus de peur que de mal. A regarder de près les ventilateurs et leur montage, on constate que l'isolation n'y est pas excellente. Mais je ne suis pas là pour donner des leçons de qualité, et surtout pas pour constater un accident du travail. Je m'éclipse donc.

Je n'en saurais guère plus sur cet atelier, probablement de propriété collective. Qu'est-il devenu ? J'ai tenté en vain de retrouver la route prise par mon vélo. Mais la campagne a disparu. La ville s'est étendue et a absorbé le village. Je n'ai jamais retrouvé le temple aux ventilateurs. Les rizières et les maisons basses ont laissé place à de grandes avenues, à des immeubles de douze, quinze étages serrés les uns contre les autres. Cet atelier n'était rien d'autre qu'un des premiers indices du décollage industriel de la région. A l'époque, les usines de ventilateurs y étaient en fait assez nombreuses. Et déjà leur production s'exportait jusqu'en Afrique du Nord. L'une des usines du secteur avait été créée par le maire de Beijiao, un district de Shunde à une trentaine de kilomètres plus au sud. Entreprise en propriété collective, elle étendait déjà sa production aux appareils à air conditionné. Aujourd'hui, l'ancien directeur maire est devenu actionnaire principal de ce groupe qui s'appelle désormais 美的 (Midea) et emploie 20 000 salariés environ. Elle produit des ventilateurs, des appareils à air conditionné, des réfrigérateurs, des lave-vaisselle et des appareils à micro-ondes dont elle exporte environ le cinquième dans le monde entier. Le marché chinois reste son principal débouché, il faut dire qu'il est pour ces appareils un des marchés les plus actifs.

C'est en 1968 que HE avait rassemblé 23 villageois et 5 000 yuans de capital<sup>3</sup> pour ouvrir un petit atelier sous le statut d'entreprise collective. Ce statut venait d'être créé pour permettre à des gouvernements locaux d'ouvrir des ateliers sans attendre une

---

<sup>3</sup> Aujourd'hui 1 € = 10 yuans. Evidemment, il est difficile d'estimer ce que valaient 5 000 yuans de 1968. A l'époque, le yuán n'était pas convertible et les gens n'avaient en fait pas d'argent. La somme représentait plusieurs années d'un salaire de cadre, mais, heureusement pour eux, les salariés chinois ne vivaient pas de leur salaire : ils étaient en fait logés, nourris, soignés et éduqués par leur entreprise.



décision de l'Etat, ni même de la Province. En fait, il introduisait déjà un certain flou sur la propriété. L'atelier fabriquait un peu n'importe quoi. En 1980, l'atelier commença à produire des ventilateurs surtout à usage domestique. Comme les ventilateurs se vendaient bien, l'usine parvint à dégager de l'argent et des autorisations pour faire des investissements et, dès 1985, elle produit des appareils à air conditionné. Peu à peu, l'entreprise devient ce qu'on appellera un « *chapeau rouge* », c'est-à-dire une entreprise qui a toutes les apparences d'une entreprise publique contrôlée par le district, mais possédée par un seul homme, HE. La réussite économique de l'entreprise permet à HE de la valoriser auprès des autorités et de justifier le statut de l'entreprise, et même de justifier une évolution de ce statut en avance par rapport au cadre légal en cours. Cette entreprise va donc toujours être à l'avant-garde institutionnelle. En 1992, MIDEA est créée. L'entreprise sert à tester les réformes sur l'actionnariat. En 1993, elle est officiellement inscrite à la bourse de Shenzhen. Elle est à même de lever du capital sur les marchés, et peu à peu, elle va s'en servir, d'abord pour agrandir ses ateliers, ensuite pour acheter des concurrents chinois. En 1998, elle rachète un concurrent à Wuhu, dans la lointaine province d'Anhui. Le passage du public au privé semble apparemment achevé. Mais, lorsqu'on regarde les moments suivants, on se met à douter du statut entièrement privé de l'entreprise. En effet, en 1999, l'entreprise prend le contrôle de Toshiba-Macro. Une telle opération, à cette époque, implique vraisemblablement l'appui des pouvoirs publics à la fois pour trouver les capitaux, et pour pousser Toshiba à transférer ce qui est le cœur du savoir-faire dans la réfrigération : la fabrication des compresseurs pour air conditionné. En effet, jusque-là l'entreprise fabriquait des appareils, dont la partie la plus technique était généralement achetée à des entreprises japonaises. He, maire de son village, est donc membre du parti, ce qui lui ouvre bien des portes. Voici, désormais MIDEA à même de produire de manière autonome ses réfrigérateurs et appareils à refroidir l'atmosphère. Le groupe grandit, il étend sa gamme avec une double stratégie : devenir autonome techniquement et s'imposer comme un des premiers producteurs mondiaux. Cette stratégie s'inscrit dans un plan à cinq ans concernant les réfrigérateurs et aussi les appareils à micro-ondes. En 2002, MIDEA a exporté pour 300 millions €, et probablement pour 500 en 2003. Le groupe fait certainement partie des futures multinationales chinoises que Pékin essaie d'imposer afin de devenir une puissance économique capitaliste. En 1999, He est devenu un des cinquante Chinois les plus riches selon le classement de Forbes.

C'est l'histoire du Guangdong : une rizière qui devient une grande puissance industrielle. Ici, nous voyons un mélange de pouvoir communiste et de constitution d'empire capitaliste. Mais, d'autres histoires sont beaucoup plus privées ainsi que nous allons le voir dans les chapitres qui suivent.

## L'explication du développement Industriel

Cet ouvrage pourrait fonder une théorie du développement industriel. Puisqu'il porte sur quinze ans d'enquêtes sur la zone où l'industrialisation a été la plus forte mondialement, on devrait y trouver l'explication de ce développement. Nul doute que si j'avais cette explication, je la donnerai sans attendre. Mais, je ne l'ai pas. Ce que j'ai, ce sont des images, des observations d'usines, des lectures et des rencontres. J'ai aussi la conviction qu'il n'existe pas aujourd'hui une théorie convaincante de ce qui fait le développement industriel. Nul n'a prévu le décollage du Delta de la rivière des Perles, en tout cas pas au point de penser qu'il était en train de devenir l'atelier du monde. Et moi non plus, je ne l'ai pas prévu. J'ai eu la chance, et l'intuition de regarder là ce qui se passait. Et il m'a fallu une certaine obstination, car j'ai mis longtemps à y voir des usines vraiment performantes. Et puis, il n'est pas vraiment facile pour un chercheur occidental de travailler sur la Chine. La Chine n'est pas le pays le plus ouvert au regard étranger que l'on puisse trouver, même si de ce point de vue, les choses s'améliorent réellement. Et le milieu de la recherche française a donné trop de poids aux sinologues. Seuls à vraiment maîtriser la langue chinoise, ils ont parfois essayé de transformer cet avantage en monopole. Une des conséquences de ce poids trop grand donné aux sinologues est que l'on a maximisé le rôle des politiques et leurs discours au détriment de l'observation des faits. Probablement est-ce une des raisons pour laquelle tant de sièges de sociétés occidentales se sont installés à Shanghai plutôt qu'à Canton. Le gouvernement chinois maîtrise mieux la situation à Shanghai et à Pékin qu'à Canton. Il souhaite y construire les fleurons de son industrie de demain et appelle les grands groupes industriels à son aide. Et il sait se montrer convaincant. Mais la réussite du développement industriel n'obéit pas à la programmation des gouvernements. Elle réside principalement dans le comportement des acteurs économiques et cela est beaucoup moins facile à programmer qu'une politique gouvernementale.

## Des paysans et des commerçants

Pékin, ambassade de France, année 1992

Aujourd'hui, j'ai rendez-vous avec un des responsables des services économiques de l'ambassade. Je suis accompagné par un de mes collègues chinois.

Ma première enquête sur le projet de métro n'était pas achevée que j'avais commencé à regarder ce qui se passait au niveau des usines du Guangdong. Je me suis focalisé sur les transferts de technologie. En effet, tant les machines, que les méthodes de fabrication et les objets fabriqués peuvent être considérés comme très en retard par rapport aux standards mondiaux du moment. Alors, j'ai commencé à visiter quelques usines et j'ai regardé si elles parvenaient à acquérir les technologies dont le pays manque cruellement. Et comme nous sommes finalement assez peu nombreux à connaître les usines chinoises, les services économiques de l'ambassade veulent bien me recevoir. Après avoir franchi le poste de garde, nous parvenons à la porte du bureau. Un fonctionnaire en sort qui regarde méfiant le collègue chinois dont j'avais pourtant annoncé la venue : *« Ecoutez, on ne peut parler en présence de Chinois, faites donc attendre votre collègue dehors »*. J'ai beau expliquer que j'ai pris l'habitude de tout dire à mes collègues chinois, et que dans ces conditions il vaudrait mieux me recevoir avec lui, il ne revient pas sur son refus et me reçoit seul. *« Pourquoi étudier les transferts de technologies à Canton, cela n'a pas de sens, la région là-bas est essentiellement agricole, les Cantonais sont des agriculteurs ou des commerçants. Ce n'est pas là que vous allez voir des choses intéressantes. Si quelque chose se passe, ce sera à Pékin ou à Shanghai »*.

A dire vrai, l'argument me paraît solide, même s'il ne me démonte pas. J'étudie ce qui se passe à Canton, car j'y ai des collègues chinois qui sont prêts à travailler avec moi et parce que ce que j'y vois m'intéresse. Avec mon souci de l'observation au niveau des ateliers de fabrication, je suis encore bien incapable de voir que le décollage y a déjà commencé. Je ne le vois pas, mais je remarque que la presse chinoise vante parfois le pragmatisme et les réformes de la région cantonaise. C'est bien à Shenzhen, au cœur du Delta des perles que

Deng Xiaoping est venu faire le discours de l'appel à l'ouverture et à la modernisation, discours qui contrastait avec les mises en garde répétées du pouvoir chinois après les événements de la place Tiananmen. Deng Xiaoping a effectué ce voyage pour précisément montrer que les événements de Tiananmen n'allaient pas arrêter le développement du Guangdong : son message vise non seulement à renforcer la voie cantonaise, mais aussi à donner à Shanghai la possibilité de suivre la même route. Beaucoup ont interprété ce discours comme une autorisation à développer des entreprises privées. Et puis, j'ai eu l'occasion maintenant de rencontrer de nombreux collègues de Pékin et de différents coins de la Chine. Nul doute que je ne sois plus à l'aise avec ceux qui travaillent à Canton. Peut-être y est-on plus loin du pouvoir ? (Les Cantonais disent : « *les montagnes sont hautes, l'empereur est loin* ») Peut-être aussi, le pouvoir y est-il plus soucieux de laisser un peu de liberté parce que la région cantonaise est celle qui remplit les caisses de l'Etat : elle concentre déjà plus de la moitié des investissements étrangers et une partie importante des exportations passe par elle.

En fait, le développement industriel a déjà commencé en Chine. Ce qui caractérise la région cantonaise, c'est l'importance de ce développement, et le fait que les financements publics ont une action marginale sur lui. Il s'agit donc d'un développement quasi autonome, un développement qui se traduit par des ressources fiscales dont les pouvoirs publics locaux et régionaux s'efforcent de garder un maximum chez eux. S'il est un indice du développement local, c'est le bras de fer mené par les autorités de la région pour éviter de reverser tout leur surplus au niveau national. Ce bras de fer est visible dans la presse et les décisions de régimes fiscaux spéciaux tout au long des années quatre-vingt-dix. Pourtant, le développement n'est pas très visible : la presse parle essentiellement de ce que fait le gouvernement, et justement, ce qui caractérise ce développement, c'est qu'il ne dépend guère de l'intervention du gouvernement.

Quelques années plus tard, il faut bien me demander pourquoi je n'ai pas vu le développement en décollage, alors que déjà, j'entrais dans tous les ateliers auxquels j'avais accès. La raison est maintenant évidente. Mes voies d'accès aux entreprises passaient par l'administration. Il n'était pas envisageable de laisser à l'époque un chercheur étranger fouiller les usines sans autorisation. Et les autorisations, je les obtenais pour les institutions que mes tuteurs contrôlaient. Pendant ces années quatre-vingt-dix, j'ai donc

pratiquement limité mon regard aux entreprises publiques et aux entreprises en *Joint Venture* (dont je pouvais avoir l'accès par contacts directs). De plus, la plupart des grandes entreprises privées d'aujourd'hui étaient encore petites à l'époque, l'histoire de leur développement avait commencé, mais elles existaient surtout dans l'obstination de leurs patrons. Les entreprises d'Etat dominaient le paysage. Mais, à Canton, il y soufflait déjà un air nouveau.

## **Les chiffres du développement industriel**

Mes collègues chercheurs vont peut-être être déçus de trouver peu de chiffres dans cet ouvrage. Mon expérience de travail à l'étranger m'a appris à me méfier des chiffres lorsqu'ils relèvent de contextes différents. Avec Xavier Richet et Jean-François Huchet, nous avons regardé les chiffres de l'investissement direct étranger. Nous y avons vu des éléments qui compliquent l'interprétation. Plusieurs fois, nous avons pu repérer de faux investissements étrangers. Il s'agissait d'usines où le partenaire étranger apparaissait pour le moins mystérieux. Un accord avait été signé avec un soi-disant étranger. En fait, le capital venait intégralement de Chine continentale. Le partenaire étranger était supposé apporter des capitaux qui en fait étaient remis discrètement par le partenaire chinois. Et ainsi, l'entreprise bénéficiait du statut de *Joint Venture*. Ce statut permettait d'échapper partiellement à la lourdeur des contrôles administratifs qui paralysaient les entreprises nationales.

J'ai souvent regardé avec circonspection les chiffres du chômage. Les économistes ont bien montré le côté artificiel de toutes ces statistiques. Il y a une réalité du fait d'être chômeur, mais on peut ne pas travailler et en être heureux. En France, on compte en gros 10 % de chômeurs sur la population en âge de travailler. Mais, sait-on que la moitié des Français n'ont pas de travail déclaré ? Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils ne travaillent tous pas : on peut faire le ménage, travailler au noir, aider à l'exploitation, essayer de publier un livre... Le nombre de chômeurs français dépend d'une définition proprement française.

Quand on compare un pays riche à un pays pauvre, la situation devient plus complexe encore. Ainsi, la plupart des ruraux des pays pauvres sont considérés comme ayant un emploi, ce qui est certainement exagéré. De plus le taux de chômage est souvent plus important lorsque le pays donne des aides aux chômeurs. Il est alors rentable de se déclarer chômeur, cela ne veut pas dire forcément que l'on travaille moins, mais on ne va pas se déclarer chômeur si cela n'a que des inconvénients. En 1989, en Chine, être chômeur, cela a de gros inconvénients, car cela veut dire que l'on n'a pas vraiment le

droit d'être là où on se trouve, puisque l'unité d'origine fournit généralement un emploi (mais pas forcément un salaire)<sup>4</sup>.

J'ai également beaucoup de réticences à donner des chiffres pour comparer les résultats économiques d'usines situées dans des pays différents. On compare généralement des choses différentes. En effet, il est rare qu'on ait le chiffre correspondant à une production équivalente puisque le découpage entre entreprises différentes pour effectuer une même production varie d'un pays à l'autre. Ainsi quand je compare une usine française et une usine chinoise, je compare en fait deux parties différentes de la production. Les différences de salaires et de qualification de la main d'œuvre sont telles que les partis pris organisationnels rendent difficiles de trouver deux éléments comparables. Et puis, ce qui fait la santé d'une usine est souvent lié à des éléments de conjoncture locale, voire à des protections érigées par un gouvernement plus soucieux d'indépendance nationale et de paix sociale que de performance économique. C'est pour cela que, dans cet ouvrage, on s'appuiera sur une évaluation qualitative sous la forme d'un diagramme.

Nous pourrions donner plus de poids aux statistiques nationales. Ce livre en présente quelques-unes. Mais il faut considérer que ces statistiques sont peu fiables. En effet, l'Etat chinois a tendance à les considérer comme un secret d'Etat dont la divulgation irait à l'encontre de ses intérêts. C'est un exercice donc très délicat que d'estimer la fiabilité d'une statistique.

Je ne veux pas dire que les statistiques sont inutiles, mais j'insiste ici pour dire que la réalité doit constamment être décrite au niveau des individus pour comprendre à quoi correspondent les catégories qui nous aident à la raisonner.

---

<sup>4</sup> Le roman de Chi Li, *Four qui te prends-tu ?* (traduit du chinois par Hervé Denès, Actes Sud, 155 pages) fait plonger le lecteur dans la vie des chômeurs chinois.





## **LES ENTREPRISES D'ETAT**



## **Des tracteurs aux machines à coudre : la reconversion d'une usine d'Etat**

Il ne m'a pas fallu aller bien loin pour trouver cette usine. Elle était située en face de l'université, de l'autre côté de l'avenue. C'était un danwei (单位), une unité de vie, c'est-à-dire que ceux qui y travaillent y vivent en quasi-autarcie<sup>5</sup>. L'unité de vie assure le logement et la nourriture des salariés habitants. Elle s'occupe de la scolarité des enfants et prend en charge les vieux et les malades. Elle est à peine visible sur l'avenue bordée d'habitations. Entre deux immeubles, une petite rue est fermée par une barrière et un poste de garde. Franchir la barrière ne présente guère de difficultés, les gardes n'arrêtant pas le flot incessant de passants. On se retrouve alors dans un enchevêtrement de petites rues qui se faufilent entre des immeubles et des ateliers. C'est comme une petite ville, entourée d'une enceinte de murs et d'immeubles, donnant sur une seule porte. Dans la ville, on trouve des immeubles d'habitations, des ateliers, des réfectoires. Il y règne une atmosphère tranquille, surtout comparée à l'avenue voisine.

Il s'agit d'une entreprise d'Etat, c'est-à-dire qu'elle dépend directement du ministère à Pékin. Cela a certainement été un avantage autrefois car cela voulait dire que les salariés disposaient de services plutôt convenables au sein de leur unité de vie. Nul besoin d'aller à l'extérieur de l'unité pour se faire soigner, ni trouver une école primaire pour ses enfants. Les salaires sont très faibles, mais les salariés sont logés et pratiquement nourris par l'institution. D'ailleurs nombre de leurs enfants continuent à se loger dans le danwei, tout en ayant pris leur liberté et en allant travailler dans le privé : cela s'appelle jouer avec les deux systèmes. Habiter presque gratuitement à Canton est un avantage considérable car les loyers y sont très élevés, et les opportunités d'emplois y sont des plus intéressantes. Alors, si un membre de la famille travaille ou a travaillé dans l'entreprise, ses proches vont s'efforcer de continuer à utiliser le logement de fonction.

---

<sup>5</sup> Pour une meilleure compréhension de ce qu'est un danwei, voir l'encadré qui suit ce chapitre.

L'entreprise d'Etat a été créée en 1949 pour faire des tracteurs pour le Guangdong. De grande taille, elle deviendra « *point important* » ce qui lui permettra de faire de gros investissements. Autour de 1980, on s'aperçoit que la production chinoise de tracteurs dépasse la demande, surtout dans le Sud, où les lourds tracteurs ne sont pas adaptés au travail dans les rizières. Cumulant les pertes, l'usine réoriente sa production vers les machines à coudre. On peut être surpris par une telle transformation, les tracteurs ressemblent assez peu aux machines à coudre. En fait, la production est très intégrée, et donc différentes parties de l'usine vont pouvoir être réutilisées en réduisant leur taille. C'est le cas pour la forge qui sort des pièces moulées. C'est le cas pour les ateliers d'outillages. Mais les déperditions sont grandes en matériel et en ouvriers. L'usine au premier abord comporte beaucoup de secteurs tournant au ralenti. Les ateliers sont assez épars dans le *danwei*. Ceux que nous avons visités contiennent de nombreuses machines chinoises assez vieilles et peu utilisées, et quelques machines plus modernes, souvent d'origine étrangère. Quelques fois, ce sont des machines chinoises auxquelles une université de Shanghai a greffé des commandes numériques d'origine japonaise. Les ouvriers s'activent sans trop de hâte dans une ambiance très détendue.

L'usine n'en est pas moins considérée comme ayant eu de la chance. Avoir changé de production ne lui a pas retiré son statut d'usine d'Etat relevant de l'industrie lourde, laquelle industrie a généralement été privilégiée par les régimes socialistes. De fait, elle continue à bénéficier d'une main d'œuvre relativement qualifiée et d'un accès aux prêts bancaires d'Etat. Et l'usine arrive ainsi à des résultats honorables : produisant 90 000 machines par an, elle est considérée comme une des plus grosses unités de fabrication de machines à coudre du pays. Pour réussir cette performance, l'usine a acheté une licence américaine (Singer) sur les machines à coudre domestiques. Elle produit donc les vieux modèles que les consommateurs américains ne veulent plus acheter. L'usine a aussi établi une coopération technique avec des Japonais pour la production de machines à coudre industrielles. Elle est associée à une société d'Hongkong, laquelle lui permet d'exporter un tiers de sa production à l'étranger. Du fait de son statut antérieur d'industrie lourde, l'entreprise a le droit d'exporter directement, elle bénéficie d'une certaine facilité à l'investissement et nous verrons plusieurs équipements modernes (à commande numérique).

La direction de l'entreprise a été très impressionnée par la visite d'usines japonaises. Elle y a trouvé des ouvriers qui travaillaient beaucoup plus vite et avaient davantage le souci de la qualité. Elle voudrait pouvoir mobiliser davantage ses ouvriers d'autant que l'usine n'est toujours pas rentable. Cette absence de rentabilité n'est pas étonnante car il faut supporter les salaires des personnels que l'on n'a pas réussi à reconvertir à la production de machines à coudre. Ce passif est dur à traîner et l'on ne voit pas bien ce qui pousserait ces salariés à quitter le *danwei* où ils ont un petit salaire, mais un salaire assuré, et, un logement bien meilleur que ce qu'ils pourraient s'offrir s'ils quittaient le *danwei*. Quant aux ouvriers qui ont réussi à s'adapter aux nouvelles productions, ils se plaignent de la faiblesse de leurs salaires. De récentes réformes ont rendu possible de verser des primes, et donc d'augmenter sensiblement les salaires, bien que l'on soit dans une entreprise d'Etat. Mais les ouvriers luttent contre toute augmentation individualisée, ce qui rend plus difficile la motivation de ceux qui travaillent sur les machines de pointe. Les ouvriers sont capables de toucher à la programmation, corrigeant les plus grosses erreurs lors des essais. Ces ouvriers semblent résister aux demandes d'amélioration de la qualité et de la productivité. On peut y voir une solidarité de fait avec leurs camarades qui pourraient se retrouver mis à l'écart parce qu'ils seraient incapables de suivre les nouvelles exigences de productivité et de qualité. On peut aussi y lire une forme de rejet de la reconversion. Les ouvriers, mis au rebut par la reconversion de l'usine de tracteurs, sont toujours leurs voisins. Ils n'ont probablement pas très envie de vivre cette mise à l'écart. Et puis les temps et les règles changent très vite, comment être certains que la prochaine restructuration ne se traduira pas par des licenciements secs. L'entreprise donne l'impression de vivre dans un monde plus incertain aujourd'hui qu'hier.

Nous avons recueilli quelques éléments pour mesurer la capacité de l'usine à durer dans le temps. Même si notre diagnostic manquait d'informations pour être abouti, il dégagait déjà des points inquiétants. Le diagramme mesure la capacité de l'usine à durer quels que soient les défis qu'elle aura à relever à l'avenir. Cette capacité est décrite par des liens entre les lieux où se produisent et ceux où s'utilisent les informations stratégiques pour la survie de l'usine<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Pour la méthode d'élaboration du diagramme, on se reportera à nos ouvrages sur « L'efficacité productive » (RUFFIER 1996, 2002).

Notre diagramme met en évidence un axe central, l'axe vertical entretien - conduite. Le fait de l'existence d'un lien entre les deux fonctions veut dire que les personnels d'entretien donnent bien aux ouvriers de fabrication les informations dont ces derniers ont besoin pour réduire le nombre de pannes. En retour, ils savent bien ce qui s'est passé (erreurs humaines ou défaillances techniques) préalablement aux pannes sur lesquelles ils doivent intervenir. De ce fait, les pannes ne sont pas un problème pour l'usine. Cette situation n'est pas donnée partout. Michel CROZIER décrit une entreprise française d'Etat où l'entretien s'efforce de ne pas transmettre d'informations à la fabrication<sup>7</sup> afin d'augmenter son pouvoir sur la fabrication, mais au détriment de la vitesse de résolution des problèmes techniques.

Mais le reste du diagramme fait apparaître une très mauvaise communication entre les différentes fonctions qui participent de la fourniture de machines à coudre à des clients.

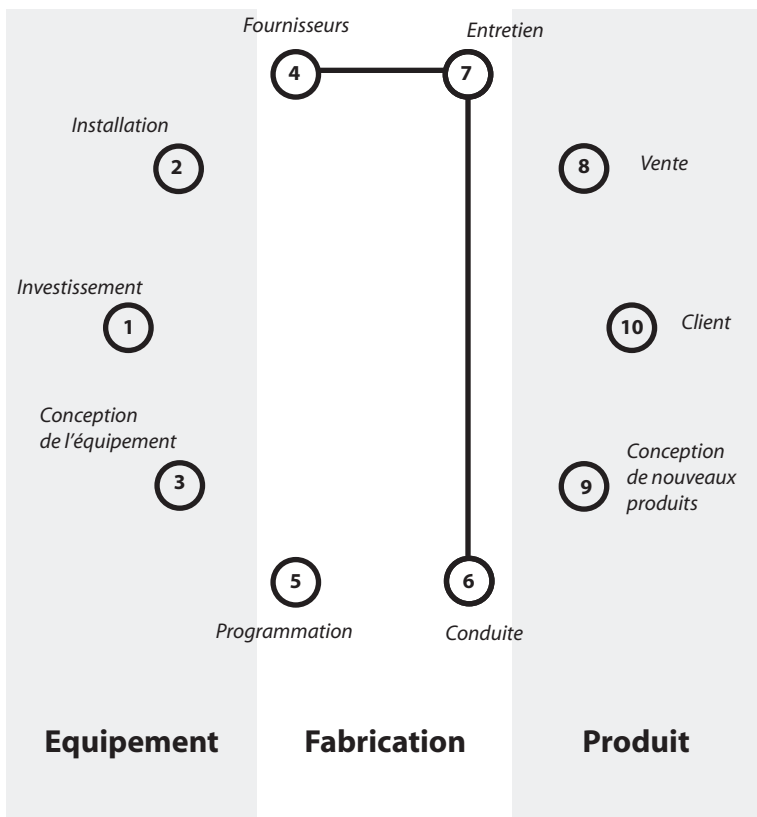
Entreprise d'Etat d'une économie planifiée, les décisions stratégiques sont prises loin de la production. Les décisions d'investissement suivent une logique d'Etat et sont prises par des gens qui ne sont en contact ni avec l'usine, ni avec les clients. Une fois achetées, les machines sont payées par la Banque Populaire de Chine, laquelle a fait un prêt de longue durée à l'entreprise (30 ans). Ce type de prêt n'est pas aussi intéressant qu'il n'y paraît. En effet, l'amortissement est indolore, donc il n'est pas nécessaire de rentabiliser au mieux l'équipement. En fait, l'usine a pu s'équiper d'un certain nombre de machines modernes et assez coûteuses, lesquelles sont seules en mesure de parvenir à des normes de qualité permettant l'export. Mais, ces équipements ne sont pas exploités au maximum. On peut aussi dire que l'entreprise, n'ayant pas le sentiment de payer l'équipement du fait de la douceur du prêt, n'est pas poussée à en tirer le maximum.

---

<sup>7</sup> Michel CROZIER (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris

## Absence de liens essentiels

Usine d'Etat de machines à coudre (Canton 1993)





Les clients ne sont pas connus de l'usine. En effet, en Chine, les machines sont en général commandées par des grossistes publics qui les achètent selon des quantités et des prix fixés par le plan. Au moment de la visite, le prix de vente ne permet pas d'équilibrer les comptes de l'entreprise. Les exportations sont gérées par la société hongkongaise. Mais les cadres de l'usine ont très peu d'informations sur le marché international de leurs produits. Ils ne savent pas s'il est facile ou non d'y augmenter leur part de marché. Ils se disent que s'ils pouvaient doubler leurs exportations, l'usine serait rentable. Mais leur organisation ne leur permet pas d'utiliser à fond les machines qui seules permettent une qualité acceptable par la société commerciale hongkongaise. Alors, ils demandent davantage de machines étrangères. Leurs autorités de tutelle hésitent du fait du niveau déjà élevé de l'endettement de l'usine.

Au vu du tableau, nous pouvons considérer que la survie de cette usine est artificielle. Si elle n'était pas portée par l'Etat, elle serait tout à fait incapable de faire face à des évolutions de la technologie ou du marché. Elle verra ces évolutions trop tard pour pouvoir s'y adapter. Et pourtant, les cadres et les ouvriers rencontrés ne manquent pas de bonne volonté. On s'aperçoit que les ouvriers ont réussi à se former un minimum à la commande numérique, et ils sont capables de récupérer les dérives, voire de programmer des pièces nouvelles, à condition qu'elles ne s'éloignent pas trop du modèle initial. L'usine est incapable de réaliser des pièces vraiment différentes. Elle ne peut donc que s'appuyer sur son fournisseur japonais pour la programmation de nouvelles pièces. Heureusement pour elle, l'entreprise a pris la précaution de s'assurer un contrat d'assistance de longue durée (dix ans). Ainsi, les techniciens japonais viendront chaque fois que nécessaire, mais assez rarement cependant, car ils sont chers. En fait, l'usine assimile assez bien les technologies d'origine étrangère, mais elle a une faible rentabilité et une faible capacité à suivre les évolutions de la technologie et du marché.

Nous sommes donc encore assez loin du miracle chinois. D'ailleurs, sans disparaître totalement, l'usine ne cessera de décroître. En 2004, elle a presque disparu, le *danwei* ayant abandonné la majorité de son terrain pour réaliser de fructueuses opérations immobilières.

## **Danwei** 单位

Le *danwei* est une originalité du système communiste chinois qui prend sa source dans le monde féodal. *Danwei* se traduit par « unité de vie ». Le membre d'un *danwei* est en quelque sorte sujet du *danwei* dont il dépend pour tous les aspects de sa vie. Les Chinois naissaient dans un *danwei* qui les soignait, les nourrissait, les éduquait et les surveillait. C'est le *danwei* qui tenait les registres d'Etat civil. Le salarié d'un *danwei* était logé et nourri par son *danwei*. Ses enfants en devenaient automatiquement membres à la naissance. Le mariage entre personne de deux *danweis* différents représentait toujours une difficulté parce qu'il était pratiquement impossible de dépendre de deux *danweis* différents. Cela explique que pendant la révolution culturelle, les intellectuels envoyés à la campagne évitaient les liaisons amoureuses avec des paysannes car ils risquaient de devoir se marier et de se retrouver automatiquement enregistrés comme membres du *danwei* de leur épouse. Dès lors, ils auraient pratiquement perdu tout espoir de revenir un jour dans leur *danwei* d'origine.

Si un membre manifestait des prédispositions particulières, alors le *danwei* pouvait le céder à une école ou une université. Dès lors il changeait de *danwei*. L'école ou l'université pouvait alors le garder indéfiniment en le recrutant à l'issue de sa formation. Elle pouvait aussi le céder à un autre *danwei*, cette fois éventuellement contre un paiement, puisque le *danwei* qui récupérait le citoyen bénéficiait de l'investissement éducatif fait par l'école. Or les *danweis* sont loin d'être équivalents entre eux. Il y a des *danweis* riches car relevant d'un domaine politique stratégique (l'armée, les technologies de pointe, etc...), et des *danweis* pauvres, voire très pauvres car disposant de peu de ressources et étant négligés par les autorités. Naître dans un *danwei* riche ou pauvre changeait complètement le sort. Dans un *danwei* pauvre, on ne bénéficiait que d'un système de soins sommaires, on risquait de ne pas avoir accès à l'école primaire et l'on se trouvait pratiquement sans argent. Dans un *danwei* riche, on bénéficiait d'un niveau de vie beaucoup plus élevé et surtout de meilleurs soins. Les *danweis* riches n'hésitaient pas à payer de bonnes écoles à leurs enfants dans l'espoir d'en voir certains réussir le concours d'entrée à l'université.

Dans les années soixante-dix, il n'y avait pratiquement qu'un autre moyen de quitter son *danwei*, c'était de s'engager dans un mouvement de gardes rouges. Ce fut probablement une des raisons de l'importance de la révolution culturelle. Nombre de jeunes trouvèrent dans l'engagement dans la révolution culturelle le moyen de sortir de leur misérable *danwei* et de courir vers d'autres cieux prometteurs.

A partir des années quatre-vingt, il devient possible de prendre seul l'initiative de quitter son *danwei*. C'est une vraie liberté. De plus en plus de gens vont sortir des *danweis*. Dans les *Joint Ventures*, les salariés chinois appartiennent généralement à un *danwei* qui est le partenaire chinois de l'étranger. La gestion du personnel dépend alors principalement du partenaire chinois. Ce sera le cas pour les usines Peugeot et de micro-ondes dont nous parlerons dans la deuxième partie. Mais vers la fin des années quatre-vingt-dix, il va devenir possible pour les entreprises étrangères de posséder en Chine des filiales à 100 %. Dès lors, ce ne sont plus des *danweis*. Les salariés chinois qui entrent dans ces entreprises perdent la couverture de leur *danwei*. Certes, ils ont des bons salaires, mais, avec ce salaire, il faut se nourrir, se loger, payer l'école de l'enfant unique. En principe leur entreprise est tenue de leur payer une assurance maladie et retraite, mais on voit des cas où les salariés perdent toute couverture, ce qui peut les plonger dans la misère<sup>8</sup>. Cette destruction du système qui couvrait tout le monde est atténuée par la force du développement économique.

L'autre manière de sortir du *danwei* est de créer ou d'entrer dans une entreprise privée. Les trois derniers exemples en seront l'illustration. La disparition des *danweis* est probablement l'événement social le plus important pour les citoyens chinois. En effet, ce mouvement a pris une importance énorme, car la grande majorité des emplois créés se font hors *danweis*. Pour des membres de *danwei*, prendre un emploi dans le privé a plusieurs noms, on appelle cela « se jeter à la

---

<sup>8</sup> Il y a de nombreuses entreprises privées, notamment dans le Guangdong, qui ont pris modèle sur le *danwei* en logeant et nourrissant leurs travailleurs. C'est parfois une condition pour faire venir chez elles des travailleuses issues de régions pauvres et souvent éloignées de plus de mille kilomètres. L'avantage de ce système est qu'il permet à l'entreprise de ne payer les salaires qu'une fois ou deux par an, quand le salarié s'en revient chez lui. Cela réduit d'autant le capital nécessaire à la création d'une entreprise. Mais, cette situation est très risquée pour les salariés en cas de faillite de leur entreprise. Ils peuvent alors perdre les salaires de la dernière année et s'apercevoir qu'aucune cotisation retraite, maladie ou chômage n'a été versée pour eux. Ils se retrouvent alors sans ressources.

mer » (下海 xia hai), une mer d'opportunités, mais une mer où l'on peut se noyer. On emploie aussi l'image du bol de riz en fer qui traduit une maigre pitance mais que l'on aura toujours car le bol est incassable. Partir dans le privé, c'est échanger ce bol contre un bol de porcelaine plus luxueux, mais qui peut se briser. En fait, beaucoup de ménages jouent sur les deux systèmes. Ainsi, plusieurs membres bénéficient d'emplois privés bien payés, mais continuent à habiter dans le *danwei* de leurs parents. C'est une manière astucieuse d'appliquer le précepte de Deng Xiaoping « un pays, deux systèmes »<sup>9</sup>, en profitant de la sécurité du système socialiste et des salaires du système capitaliste. Cette situation est devenue un problème pour les universités qui doivent héberger des centaines de familles qui conservent leur logement, alors qu'elles ne travaillent en fait nullement pour l'université.

L'abandon massif des *danweis* pose des problèmes de contrôle social, et des problèmes de société. Dans le *danwei*, il est difficile d'être asocial, de voler, d'avoir des comportements déviants, car tout se sait. Tout le monde subit en permanence les regards croisés de la famille, des collègues et du Parti. Lorsque l'on quitte le *danwei*, on s'éloigne du regard croisé de ces trois institutions. Il faut alors se trouver une morale pour décider ce qui est bien et ce qui est mal.

La morale personnelle en général se construit dans la référence au modèle parental, référence qui perd une grande partie de sa pertinence du fait du changement violent de contexte. Autrement dit, les Chinois expérimentent de nouveaux comportements avec les risques de déstabilisation que l'Etat cherche à enrayer par une répression très forte de toute déviance. Beaucoup de Chinois se réfugient dans les modèles de leur passé pour conserver des fonctionnements de personnes surveillées, on dit qu'ils ont encore un « *danwei* dans la tête ». Freud traduirait alors certainement « *danwei* » par « sur-moi ».

D'autres problèmes liés à la disparition des *danweis* sont ceux de l'augmentation du chômage, des migrations économiques internes et de la perte de ressources par des millions d'individus. Ce problème est aggravé par le fait que nombre d'entreprises publiques

---

<sup>9</sup> Le précepte de Deng s'applique en fait à Hongkong qui est sensé faire partie de la Chine en gardant son système politique libéral. Mais la formule a un tel succès que de nombreux chinois l'appliquent spontanément pour caractériser les situations où on tente de concilier les avantages du communisme et ceux du capitalisme.

ferment, précipitant leurs membres hors du cadre protecteur des *danweis*. Dans le Delta de la rivière des Perles, le problème n'est pas très important tant est forte l'activité économique. Les perdants de la révolution industrielle chinoise actuelle peuvent souvent s'appuyer sur des membres de leur famille qui ont eu plus de chance. Tout autre est la situation dans certaines régions du centre et du nord de la Chine où la fermeture de milliers d'unités de vie met à la rue des millions de personnes qui n'ont d'autres ressources que de chercher à immigrer dans les régions riches. Ce faisant, ils nourrissent le développement industriel du Delta de la rivière des Perles qui a besoin de toujours plus d'ouvriers déracinés, c'est-à-dire d'ouvriers prêts à accepter à la fois des bas salaires et des mauvaises conditions de travail<sup>10</sup>.

L'expérience du taylorisme montre qu'on n'est pas O.S. de père en fils : ceux dont un parent a été ouvrier assigné à une tâche décomposée selon les principes de Taylor n'acceptent plus de telles tâches pour eux-mêmes. En fait, j'ai eu l'occasion d'observer des organisations taylorisées au début de ma carrière en France, puis en Amérique Latine et maintenant en Chine. Il semble bien que les ouvriers ne tiennent guère plus de quinze à vingt ans sur de tels postes. Ce fait a limité l'expansion de la méthode en France, puis en Amérique Latine. En Chine, le réservoir d'ouvriers déracinés potentiels est beaucoup plus en vaste, et le taylorisme y pourrait durer plus longtemps.

---

<sup>10</sup> Une excellente thèse d'un doctorant de notre équipe cantonnaise vient de sortir sur les *danweis*, mais n'est pas encore publiée : Pierre MIEGE (2005), Les évolutions de la *danwei* dans la Chine des réformes, Thèse de sociologie de EHESS soutenue le 15 mars 2005 à Paris, 503 p.

## **Une usine d'Etat qui prend de la bouteille<sup>11</sup>**

La « Guangzhou Bolichang » (Usine de verre de Canton) est une entreprise d'Etat chinoise. Elle a été créée en 1956 au moment de l'industrialisation massive du premier plan quinquennal (1953-1958). Jusqu'à la réforme de 1978, elle dépend du ministère de l'industrie légère. L'usine est chargée à cette époque de répondre à la demande de fabrication de bouteilles de la province du Guangdong. Elle évolue dans le cadre d'un marché protégé. Elle reçoit tous ces inputs de production de l'Etat. La production est très réduite à la fois dans les quantités produites (20 000 bouteilles à l'année) comme dans l'étendue de la gamme proposée. Les équipements sont en fait copiés sur ceux qui ont été transférés d'Union soviétique vers une usine chinoise dans une autre province durant le premier plan quinquennal. L'URSS cherchait à l'époque à étendre son système économique à la Chine, laquelle n'avait guère d'autre soutien sur la planète.

Au moment de notre enquête, l'usine produit essentiellement des petites bouteilles pour la bière, mais aussi pour Coca-Cola. L'entreprise a quatre fours et donc quatre lignes de production qui tournent 24 h/24.

Deux lignes sont de conception chinoise, même si elles contiennent beaucoup de dispositifs et d'équipements importés. Une ligne a été montée par une équipe américaine et dispose d'une commande assistée par ordinateur (qui ne fonctionnait pas au moment de notre visite). Une autre ligne est copiée sur la ligne américaine. Cette copie a été effectuée, à l'insu des Américains, par des enseignants d'une université pékinoise. L'équipe pékinoise n'a pas su reproduire les automatismes. En 1992, les Américains sont partis, le contrat d'assistance qui durait sur cinq ans venant d'arriver à terme. Nos interlocuteurs nous disent qu'ils ne souhaitent pas retravailler avec des Américains, même si les performances de la ligne montée par ces derniers sont nettement meilleures (8% de rejets pour une moyenne de 30% dans l'usine).

---

<sup>11</sup> Cette enquête, effectuée en 1992, a associé Jean-François HUCHET, YAN Xiangjun et ZHAO Wei.

L'usine a un gros problème de stocks : ses équipements sont arrivés à pleine production à un moment où (suite aux événements de Tienanmen) la consommation a fortement diminué. Dans un premier temps, une très grosse commande coréenne a permis de vendre. Mais cette commande était ponctuelle. Elle était faite par un industriel qui avait pris des commandes avant que sa propre usine ne soit opérationnelle en Corée. Maintenant les stocks envahissent l'usine. De plus, les coûts des matières premières et de l'électricité ayant fortement crû, l'usine est partiellement étranglée. Enfin, elle a un gros niveau de rejet. Dans les lignes classiques, 30% de la production est recassée et renvoyée dans le four. Ce taux est inférieur dans la ligne copiée, et atteint un minimum de 8% dans la ligne de conception américaine. Même à 8%, le taux reste élevé, il augmente la facture énergétique, mais surtout il est l'expression de nombreux dysfonctionnements dans la fabrication.

Notons que l'usine exporte une partie de sa production à Hongkong et à Singapour. Cela prouve que sur les deux lignes les plus modernes, on arrive à une relativement bonne qualité. Le directeur ne se fait pourtant guère d'illusion, il sait que les bouteilles sont encore trop épaisses pour correspondre aux canons des pays développés.

Le transfert de technologie avec les Américains a d'abord porté sur du savoir-faire et sur la programmation. Entre 1986 et 1989, des dizaines d'ingénieurs américains sont venus dans l'usine. Dans le même temps, environ deux cent Chinois ont été aux Etats-Unis. De nombreux équipements ont alors été achetés en occident et notamment en Allemagne et Belgique (pour la chaîne automatique d'approvisionnement de deux lignes). L'entreprise n'a pas rompu les ponts avec ces fournisseurs : elle continue à leur acheter des pièces de rechange pour avoir la qualité dont elle a besoin. Cela coûte cher. Mais l'usine dispose d'une astuce pour avoir des devises : la ligne copiée sur les Américains constitue une *Joint Venture* avec une société d'Hongkong. Ceci permet de réutiliser une partie des devises gagnées sans avoir à demander d'autorisation à Pékin. De ce fait, l'usine arrive à se fournir en pièces détachées étrangères. La partie Hongkongaise, dégoûtée par les pertes financières, s'est pratiquement retirée de la *Joint Venture*, mais les dirigeants de l'usine

ont réussi à conserver le statut de *Joint Venture* pour la ligne<sup>12</sup>. L'usine perd de l'argent. Voyons ce que peut nous dire notre analyse de l'efficiencia productive :

Le diagramme est un peu plus complet que celui de l'usine de machines à coudre. Nous avons un lien entre l'investissement et la fabrication. En effet, et bien qu'elle soit une entreprise d'Etat, l'usine a conservé une marge de manœuvre en matière d'investissements, notamment pour les équipements étrangers, grâce à son statut de *Joint Venture*. Cela explique une amélioration lente, mais continue, de la qualité du produit. En cela, cette usine dispose d'un grand avantage sur celle des machines à coudre (vue pourtant un an plus tard).

Les performances restent limitées. La commercialisation n'est pas du ressort l'usine, mais d'un bureau pékinois. De ce fait, l'usine ne connaît pas ses clients et aura du mal à anticiper leurs exigences. Elle est donc tentée de penser qu'il vaut mieux ne pas faire évoluer ses produits autrement qu'en améliorant la qualité. Elle a donc très peu de potentiel d'innovation.

Au plan technique, la situation est plus grave encore. Le lien en pointillé entre conception et installation d'équipements se doit au départ des Américains. Dans notre méthode, le pointillé désigne un lien qui a existé et s'est rompu. Ici, la rupture est intervenue alors que le transfert n'était pas achevé. L'usine ne maîtrise pas parfaitement la ligne de conception américaine, et surtout, la ligne copiée sur les Américains ne semble pas pouvoir atteindre les performances du modèle. La rupture d'avec les Américains aura probablement des conséquences plus lourdes à moyen terme : faute de bénéficier du support technique des concepteurs, l'usine aura bien du mal à faire évoluer ses deux lignes les plus modernes.

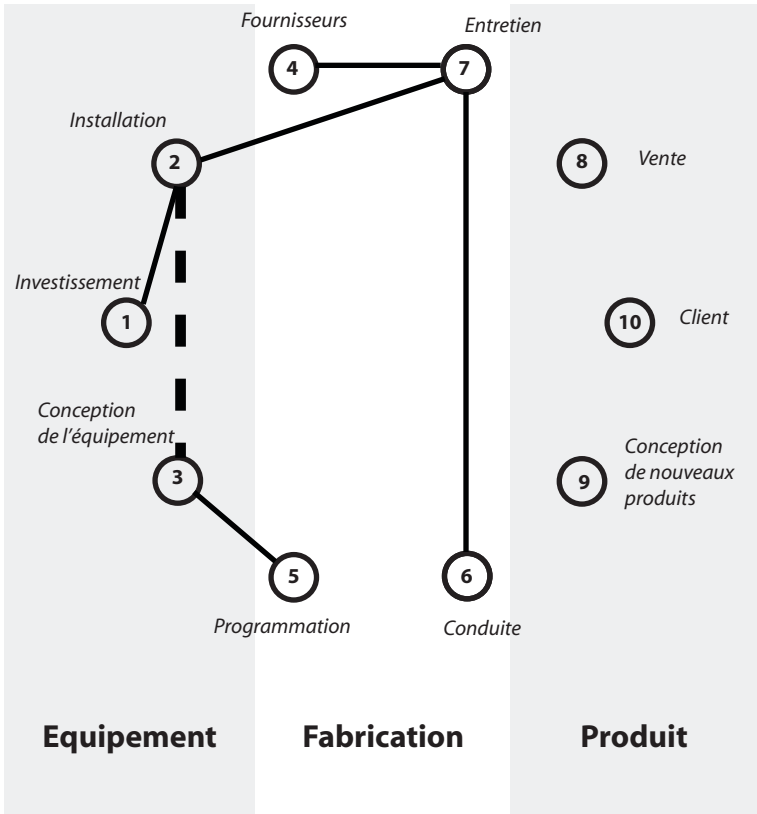
---

<sup>12</sup>Le statut de Joint Venture donne droit à des avantages fiscaux, mais aussi à plus d'autonomie notamment en matière de gestion de la main d'œuvre, investissements et utilisation de devises. Cela est si vrai que nous avons à l'époque constaté que nombre de Joint Venture du Guangdong n'avaient en fait pas de véritables partenaires étrangers. Des étudiants européens ont pu ainsi participer, déguisés en investisseurs occidentaux, à de pompeuses signatures de contrats. Leur apparition sur les photos et les films constituait la preuve de l'existence d'un partenaire étranger...



## Le transfert brisé

Verrerie (Canton 1992)



Nous pourrions décrire d'autres établissements industriels ressemblant à l'usine de machine à coudre ou à cette verrerie. A nous promener dans ces usines, nous découvrons un niveau d'organisation et de technicité à mi-chemin entre celui des usines d'Afrique noire et celui des usines du Mexique. La réussite industrielle semble encore loin. Il y a pourtant une réelle stratégie de développement technologique. Cette stratégie n'est pas bien définie, mais elle est soutenue par une volonté politique et une capacité à investir dans la technologie et la formation des salariés concernés par celle-ci. Il y a également une inscription de cette stratégie dans des coopérations avec des laboratoires universitaires.

Tous les éléments sont en place pour expliquer des réussites techniques publiques que nous voyons aujourd'hui notamment en pharmacie et dans le domaine spatial. Mais, les analyses d'entreprises d'Etat actuelles présentent encore des diagrammes assez pauvres, ce qui indique une certaine incapacité de l'Etat central à mettre au point des stratégies industrielles performantes. Les observations d'usines d'Etat donnent l'image d'un pays très en retard au plan technique, tant dans ses modes de gestion, que dans sa gestion des ressources humaines. Ce n'est pas moi qui, à l'époque, aurais parlé de miracle chinois. Pourtant, les statistiques chinoises sont déjà là qui montrent un décollage industriel et économique de la Chine et particulièrement de la région cantonaise.

Alors, où se trouvait le développement industriel ? Si mes analyses sont justes, le retard chinois porte sur la technologie, les modes de gestion et la mobilisation de la main d'œuvre. Alors me vient l'idée d'aller voir les entreprises étrangères en Chine. En effet, ces entreprises possèdent précisément les compétences qui manquent à la Chine. Dès le début des années quatre-vingt-dix, je commence à regarder de près les entreprises à capital étranger. Dans les rues de Canton, on voit de temps en temps rouler des 504 Peugeot. Ce sont soit des berlines, soit des hybrides de camionnettes chinoises montées sur le châssis et le moteur d'une 504. J'apprends que Peugeot est à Canton. Les premiers cadres français que je rencontre sont dithyrambiques. Peugeot est une très bonne affaire. L'entreprise gagne de l'argent, produit une voiture solide et prend pied parmi les premiers constructeurs automobiles en Chine.

<b>Canton, Shanghai ou Pékin ?</b>					
Province	Montant 2003 en Mds USD				Solde en % du total
	Exp+Imp	Export	Import	Solde	% du solde national
Total national	851,2	438,4	412,8	25,6	100,0
Beijing	68,5	16,9	51,6	- 34,7	-136,1
Guangdong	283,6	152,9	130,7	22,2	87,1
Jiangsu	113,6	59,1	54,5	4,6	18,1
Shanghai	112,4	48,5	63,9	- 15,4	- 60,5
Shenzhen	117,4	63,0	54,4	8,6	33,5
Zhejiang	61,4	41,6	19,8	21,8	85,3
Total des 25 autres provinces	94,3	56,4	37,9	18,5	

Les services économiques de l'ambassade de France nous ont fourni la matière pour construire le présent tableau. Il est très parlant. Notons d'abord que le Guangdong plus Shenzhen réalisent à eux deux plus de 49 % des exportations de la Chine. Sans ces deux provinces, la Chine aurait été en déficit commercial en 2003. En effet, sur 2003, l'excédent commercial du Guangdong représente près de 90% de celui de la Chine. Si on ajoute les plus de 30% de Shenzhen, on voit l'importance de la zone du Delta de la rivière des Perles. Et encore, dans ce calcul, nous n'incluons pas Hongkong qui n'entre toujours pas dans les statistiques internes de la Chine. Mais il est évident que si nous avons considéré Hongkong comme une province chinoise, le volume des importations et exportations du Guangdong aurait certainement baissé, mais l'importance économique de Delta aurait encore été plus visible. Pékin et Shanghai ne pèsent ensemble que la moitié des exportations du seul Guangdong. De plus, ces deux provinces achètent bien davantage qu'elles ne vendent à l'étranger. Autrement dit, elles vivent sur les gains du Delta. Sans le Delta, Shanghai n'aurait pas les moyens de courtiser les multinationales étrangères. Les pouvoirs publics

chinois ont des ambitions économiques très élevées. Ils veulent que la Chine dispose demain de grandes multinationales capables de rivaliser avec Microsoft, Aventis ou Coca-Cola. Pour y arriver, ils ont besoin de leur expérience et donc ils essaient de les attirer dans les lieux mêmes où ils ont décidé de faire démarrer leurs propres grands groupes industriels. Font-ils un bon ou un mauvais calcul, seule l'histoire le dira. Mais ce qui apparaît clair, c'est qu'aujourd'hui, ils ont les moyens de faire ce calcul. Et ces moyens ne viennent pas des grands groupes industriels que le gouvernement chinois constitue peu à peu. Ils viennent des petites entreprises privées du Guangdong. Les usines privées du Guangdong créent des richesses, font gagner de l'argent à la Chine, et lui permettent aujourd'hui de jouer dans la cour des grandes puissances.

Le Guangdong a été la région chinoise la plus touchée par la crise asiatique. La chute de la GITIC -fonds d'investissement de la province du Guangdong- a vraiment pénalisé la région. En effet, le gouvernement chinois a, pour la première fois, refusé d'honorer ses engagements arguant que le fonds était provincial. De ce fait, on ne peut plus faire confiance aux fonds d'investissements provinciaux. Le Guangdong n'en reste pas moins le fer de lance du développement industriel. Canton attire les investissements en logiciel, Dongguan a une des plus grosses concentrations de matériels informatiques, Shenzhen a un gros pôle de technologie de l'information et de la communication. Ce qui manque encore ici, ce sont des laboratoires de recherche-développement qui sont encore trop peu répandus. En 2005, le Guangdong a consolidé sa place de province la plus riche, en agrandissant l'écart qui la sépare des autres provinces.

Nous avons gardé dans le tableau les deux provinces dont le solde est le meilleur après le Guangdong. Il faut noter la remarquable performance du Zhejiang, et les résultats honorables du Jiangsu, même si les niveaux des exportations y sont beaucoup moins élevés. Les 25 autres provinces ont un solde positif, mais représentent des montants d'échanges internationaux très limités. Moins de 10% des importations leur sont destinés, moins que ce que reçoit la seule ville de Pékin.

En 2005, la performance du Zhejiang a ému les cadres du gouvernement du Guangdong. Ils se sont rendu compte que le

Guangdong ne pouvait maintenir son rang qu'en améliorant ses capacités technologiques. De notre côté, nous nous sommes rendu au Zhejiang où nous avons pu discuter avec des entrepreneurs privés et des chercheurs. Le décollage industriel y est impressionnant, mais l'observation montre que la région du Delta est nettement plus avancée en matière de capacités technologiques et de gestion.

Une visite à Shanghai et à Canton montre de vrais contrastes. Shanghai paraît beaucoup plus moderne et plus impressionnante que Canton avec ses infrastructures et ses gratte-ciel futuristes. Mais le quartier vitrine Pudong ressemble à un désert à côté des foules qui traversent toutes les parties urbanisées de Canton. Shanghai est plus appréhendable que Canton pour les occidentaux, on s'y repère mieux. Canton semble un fouillis désordonné où l'étranger met plus de temps à trouver ses marques. Mais c'est une ville chinoise vivante. C'est là que se joue réellement l'avenir de l'industrie chinoise, et en partie, de l'industrie mondiale.

## LES JOINT VENTURES



Les premières usines observées appartenait toutes à des entreprises d'Etat. Cela ne se doit pas au hasard. Bénéficiant de la confiance de nos partenaires de l'université Sun Yatsen, notre équipe n'avait pas de grandes difficultés à obtenir l'autorisation de visiter les plus efficaces des entreprises publiques de la région. Beaucoup de mes collègues occidentaux n'avaient pas cette chance et languissaient après des visites organisées dans lesquelles ils devaient poser par écrit leurs questions à l'avance, l'entreprise se chargeant de faire le tri avant même la visite. De mon côté, je visitais toujours les usines avec une équipe comprenant plusieurs chercheurs chinois et au moins deux chercheurs français. Nous commençons par voir la direction, ou ses représentants, et demandions nos rendez-vous avec les différents secteurs de l'usine le jour même. Cette méthode évite les réponses construites d'avance. Le but de l'équipe était toujours de trouver les moyens d'accroître les performances de l'usine si bien que bien souvent nous n'avions pas à formuler toutes nos questions : les cadres de l'usine les posaient eux-mêmes, avec nous. C'est ainsi que notre diagnostic a acquis de la crédibilité.

Un autre aspect de notre méthode est repris d'une stratégie acquise dans les bandes dessinées d'Astérix, à savoir le joyeux désordre. Les membres de l'équipe se dispersaient aussi souvent qu'ils le pouvaient pour éviter que nos interlocuteurs ne puissent toujours se concerter dans les réponses. Compte tenu du projet qui était le nôtre, cette méthode a été étonnamment bien tolérée par nos interlocuteurs. Elle nous a permis d'interroger des ouvriers et des techniciens qui n'étaient pas sélectionnés par nos interlocuteurs. Nous avions toujours le souci de donner quelque chose immédiatement, conseils, ébauche de diagnostic, voire recherche de contacts en France. Ce type de travail était très agréable. Mais, on l'a bien vu, les performances de ces usines n'avaient rien de très remarquables. Elles étaient plutôt bonnes pour des entreprises d'Etat chinoises de l'époque, mais vraiment peu compétitives. Or nous cherchions des exemples de réussite pour donner des idées à nos collègues chinois. A partir de 1990, les Français ont commencé à multiplier les implantations dans la région. Nous avons donc été les voir. Ce sera la deuxième partie de cet ouvrage.



La visite des établissements français a été facilitée par les autorités consulaires. Elle a été aussi facilitée par le fait que ces établissements étaient alors dirigés par des expatriés français. Le travail que l'équipe avait mené sur la conception du futur métro de Canton nous avait donné une petite notoriété<sup>13</sup>. En général, les directeurs d'établissements français nous connaissaient ou avaient entendu parler de nous. Ils étaient heureux d'échanger avec des chercheurs de la métropole. Je dois dire que j'ai toujours trouvé une véritable ouverture de la part de ces cadres qui avaient eu le courage d'aller s'installer dans une région un peu difficile pour eux. A Canton ne se trouvait pas de lycée français, très peu de gens parlaient le français ou l'anglais, très peu d'infrastructures de loisir ou culturelles étaient accessibles à ceux qui ne parlent pas chinois<sup>14</sup>. Le travail qu'accomplissaient ces cadres était vraiment une aventure dans la mesure où ils se retrouvaient coupés de leurs bases habituelles et dans une difficulté de communication qui ne tenait pas seulement à la langue. Je dois ici dire mon estime pour eux. Mon travail peut paraître critique -une évaluation est toujours critique - il oblige cependant à constater que ce que ces patrons ont réalisé n'était ni facile, ni évident. Nous verrons dès le premier cas qu'ils obtenaient des résultats largement supérieurs à ceux des entreprises d'Etat que nous avons vues auparavant.

---

<sup>13</sup> Jean RUFFIER et HU Wei (1992), "Assistance technique et conception de grands équipements: les discussions préalables à l'appel d'offres d'un métro chinois", *Sociologie du Travail*, Paris, N°2/92, pp 229-244

<sup>14</sup> Les choses évoluent en matière d'intérêt à vivre à Canton. D'une part, l'apprentissage des langues occidentales y a vraiment progressé. Il faut signaler notamment le MBA de gestion enseigné en Français par des professeurs de l'Ecole de Management de Lyon et par l'Université Jean Moulin Lyon3. Ce MBA en est à sa sixième génération de cadres chinois formés à la gestion en français. Désormais, des avions arrivent directement de Paris et du reste du monde. Et puis, avec l'enrichissement, l'augmentation du nombre de cadres de haut niveau, chinois et étrangers, la vie culturelle s'est accélérée et la qualité et le nombre de spectacles et d'expositions ne cessent d'augmenter.

## **Peugeot : une réussite financière sans développement industriel<sup>15</sup>**

En 1985, le constructeur français Peugeot a pris sa décision de s'implanter en Chine. La réglementation chinoise lui interdit d'ouvrir une filiale directe. Le choix est donc fait de s'associer à une entreprise d'Etat de Canton. L'entreprise Peugeot apporte une participation de 22% à la société mixte. L'usine automobile de Canton et la banque de Chine de Canton mettant le double sur la table<sup>16</sup>. 20% ont été apportés par un organisme d'Etat et le reste par des participations bancaires (BNP principalement).

La *Joint Venture* est à majorité chinoise (66% des capitaux). Elle inclut trois partenaires : l'entreprise française, la ville de Canton et l'Etat. Le Conseil d'administration désigne le directeur qui pendant 8 ans sera un cadre français, puis un cadre chinois puis un Français à tour de rôle tous les 2 ans.

L'usine du partenaire chinois n'était en fait qu'une toute petite usine de carrosserie de quelques centaines d'ouvriers. Peugeot en a récupéré les salariés et s'est efforcé de les former. L'effort de formation a été considérable : 300 stagiaires chinois, ingénieurs, techniciens et ouvriers, ont été envoyés dans les usines françaises, pour des durées de trois à six mois. Les ingénieurs et les techniciens sont devenus par la suite les noyaux d'un programme ambitieux de formation des nouveaux salariés de l'usine.

La production est passée de 2 700 véhicules en 1987, 5 300 en 1988, 5 900 en 1989, à près de 10 000 voitures en 1990. La production restait

---

<sup>15</sup> Une enquête menée en 1992 avec YAN Xiangjun constitue la matière principale de ce chapitre.

<sup>16</sup> En fait, ni Peugeot, ni son partenaire chinois, ne déboursent d'argent. L'apport de Peugeot consiste principalement en savoir-faire, des chaînes d'assemblage amenées de France où elles étaient vouées à la casse, et, des octrois de licences. L'apport du partenaire cantonais se limite essentiellement à une usine en perte de vitesse.

pourtant en deçà des espérances des partenaires tant chinois que français.

Malgré la formation dispensée, les ouvriers chinois se comportaient de manière inadmissible pour les cadres français. Par exemple ils pouvaient monter sur la chaîne des pièces abîmées par le transport. Pour rectifier la situation, les cadres français ont imposé une organisation du contrôle qualité. Des techniciens ont été spécialisés dans le contrôle au niveau de la chaîne de montage et les informations centralisées. Un groupe de gestion de la qualité a été créé. Des primes et des sanctions liées à la qualité ont été instaurées qui affectent sensiblement le salaire de base. Cela a été efficace : le taux de rebut des pièces est passé de 20 % à 2 %.

Ce qui surprend le plus l'observateur que je suis, c'est le peu de productivité. C'est très difficile de comparer la productivité entre des usines de construction automobile situées dans des pays différents. L'organisation industrielle y est tout autre. Mais quand on se promène dans les ateliers, on y voit régulièrement la chaîne arrêtée. Surtout d'ailleurs, si on est Chinois, parce que curieusement, lorsqu'on est Français, la chaîne marche presque toujours. En fait, mes collègues chinois sont retournés dans l'usine après moi. Ils y ont interrogé beaucoup d'ouvriers et ces derniers ont une vision assez négative des Français qui les dirigent. Ils trouvent dégradant, pour des ouvriers qualifiés, d'être assujettis à une chaîne tractée. Leurs comportements s'apparentent parfois à une grève du zèle. Je me suis amusé à compter le nombre de jours de travail salarié nécessaire à la fabrication d'une voiture. On est à plus de deux mois pour faire une voiture (et je ne prends pas en compte dans mon estimation les employés, les administratifs, les commerciaux...). Or la plupart des pièces arrivent déjà pré assemblées des usines françaises. Ainsi, les portes sont fabriquées et montées en France. Il n'y a plus qu'à les peindre et les monter sur le châssis. Il y a de l'usinage certes, mais cela ne concerne qu'une partie de la mécanique. Nul doute qu'un bon garagiste, qui recevrait chez lui toutes les pièces venant de France, mettrait beaucoup moins de temps pour assembler sa voiture ! L'usine est donc loin d'être performante. Pourtant, personne ne s'affole. Il y a deux raisons à cela. La première est que le marché tarde à décoller. On a décidé de fabriquer à Canton un modèle de berline qui est en bout de course en France. Cela permet de récupérer des équipements. Comme ce modèle est reconnu pour sa solidité, on le pense adapté au marché chinois. Mais, le modèle ne convainc pas les clients qui en général ne sont pas des acheteurs individuels. Quand le

client est un particulier qui n'est pas très riche, il cherche un modèle économique et durable. Mais, ici, le client fait en général payer son institution, et il est plus attiré par des modèles luxueux et récents. De ce fait, les ventes peinent à décoller.

L'autre raison qui fait que personne ne s'affole, c'est que les deux partenaires gagnent de l'argent. Les Chinois vendent sur un marché protégé. Société d'Etat, ils ont surtout pour clients des sociétés d'Etat, lesquelles ne sont pas très sensibles aux prix de vente. Le prix des voitures individuelles est encore très élevé et donc les marges confortables. Peugeot gagne surtout à travers sa maison-mère. Toutes ses pièces, ses équipements, exportés de France, c'est une très bonne affaire. Voilà une délocalisation qui ne coûte pas d'emplois à Montbéliard, lieu d'implantation de la maison-mère. Cela dit, les deux partenaires sont insatisfaits de la collaboration. Le partenaire français trouve que son allié peine à trouver des marchés pour ses voitures, et surtout qu'il peine à obtenir les autorisations pour produire des volumes plus grands. En effet, le gouvernement central suit de très près la construction automobile et définit le montant maximal qu'une usine a droit de produire. Les partenaires chinois trouvent que Peugeot hésite à transférer sa technologie et ne respecte pas le pourcentage de la production à produire sur place. En effet, selon le contrat, les modèles construits sur place doivent intégrer une part croissante de composants fabriqués en Chine avec un objectif d'intégration locale de 80 % à terme. Nous sommes typiquement devant un serpent qui se mord la queue. Sans des volumes de production sensiblement plus grands, on ne peut reproduire la technicité d'une usine moderne, et les investissements correspondant ne peuvent s'amortir. Et sans un respect des engagements en matière de transferts de production et nationalisation de la production, le gouvernement chinois ne donne pas les autorisations d'augmentation du volume.

La situation serait meilleure si régnait une confiance réciproque entre Français et Chinois. Et c'est là le problème principal. Comme les Français sont encore assez nombreux (une trentaine de permanents, et un certain nombre de techniciens et cadres en mission), ils ont pris l'habitude de travailler ensemble. Et l'organigramme traduit cette ségrégation : les premiers niveaux de l'encadrement sont constitués pour l'essentiel de cadres expatriés<sup>17</sup>. Entre cette trentaine de cadres et le reste des 1 700 salariés se trouve un corps tampon constitué par

---

<sup>17</sup> La gestion du personnel est laissée à un cadre chinois.

une soixantaine d'interprètes. Un clivage aussi net et fondamental entre la base et le sommet ne peut que compliquer la résolution des problèmes techniques. Les Français déclarent « *ne pas savoir ce que les Chinois pensent de nous* » ou encore ne pas comprendre « *quelle est la véritable motivation de nos partenaires* »... Le clivage est donc fondamental : on ne dit pas les ouvriers et les ETAM<sup>18</sup>, mais les « Chinois », ce qui implique une distanciation supplémentaire.

Le résultat est que, dans tous les exemples dont nous avons entendu parler, les problèmes techniques se résolvent soit entre Chinois, soit entre Français. Lorsque nous y étions, les cadres français se plaignaient de ne pas pouvoir identifier le responsable d'un bris accidentel de machine. Ils avaient l'impression que des informations leur étaient cachées, et ils n'avaient pas tort. Les Chinois ont pris l'habitude de chercher à résoudre tous les problèmes techniques et humains en essayant de se maintenir à l'écart des Français. Comme ces derniers détiennent l'essentiel de la conception, et les Chinois l'essentiel de l'application, on imagine qu'il est difficile de parvenir à des niveaux convenables d'efficacité industrielle. En effet, les Français ignorent, ou n'arrivent pas à comprendre, la logique des propositions de correction de leurs collègues chinois. De ce fait, ils tendent à imposer des solutions qui leur semblent bonnes, parce que généralement éprouvées dans les usines françaises. Mais, les salariés chinois n'arrivent pas à comprendre ce qu'auraient de mieux les solutions françaises par rapport à celles qu'ils ont trouvées entre eux. Ils trouvent généralement les solutions françaises plus chères, et souvent inadaptées. La perception des machines est très différente. J'ai vu des Chinois attristés de voir jeter à la casse des machines-outils qu'ils avaient conduites pendant des années. Les Français interrogés se demandaient comment on pouvait tenir à des machines si archaïques. Dans les années quatre-vingt, j'avais déjà vu de telles oppositions au moment de l'introduction de la commande numérique en France<sup>19</sup>. Des ouvriers qualifiés résistaient aux nouveaux investissements lesquels facilitaient leur remplacement par des ouvriers moins qualifiés et moins chers (il faut bien amortir l'investissement). La différence ici, c'est que l'opposition cadres - ouvriers qualifiés devenait Français - Chinois, ce qui n'en facilitait guère la résolution. Les Français n'ont que peu conscience du niveau

---

<sup>18</sup> ETAM = Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise

<sup>19</sup> BERNOUX, MAGAUD, RAVEYRE, RUFFIER, SAGLIO, VILLEGAS “ Les connaissances que les salariés ont de leurs machines ”, Recherches économiques et sociales, n°8, 1983, p. 95 à 114.

de formation des personnes auxquelles ils s'adressent. Donc ils nivellent par le bas. Résultats, les salariés ayant de bons niveaux en mécanique se sentent méprisés. Ils ont quelques fois l'impression que c'est volontairement qu'on ne discute pas technique avec eux, de peur de transférer la technologie. Notre observation montre que cela n'est probablement pas vrai. Seulement, les techniciens français n'arrivent pas ou plus à avoir de véritables discussions techniques avec leurs collègues chinois. Les traducteurs, souvent de formation littéraire, ne comprennent pas toujours ce qu'ils traduisent. Et puis, les traducteurs se sont habitués à cette position de tampon. Ils sont des points de passage obligés pour la hiérarchie française, et de plus en plus, ils voient des avantages à cette situation. C'est fréquent de voir un Français abandonner la discussion, en disant au traducteur de parler à sa place. Cela nous semble une grave erreur : les traducteurs peuvent traduire ce que dit quelqu'un, ils ne savent pas se mettre à la place d'un cadre français, donc ils le font mal, ou alors ils disent ce qui les arrange eux.

L'occidental qui débarque en Chine doit faire beaucoup d'efforts de compréhension des autres et de la situation s'il veut pouvoir négocier quelque chose. Il ne comprend rien à ce que les autres disent. Devenu analphabète en chinois, il se perd facilement en ville. Il ne connaît pas bien la culture même s'il la perçoit immédiatement comme radicalement différente de la sienne. Et il a peur, peur de se faire avoir, peur du régime politique, peur des escrocs qui pourraient abuser de lui facilement vu son incapacité à parler ou à lire. On comprend donc que par moments, il soit fatigué, et essaie de se défausser sur quelqu'un d'autre. Mon conseil serait d'éviter de le faire sur le traducteur. Un cadre européen débarquant en Chine au début des années quatre-vingt-dix est l'objet de beaucoup de convoitises. Il a un pouvoir d'achat inimaginable pour les Chinois qui le côtoient. Si on l'épouse, on peut quitter la Chine et vivre en Occident dans une opulence qu'on n'aurait jamais imaginée possible avant. Or le cadre occidental apparaît complètement démuné. Il ne comprend rien à rien, est incapable de se déplacer tout seul, de commander un repas, de réserver une chambre d'hôtel, d'acheter un billet de train ou d'avion. Le traducteur tend alors à occuper une fonction importante. Non seulement, il constitue le seul moyen de rencontrer les interlocuteurs, mais il s'avère indispensable pour faire le moindre pas. Et puis, il est quelques fois la seule personne à qui parler. Or cette personne semble comprendre les subtilités de l'Orient mystérieux. Il prend alors une place stratégique. Combien en ai-je

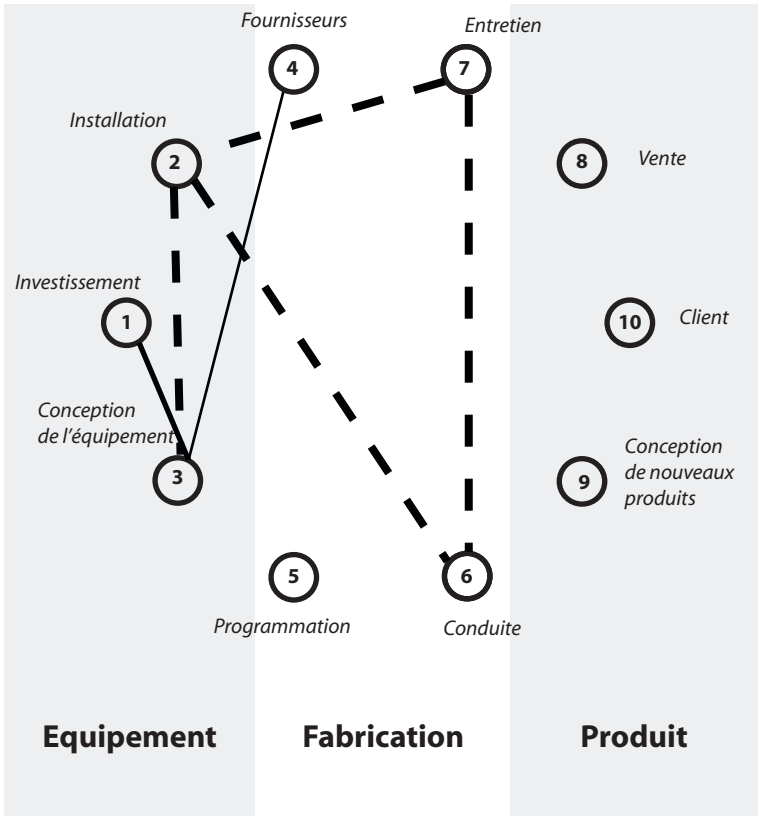
rencontré de dirigeants occidentaux grisonnants menés par une jeune et jolie traductrice. Ils voyaient la Chine à travers elle. Et leurs interlocuteurs chinois avaient souvent du mal à comprendre ce que voulaient ces cadres étrangers, et ce qu'on pouvait faire avec eux. Ils comprenaient par contre très bien ce que voulait la traductrice. Et finalement, cela leur suffisait puisque, l'important était bien de convaincre la traductrice. Elle se débrouillait généralement pour imposer ses vues à son employeur.

Ainsi, bien souvent, le traducteur peut s'avérer un obstacle à la compréhension. C'est bien ce qui se passait dans cette usine. Les traducteurs n'y étaient pas particulièrement cupides, mais ils avaient fini par constituer une sorte de caste, un échelon intermédiaire dans l'organigramme. Cet échelon bloquait autant qu'il permettait la communication entre Français et Chinois. Les conséquences de ce fonctionnement étaient particulièrement néfastes aux échanges d'informations stratégiques, comme nous allons le voir dans le diagramme.

Le diagramme montre que les conditions initiales existaient pour un bon échange des informations stratégiques. Des liens avaient été construits au démarrage à travers les missions croisées de Chinois et de Français. Les Chinois avaient visité les usines françaises et donc avaient eu l'occasion de s'y faire des relations et de trouver des partenaires pour résoudre les problèmes techniques. La réussite de l'usine réside principalement dans la qualité de ses communications entre l'investisseur principal français, les services français de conception et ceux qui font marcher l'usine en Chine. Or ceux qui font marcher l'usine sont divisés désormais en Français et Chinois. Ce sont les Français qui gardent l'exclusivité du contact avec la France. Les traducteurs n'ont pas directement contact avec la France. Les Français expatriés leur donnent les documents à traduire, s'occupant de leur transmission ensuite. Si certains des Chinois, qui ont fait de longs séjours en France, avaient pu continuer à travailler directement avec leurs interlocuteurs, ils auraient maintenu un lien entre la conception, l'installation et la conduite des équipements. Ces personnes étaient tout à fait indiquées pour comprendre et faire comprendre les différences de vues entre concepteurs français et opérateurs chinois. Ayant perdu les liens éventuellement constitués en France l'usine est donc plongée dans une situation où la barrière hiérarchique se double d'une barrière linguistique.

# Des traducteurs pour ne pas se parler

Peugeot (Canton 1992)





Comme les Français ne restent généralement pas longtemps en poste à Canton, leur expérience ne se transmet pas aux salariés chinois et donc il y a perte de la mémoire des fonctions antérieures. Nombre de liens d'échange d'information, qui auraient pu se maintenir, se dissolvent dans le temps.

Au moment de l'observation, la question était de trouver des fournisseurs en Chine pour faire monter le taux de production nationale. Ces contacts étaient également confiés aux Français, lesquels trouvaient souvent plus faciles les relations avec les sous-traitants qu'avec les salariés de leur propre usine. Dans l'usine, on aurait préféré intégrer verticalement la production selon les pratiques locales. Dès lors les relations entre les sous-traitants chinois et les salariés Peugeot chinois n'étaient pas simples.

Ainsi, les expatriés empêchent la constitution de liens entre la conduite et la sous-traitance chinoises, avec la conception située, elle, en France. Eux-mêmes ont un taux de rotation assez rapide. S'ils arrivent à créer individuellement des relations de confiance avec tel ou tel, ces relations disparaissent à leur retour en France. On se trouve vraiment dans une très mauvaise situation pour réussir les nécessaires transferts de technologie.

Dans le diagramme, ces liens, constitués puis détruits, sont désignés par des pointillés. Les différentes fonctions de la production apparaissent bien peu liées entre elles.

La commercialisation est principalement à la charge du partenaire chinois, lequel démarché essentiellement diverses administrations (police, hôpitaux). Les relations politiques de la ville de Canton permettent parfois d'obtenir de grandes commandes, mais en fait ce type de fonctionnement cache les goûts des clients. Le modèle fabriqué était, nous l'avons dit, peu adapté aux besoins d'une clientèle privée par ailleurs peu nombreuse. L'entreprise a bien ouvert un bureau commercial et publicitaire dans chaque province. Elle a également créé un service après-vente, un réseau de centres de réparation et des postes de vente de pièces détachées. Ces efforts n'ont cependant pas permis une relation directe entre les fabricants et les clients finaux.

Les autorités de la municipalité ont commencé à se demander si c'était une bonne politique que d'obliger les administrations à acheter un véhicule qu'elle n'aurait pas choisi d'elles-mêmes. Une preuve visible de la faible acceptation du produit était pourtant visible. De nombreux véhicules étaient transformés en pick-up par leurs acheteurs. La berline Peugeot, fleuron de la marque en France dans le passé, était très souvent sciée en deux, l'avant restant intact, et un plateau installé à l'arrière pour le transport de produits divers. Les Français étaient parfois scandalisés de voir leur véhicule ainsi dénaturé. Mais personne n'a suggéré de faire la transformation dans l'usine même. Pour les Français, les clients avaient tort. On sait qu'une telle vision du client n'assure pas l'avenir d'une firme. En 1992, nous avons adressé un rapport au Ministère de la Recherche dans lequel nous estimions que Peugeot n'avait pas une bonne stratégie. Le rapport est parti aussi à Peugeot. Nous ne savons pas s'il a été lu. Ce que nous savons, c'est que la société a fermé ses portes à la fin de l'année 1997. L'actionnaire chinois a depuis retrouvé un partenaire avec une firme japonaise Honda. Un membre de notre équipe cantonaise, ZHAO Wei, est retourné dans l'usine pour voir comment les choses évoluaient. Il a constaté que ce nouveau partenaire gère mieux ses relations avec les ouvriers et les acheteurs chinois. Les résultats économiques sont là aussi, les mêmes ouvriers chinois obtiennent de meilleurs résultats. L'échec de Peugeot dans sa volonté d'implanter une usine performante à Canton était tout à fait évitable.

## ***La capacité à durer par la diffusion et la rétention des informations stratégiques***

Nous appelons information stratégique toute information dont la transmission à une autre partie réduit la marge de manœuvre du secteur dont elle provient. Le diagramme représente les liens d'échanges d'informations stratégiques.

Rappelons rapidement que les diagrammes sont un moyen de prévoir l'aptitude d'une usine à durer quels que soient les défis qu'elle aura à surmonter à l'avenir. Une usine survivra d'autant mieux si chaque fois qu'elle prend une décision, elle dispose des informations pertinentes en provenance des autres secteurs de l'entreprise mais aussi du marché, et des milieux scientifiques. Il y a toujours des flux d'information entre les fonctions de la production, telles que marquées dans notre diagramme, sinon l'usine ne fonctionnerait pas, mais toutes ne sont pas stratégiques. Nous appelons stratégiques les informations que l'on garde théoriquement à l'intérieur du service parce que leur diffusion nuirait à l'intérêt du service ou de l'entreprise. Or c'est la capacité à obtenir les informations stratégiques nécessaires qui fait les bonnes décisions et donc qui assure la durabilité d'une usine.

Quand on prend une décision technique, le problème est d'être bien informé. Prenons l'exemple d'un service de conception qui se demande quelles améliorations apporter à son produit : les meilleures modifications possibles sont celles qui augmentent la propension des clients à acheter le produit et qui coûtent peu cher. Comment savoir cela ? Il faut faire parler le client sur les améliorations du produit qu'il souhaite et, l'orienter vers des réponses qui minimisent les coûts de modification. Et il faut s'assurer que le client est prêt à payer un surcoût pour l'amélioration de manière que l'investissement en modification soit amortissable. Certaines de ces informations sont à la portée de tous dans l'entreprise, d'autres sont stratégiques, c'est-à-dire que leur diffusion met en risque le diffuseur. C'est le cas de l'information sur la propension à payer un surcoût. Le client n'a pas intérêt à révéler qu'il est prêt à payer plus cher le produit car, si le fournisseur le sait, il va monter son prix. Mais le fournisseur ne peut engager une

transformation sans avoir des garanties minimales sur la capacité d'en rembourser les coûts.

Comment se fait la transmission d'une information stratégique ? Elle se fait entre personnes qui se font confiance. Un représentant du client donne l'information à un ami qu'il a chez le fournisseur, car il sait que l'ami va l'utiliser avec circonspection et dans l'intérêt des deux parties. C'est bien l'intérêt du client que le produit évolue dans le sens qu'il souhaite. Mais ce n'est pas son intérêt que son fournisseur connaisse sa marge. Il y a donc, entre les deux amis, la recherche de l'information qui ne soit pas trahison. Par exemple, l'information deviendra : « *cette modification et ce surcoût sont acceptables par le client* », et non « *compte tenu de sa situation et de son marché, le client ne pourra diminuer ses commandes tant que le prix ne monte pas de plus de 30%* ». Dans le premier cas, ce qui est transmis profite aux deux, dans le deuxième, le client augmente unilatéralement la marge du fournisseur, et donc réduit ses propres marges. En fait l'information stratégique est transmise par des acteurs particuliers qui ne jouent pas systématiquement le jeu de leur entreprise. Le client a pris un risque en dévoilant sa marge. Son ami garde cette information pour lui et ne s'en sert que pour résoudre un problème. Il ne permet pas à sa propre entreprise de tirer un profit maximal de l'information qu'il a obtenue.

Pour échanger des informations stratégiques il faut donc une grande confiance envers son interlocuteur. Cette confiance est longue à obtenir, en retour, elle garantit une certaine stabilité de la relation. En effet, donner de l'information représente un risque dont l'autre est conscient et normalement redevable. La difficulté à établir la confiance et la stabilité des relations sur lesquelles elle repose expliquent la durabilité du diagnostic établi : les relations de confiance évoluent moins vite que les marchés ou les technologies.



## Changement de paysage

Ainsi, voilà près de dix ans que je mène des recherches en Chine, et je n'ai guère vu d'usines efficaces. Je ne peux pas dire que je n'ai pas vu d'usines performantes<sup>20</sup>. J'ai vu des usines utilisant des technologies de pointe, comme l'impression de circuits imprimés, mais il m'a été impossible d'en faire une évaluation solide. Ce type d'établissements, qu'il soit de capital étatique chinois, ou résultant d'une *Joint Venture* avec une société étrangère, est relativement difficile à étudier en détail. Ici on craint que l'on ne vole la technologie. Si l'entreprise gagne de l'argent, elle ne veut pas le dire par crainte du fisc, si elle en perd, elle craint que cela ne nuise à la crédibilité de ses produits lesquels se doivent d'être très concurrentiels à terme.

En général, les établissements industriels que je visite correspondent assez bien à ce que l'on trouve dans des régions faiblement industrialisées, c'est-à-dire des usines à faible productivité, mal organisées, avec une grande partie d'ateliers aux technologies archaïques, et quelques machines modernes, souvent sous-utilisées.

Peu à peu, le décollage industriel de la zone devenait évident. Les rizières reculaient devant les zones industrielles. Des autoroutes commençaient à sillonner la région et des ponts commençaient à relier toutes les grosses îles avec le continent. Des petites bourgades se transforment en villes à l'activité débordante. Les bicyclettes disparaissaient de Canton, parce que les autorités considéraient qu'elles prenaient trop de place au sol. On demandait aux pauvres de s'entasser dans les autobus, aux gens plus aisés de monter dans le métro flambant neuf et d'emprunter les taxis. Quant aux nouveaux riches, les voilà qui disposaient de plus en plus souvent d'une voiture

---

<sup>20</sup> Rappelons que l'efficacité est précisément la capacité à durer. On peut être très performant et très fragile. Lorsque nous appelons efficace une usine, c'est que, grâce à notre méthode, nous avons évalué sa capacité à continuer à produire quelles que soient les évolutions du marché, de la technologie ou de son capital.

pour leur usage personnel, payée par l'entreprise, voire d'une voiture à eux. La croissance des voies routières rendait plus faciles et plus rapides les déplacements vers les villes voisines, par contre Canton se trouvait de plus en plus engorgée.

A partir de 1997, le soleil disparaît du paysage urbain cantonais. Une couche de brumes grises recouvre la ville de manière quasi permanente. Cette couche est due à la pollution industrielle et automobile et à la multiplication des chantiers de bâtiments et travaux publics. Partout la terre est éventrée et le moindre coup de vent déplace des tonnes de poussières qui s'accumulent dans l'atmosphère. Pas de doute, le décollage industriel a bien commencé.

Les usines, j'en ai vu beaucoup. Le noyau de chercheurs qui avaient travaillé avec moi dans la première enquête chinoise s'était agrandi : c'était une petite équipe de chercheurs spécialisés sur les transferts de technologie. Régulièrement, nous allions ensemble voir des usines et nous les analysions. Cela me permettait de voir ce qui se passait et cela les formait à l'observation d'usine. Il était visible que tout changeait très vite, et les usines n'échappaient pas à ce mouvement. Et de fait, personne ne les observait méthodiquement à part nous. Quelque chose se passait d'important, un décollage industriel plus fort que tous ceux que l'histoire a connus, et il n'y avait personne en Chine pour décrire ce qui se passait.

J'ai donc poussé mes collègues chinois à faire des doctorats en France. J'ai cherché des moyens financiers et intellectuels pour les former. Un des moyens a été de suggérer à mes collègues français de venir à Canton faire des observations d'industries et de leur faciliter leur travail en mettant à leur disposition de jeunes chercheurs chinois. Mes collègues chinois avaient ainsi l'occasion de se frotter à de nouveaux chercheurs étrangers et cela aussi faisait partie de leur formation. Ainsi, l'équipe s'étoffait, elle devenait de plus en plus solide intellectuellement. Selon la loi, il est interdit pour des étrangers de faire des recherches en sciences sociales en Chine. Alors créer un laboratoire en collaboration avec des étrangers relevait vraiment de la science-fiction. Mes collègues chinois y croyaient pourtant. Il fallait avancer prudemment, continuer à travailler, rendre l'institution évidente avant même qu'elle n'existe. C'est le mode chinois d'évolution. En fait, si j'ai compris comment les entreprises chinoises anticipaient les ouvertures réglementaires, c'est que j'ai dû faire comme elles. D'une collaboration un peu clandestine, je suis passé à

une collaboration visible. Il était d'ailleurs inutile d'imaginer que je pourrais faire un travail de recherches avec des universitaires chinois sans que le Parti ou la police ne sache de quoi il en retourne. Il fallait des appuis. La première personnalité à nous soutenir fut le maire de Canton, LI Ziliu.

Le maire avait apprécié la recherche menée sur le métro, et il se disait qu'il ne serait pas inutile de stabiliser dans sa ville l'équipe qui l'avait menée. Son départ précipité, certains diront sa destitution, a retardé la création de notre laboratoire, nous obligeant à rechercher d'autres interlocuteurs. Mais peu à peu nous existions comme une équipe internationale à l'Université Sun Yatsen, peut-être la plus connue des universités du sud de la Chine. Cette reconnaissance nous permettait d'étudier assez facilement les entreprises publiques nationales ou municipales. Les bons contacts noués avec les services consulaires français nous facilitaient l'introduction dans les entreprises françaises. Toutes n'étaient pas aussi caricaturales que celle que nous avons décrite. Mais beaucoup ne gagnaient pas vraiment d'argent. Leur justification principale était d'avoir un pied en Chine au cas où la Chine s'éveillerait<sup>21</sup>.

Les usines que je voyais n'étaient pas très performantes certes, mais elles produisaient et leur production s'écoulait. Elles me faisaient souvent penser à d'autres usines que j'avais vues dans les pays de l'Est européen, lorsqu'ils étaient socialistes : une productivité faible, des techniciens et des ouvriers qualifiés de bon niveau, peu de rigueur dans la gestion, et un équipement hétéroclite avec des machines neuves côtoyant de vieilles machines à bout de souffle. Quelques fois, je voyais plutôt l'équivalent de ce que j'avais vu en Amérique latine, c'est-à-dire à peu près la même chose mais avec des modes de fonctionnement plus autoritaires et des ouvriers moins instruits. En fait, c'était bien difficile de voir là le moteur d'une croissance que les statistiques régionales estimaient année après année supérieure à 10%. Il fallait bien qu'il existe des établissements plus dynamiques que ceux que je voyais. Les restaurants privés s'étaient multipliés dans Canton, et leur effet était visible. Beaucoup d'entre eux étaient remplis et ouvraient beaucoup plus longtemps que les restaurants publics. On peut dire que la multiplication des restaurants et boutiques privées a modifié la vie urbaine cantonnaise.

---

<sup>21</sup> Selon la formule très en vogue à l'époque issue du fameux ouvrage : Alain Peyrefitte (1973), « Quand la Chine s'éveillera... le monde tremblera », Fayard



L'immobilier décollait, les activités de loisirs se multipliaient. La ville est plus animée, les lumières plus tardives à s'éteindre, les possibilités de choix pour les consommateurs beaucoup plus nombreuses. Donc, je voyais bien des entreprises privées performantes, mais ce n'étaient pas des usines. La situation changea progressivement. Fin 1998, j'ai commencé à voir des entreprises plus performantes. Les premières que j'ai pu évaluer étaient des *Joint Ventures* françaises. Je vais ici en décrire une.

## **Des micro-ondes pour l'Est européen<sup>22</sup>**

En 1997, une société française envoie un cadre pour construire une petite usine de montage de fours à micro-ondes à Xiaolan, petit village devenu district de la ville de Zhongshan au sud de Canton. Dans ses usines françaises, la société-mère fabrique un grand nombre de petits appareils électroménagers. L'habitude est de concevoir et fabriquer les appareils en France et de les vendre dans le monde entier. Mais, la société rencontre des difficultés à se maintenir dans les prix de la concurrence. Elle lutte en augmentant la qualité et les performances de ses appareils. L'idée naît alors de tester la fabrication dans des pays à faible coût de main d'œuvre. On imagine que ces fabrications serviraient principalement des marchés où les produits sont plus difficiles à vendre du fait de leur prix. Les cadres et les syndicats de la société accepteraient mal que l'on fasse fabriquer leurs produits hors de France.

Un des dirigeants de la société, marié à une Chinoise, s'est chargé du choix de l'implantation et il a opté pour une *Joint Venture* avec une petite entreprise municipale en assez mauvais état à Xiaolan. Il a envoyé un ingénieur des Arts et Métiers pour construire l'usine. Ce dernier avait déjà l'expérience de six mois en Irlande où il avait pu travailler sans rien comprendre à l'anglais local. Il s'est donc dit que cela ne serait pas plus difficile en Chine où il avait au moins la garantie d'avoir un interprète. En un an, il a monté une chaîne d'assemblage de petits fours micro-ondes bas de gamme. La stratégie semble être de profiter des bas salaires chinois. Les services centraux français ont donné les plans, mais elles ont laissé leur expatrié pratiquement sans soutien français. Finalement, cette situation a bien convenu à l'ingénieur français qui a pu monter son usine un peu comme il voulait. La chaîne donne l'impression d'un bricolage ingénieux, solide et économique. Les postes de travail sont fonctionnels et sans luxe. L'ingénieur a souvent mis des chaises

---

<sup>22</sup> L'usine a été visitée trois fois en 1998, 1999 et 2000. En janvier 2000, elle est l'objet d'une évaluation collective de l'efficacité menée par des chercheurs d'Argentine (Jorge Walter), Chine (Zhao Wei), France (Rigas Arvanitis, Gilbert de Terssac, et Pierre Tripier), et Mexique (Daniel Villavicencio) rassemblés à l'occasion d'une réunion de notre réseau.

contre l'avis de ses collègues chinois qui y voyaient un risque de perte de productivité. La plupart des machines viennent de Chine. En fait, le groupe ne souhaite pas faire produire en Chine les parties les plus techniques du four à micro-ondes. Cela serait possible puisque, à l'époque de notre observation, la Chine produit déjà ses propres appareils complets. Pour l'essentiel la ligne a été faite sur des plans français et des machines chinoises. On a simplement préféré le travail manuel aux automatismes. On réduit ainsi le besoin de maintenance et de responsables qualifiés, lesquels coûtent plus cher et représentent une population plus difficile à gérer.

Le choix du modèle produit est très particulier. C'est du bas de gamme du point de vue européen. Mais le niveau de qualité est supérieur aux matériels chinois. Cette supériorité se doit à l'épaisseur des tôles et la qualité des composants. Même produit en Chine, le four revient deux fois plus cher que les fours chinois. On peut, vu sa qualité, lui donner une espérance de vie deux fois plus longue que celle de ses concurrents chinois, mais on voit mal le produit conquérir le marché local. En fait, le marché français est fermé pour éviter de froisser les ouvriers français du groupe. Les produits vont essentiellement dans les pays européens de l'Est, où leur prix de revient leur permet de bien se vendre. Le marché visé est celui des Etats-Unis, mais le produit n'y a pas encore vraiment percé.

Au bout d'un an, la production est de 150 000 fours par an. En fait, cette production pourrait être facilement triplé sans investissement supplémentaire, mais le marché ne suit pas. Les mêmes appareils continuent d'être fabriqués plus cher en France. L'atelier de Xiaolan se limite au montage et à la peinture.

L'appel à la sous-traitance permettrait de vraiment gagner de l'argent. On pourrait aussi se passer complètement des composants européens. Le groupe français s'y oppose. Au moment de l'évaluation, en janvier 2000, un technicien nous a expliqué qu'on a réussi à obtenir une économie importante sur une paroi du four en acceptant des parois de formes différentes de celles du modèle initial (ainsi, d'une part, le sous-traitant n'avait pas à faire de nouveau moule, d'autre part, il économisait sur le métal). L'ingénieur avait réussi à faire valider cette modification par le siège.

Les ouvriers ne sont pas un problème pour l'ingénieur français. Il en a une quarantaine qui travaillaient autrefois chez le partenaire

chinois. Le chef du personnel est une femme chinoise choisie par ce partenaire. L'ingénieur français ne peut que se réjouir de la souplesse de ses ouvriers. La semaine légale est de 40 h. En fait, on fait 48 h par semaine en travaillant le samedi ; les heures supplémentaires, théoriquement volontaires, sont en fait la norme. Il constate même que la qualité baisse s'il réduit les horaires de travail. Les ouvriers ne sont pas de la région. Si le nombre d'heures travaillées, et donc payées, baisse, ils ne sont pas contents. Ils sont logés et nourris par l'usine dans des bâtiments que l'ingénieur a fait aménager pour cela. L'ingénieur s'est disputé avec son chef du personnel qui voulait entasser les ouvriers à huit par chambre. Il a lutté pour leur donner un peu plus d'espace. Il les paye 750 yuans par mois<sup>23</sup> logés nourris. Il paye davantage que ce qu'on lui avait proposé. Résultat le taux de démission est passé de près de 40 % par an à presque rien. Si un sous-traitant fait défaut et qu'il faut arrêter une chaîne, il n'y a pas de problème, les ouvriers sortent de l'atelier. Ils reviendront en dehors des heures normales pour récupérer les heures perdues. Si nécessaire, on peut faire des heures ou des jours de travail supplémentaires, il n'y a jamais de problème de ce point de vue. Pour un cadre habitué à des ouvriers syndiqués avec lesquels il faut négocier et payer le plus petit changement, la situation est très confortable.

Pour la première fois, depuis presque dix ans que je visite des usines chinoises, je vois une chaîne de montage où les ouvriers semblent très affairés. Il est parfois compliqué de parler avec les ouvriers car ils pourraient perdre leur cadence. La chaîne n'est pas tractée mécaniquement, mais si quelqu'un prend du retard, toute la chaîne s'en ressent. Il s'agit d'une forme de taylorisme qui a disparu de France, il y a plus de vingt ans. En quelque sorte, cette visite d'usine me rajeunit. Je n'envie pas les ouvriers, mais ces derniers ne se plaignent pas non plus. Ils travaillent assez vite. Leur habillement est plus soigné que celui que je voyais dans les usines d'Etat. Ils ont tous des gants, ce qui est une vraie astreinte quand il fait chaud, mais les tôles sont souvent coupantes et cette précaution n'est pas inutile.

L'ingénieur est le seul expatrié. Ces collègues français n'aiment pas venir en Chine. Ils ont du mal à s'adapter. Tout leur est plus difficile, surtout la nourriture. Ils vont jusqu'à importer leur pain, c'est une obsession. S'il le faut, ils viennent pour des périodes ponctuelles de

---

<sup>23</sup> Environ 100 € en € constants.

trois semaines. L'ingénieur a réussi à obtenir un poste de VSN<sup>24</sup>. Sa relative solitude, dans une petite bourgade chinoise à l'écart de Canton ne semble pas lui peser. Toutes les trois semaines, il va prendre son avion à Hongkong pour passer quelques jours dans sa famille restée en France. Il trouve son sort enviable à côté de nombre de ses salariés chinois qui eux retrouvent leur conjoint une à deux fois l'an, à l'occasion des congés annuels<sup>25</sup>.

C'est une société de construction de la ville de Zhongshan qui est le partenaire dans la *Joint Venture*. Cette société ne connaît pas le métier, mais elle assiste l'ingénieur pour toutes les démarches administratives et la résolution des problèmes avec les autorités (notamment douanières), les salariés ou les sous-traitants. Elle a été constituée au départ pour vendre les produits du groupe. Au cinquième étage de l'usine, il y a ainsi un atelier qui ouvre les paquets des produits fabriqués en France pour modifier les prises de courant afin de les mettre aux normes chinoises. Puis, ces produits sont vendus sur le marché chinois.

Le maire du district est le responsable chinois de la *Joint Venture*. Il est né à Zhongshan, apprend l'anglais mais ne veut pas quitter sa ville. Il est très agréable. Chaque fois qu'il y a un événement culturel important, il invite systématiquement les Français présents à Xiaolan, même les ouvriers. En fait, je connais bien la municipalité de Zhongshan dont dépend le district de Xiaolan. Un des responsables de la politique industrielle de cette municipalité est un de mes doctorants. Il a joué un grand rôle dans la constitution de l'équipe de chercheurs chinois avec laquelle je travaille. La politique de cette municipalité est très habile en matière de relations avec les industriels étrangers. En effet, il est difficile de se retrouver dans l'administration chinoise et dans les obligations qu'une entreprise doit remplir en matière fiscale, de droit du travail et de l'environnement. Les entrepreneurs français se plaignaient souvent de leur difficulté à se débrouiller avec l'administration. En effet, régulièrement, se présentent à eux des responsables de bureaux de la municipalité, du

---

<sup>24</sup> A cette époque, le service national français est encore obligatoire. Les VSN sont des appelés qui font leur service dans une entreprise à l'étranger. Pour les entreprises, il s'agit d'une main d'œuvre qualifiée, française et très peu chère. Pour les appelés, c'est l'occasion d'éviter l'exercice militaire tout en profitant d'une expérience professionnelle à l'étranger.

<sup>25</sup> Le fait pour un ménage marié de vivre ensemble deux semaines par an est assez courant chez les salariés des usines du Guangdong, à tel point qu'une expression consacrée ( 两地分居 liangdifenju, deux lieux, foyer divisé) désigne cette forme de couples.

district, de la province, lesquels leur signifient de nouveaux impôts, de nouvelles obligations réglementaires, ou leur expliquent que leurs usines ne sont pas conformes. Alors commence un travail harassant pour comprendre à qui l'on a affaire. Les industriels étrangers se sentent à la merci d'une infinité d'imprévisibles prédateurs. La corruption est d'autant plus facile que les règles du jeu sont fluctuantes et mal connues. Zhongshan a mis en place une politique pour simplifier la vie des industriels étrangers qui y investissent. La municipalité propose directement un partenaire aux entreprises étrangères qui souhaitent créer une *Joint Venture*. Et ce partenaire comprend un membre influent de la municipalité qui devient le lien entre l'administration et la *Joint Venture*. Le résultat est que les industriels peuvent anticiper les contraintes réglementaires et fiscales qui vont s'appliquer à eux, et qu'ils ont, au sein de l'administration chinoise, quelqu'un qui connaît bien leur situation, qui est intéressé à leur réussite, et qui facilite l'adaptation des règlements à l'entreprise et de l'entreprise aux règlements. En général, les industriels français installés à Zhongshan sont très satisfaits de leurs partenaires chinois. En cela, ils constituent une sorte d'exception<sup>26</sup>. Il ne semble pas qu'ils paient moins de taxes que les autres, mais le paiement leur pose moins de problème dans la mesure où ils peuvent l'anticiper, voire en négocier les échéances.

Un des éléments de la réussite de l'usine de fours à micro-ondes réside dans la sous-traitance. L'usine ne fait que du montage. Les moules et les tôles proviennent de sous-traitants chinois. Une des parties les plus techniques d'un four à micro-ondes, la porte, est faite en Chine. Les sous-traitants ont été trouvés par un consultant hongkongais. La plupart travaillent dans la zone de Shenzhen et sont des entreprises modernes, propres et efficaces. L'ingénieur a été impressionné qu'un de ses sous-traitants l'oblige à retirer ses chaussures pour rentrer dans un atelier.

Si un sous-traitant fait défaut, la chaîne s'arrête. Pour éviter cela, les sous-traitants sont de plus en plus associés à la production. L'ingénieur pense que les sous-traitants pourraient aussi travailler avantageusement pour la France. En effet, en France on utilise des sous-traitants beaucoup plus chers. Autrement dit, l'usine peut

---

<sup>26</sup> En 2 000, la politique de la ville de Zhongshan tranche effectivement avec celle de la plupart des villes chinoises. Aujourd'hui, nous dirions que cette politique a été copiée par la plupart des municipalités du Guangdong, ce qui fait que les industriels étrangers ne s'y plaignent plus vraiment de leurs relations avec les autorités locales.

encore améliorer ses performances et aider à l'amélioration des performances du groupe. Une autre difficulté vient de ce que les plans et les procédures sont écrits uniquement en français, si bien que les sous-traitants ne peuvent ni les lire, ni les faire traduire facilement. Le plus gros problème de l'année 1999 viendra de la fourniture d'électricité. L'électricité peut être coupée douze heures de suite avec un préavis d'une nuit. Une coupure par mois, c'est normal. La situation s'améliorera sensiblement en 2 000.

La chaîne de fabrication des micro-ondes ressemble à un mécano très rustique, facile à modifier et sans motorisation des transferts. L'ingénieur est certain de parvenir à la rentabilité s'il minimise les investissements. En France, le problème majeur consiste à réduire les frais de personnel, et donc on recherche l'automatisation maximale. Ici le coût principal est celui de la matière première et le problème principal est de parvenir à une bonne qualité.

Lorsque nous avons effectué l'évaluation, la chaîne produit et gagne de l'argent. L'ingénieur en parle comme s'il en avait monté chaque élément, ce qui ne semble pas si loin de la réalité. Il enrage de voir le siège l'empêcher de produire davantage et d'utiliser davantage de pièces faites en Chine. Le produit serait moins cher et ses investissements rentabilisés si, comme la concurrence, il faisait fabriquer ces plateaux de verre en Chine. La maison-mère oblige à importer ces plateaux d'une usine anglaise qui n'appartient même pas au groupe.

L'usine tourne au quart des capacités. Tout est en place pour assembler 500 000 micro-ondes sans investissements supplémentaires, alors qu'on en fait 150 000. La chaîne tourne seulement huit heures par jour et six jours par semaine. On peut donc tripler la production avec le même équipement. L'ingénieur a construit des prototypes avec des tôles plus minces, et des composants moins chers en copiant le principal concurrent chinois<sup>27</sup>. Il les envoie par porteur spécial en France pour que le siège se pose la question d'une production bon marché. En effet, il estime que ce produit pourrait concurrencer les produits chinois sur leur propre marché, et sur le reste de la planète. Avec des prix deux fois moins

---

<sup>27</sup> On ne dira jamais assez que la principale source d'amélioration des usines passe par la copie de ce qui se fait ailleurs. Mais il est assez amusant de voir une société qui a été fortement copiée par les fabricants chinois de fours à micro-ondes, copier à son tour ces fabricants afin d'améliorer ici le prix des produits.

chers, les produits chinois prennent de plus en plus de part de marché, en Chine mais aussi dans le reste du monde. Ces produits ont une durée de vie deux fois plus courte que celle des produits européens. Pour l'ingénieur, les produits européens risquent de perdre des parts de marché, voire de disparaître. Il pense qu'il aura du mal à convaincre la direction "*qui veut faire des Rolls-Royce*".

La stratégie du groupe français n'apparaît pas très établie. D'une part, elle explore la possibilité de délocaliser une partie de sa production, d'autre part, elle se refuse à adopter des solutions qui semblent déjà très bonnes, comme de faire réaliser toutes les portes de four en Chine, ou de multiplier le nombre d'appareils qu'on y fabrique. Par ailleurs, elle vient de demander d'étudier la production de mixers. L'ingénieur trouve un peu incohérent d'investir dans un nouveau produit alors qu'on ne le laisse pas rentabiliser ses investissements déjà effectués. Le groupe a également décidé de retirer à la *Joint Venture* la vente des produits fabriqués en France. L'ingénieur a bien essayé de bloquer cette décision qui le mettait en difficulté avec son partenaire, mais n'a rien pu faire. Pour se donner plus de libertés, le groupe a proposé de racheter les parts de son partenaire chinois. Mais celui-ci a refusé, la politique de la ville impliquant de garder des parts dans les *Joint Ventures*.

Tous les outils sont faits en Chine, donc on a limité l'investissement. L'essentiel de cet investissement se résume côté français à 3 millions de dollars d'outillages. Les sous-traitants fournissent surtout les matières premières (tôle, peinture), les composants essentiels techniques viennent de France. Le principal fournisseur de pièces de découpes s'est déplacé pour s'installer près de l'usine. Il s'agit d'une société hongkongaise qui a donc ouvert une usine de mille salariés à proximité. Cela dit, il y a parfois des problèmes avec les fournisseurs. L'usine a dû se séparer d'un fournisseur chez lequel elle avait investi pour 400 000 dollars d'outils. Ce fournisseur a montré qu'il était capable de bloquer la production pour faire du chantage. En fait, si l'usine finance des équipements chez les fournisseurs, elle s'assure ainsi d'une meilleure qualité. Dans ce cas particulier, le fournisseur a trompé le fabricant européen sur la qualité des équipements qu'il installait, et cela s'est répercuté sur la qualité de ses produits. Le contrat rompu, le matériel devrait être récupéré, mais comme c'est du mauvais matériel, il vaut en fait beaucoup moins que ce que l'usine a payé.



Un autre sous-traitant met souvent l'usine en tension car il ne respecte pas les délais. "*Ici le Juste à Temps, c'est Juste Trop Tard*" dit le directeur français, mais il ne peut pour l'instant être remplacé faute d'autres options.

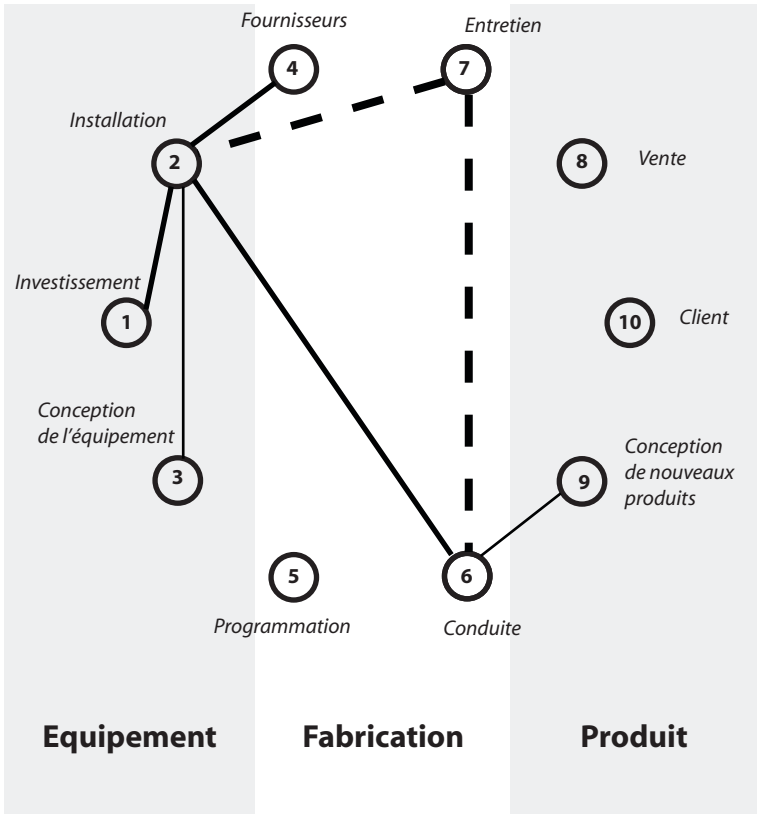
Quelques fois, les problèmes sont plus cocasses. Il arrive qu'un fournisseur demande à ce qu'on ne le paie pas. C'est le cas lorsqu'il a acheté sa matière première à l'étranger et l'a revendue nettement plus cher que le prix d'achat déclaré en douane. Dans ce cas, le fournisseur craint un redressement des douanes. Alors il propose qu'on le paie au noir, ou que le directeur reconnaisse avoir une dette d'honneur qu'il paiera lorsque l'occasion se présentera.

Ainsi, avons-nous trouvé une entreprise, qui, malgré des difficultés évidentes, a une bonne productivité et tient sa rentabilité de l'articulation intelligente de ressources humaines, de capitaux et d'informations. Regardons ce que donne le diagramme. Après deux visites dans l'usine, interviews de l'ingénieur, rencontre de cadres et d'ouvriers, visite des ateliers, nous avons finalement fait le diagramme. Nous avons, à cette occasion, pu bénéficier de l'appui de collègues rompus à l'analyse de l'efficacité productive et réunis à Canton au début de l'an 2000.

La première chose qui apparaît en contraste avec tous les diagrammes qui précèdent celui-ci, c'est que les trois zones du diagramme commencent à être connectées entre elles. Cette liaison est par définition une liaison longue à obtenir puisque les trois zones correspondent à des mondes différents avec leurs règles, leurs modes d'évaluation, voire leurs langages spécifiques. La deuxième caractéristique du diagramme, c'est la centration sur l'installation (2). Cela n'est pas très surprenant, puisqu'il s'agit d'une usine récemment installée. Cette centration s'incarne dans la personne de l'ingénieur.

Celui-ci a obtenu sa mission et ses financements de la Direction Générale. Il a obtenu ses plans des bureaux d'études du siège. La résolution d'un certain nombre de problèmes de conception montre que l'ingénieur obtient toujours les informations dont il a besoin de la part de ses bureaux (2-3). Cela explique le bon démarrage de l'usine. C'est l'ingénieur qui a recruté les fournisseurs, en s'appuyant sur une société-conseil d'Hongkong. Il a choisi les fournisseurs qui lui paraissaient avoir la meilleure qualité plutôt que les meilleurs prix.

## Une première liaison entre les trois zones du diagramme Micro-ondes (Canton 2000)



Les interviews menées lors de l'évaluation ont confirmé la bonne relation de l'ingénieur avec les ouvriers de fabrication. Il n'y a pas de doute ici que la difficulté linguistique n'a pas empêché les bonnes relations entre l'atelier et l'ingénieur (2-6). Le résultat de cette bonne relation se traduit par une résolution rapide des problèmes techniques dans l'atelier. J'ai par contre été assez surpris de voir que les choses fonctionnaient moins bien avec les techniciens d'entretien (2-7 et 7-6), mais cela rappelait une difficulté perçue aussi chez Peugeot. La manière d'appréhender la hiérarchie technique est probablement assez différente dans une usine française et dans une usine chinoise. Les ouvriers d'entretien chinois forment une espèce d'élite, surtout s'ils proviennent antérieurement d'une usine publique. Ils ne veulent absolument pas être confondus avec les paysans pauvres qui occupent les emplois d'ouvriers de fabrication. La relation entre l'ingénieur et les ouvriers de fabrication étant fluide, les ouvriers d'entretien se sentent méprisés et tentent de conserver leur statut en conservant au maximum les prérogatives techniques qui sont les leurs. Ils se heurtent alors à la hiérarchie française qui a probablement du mal à voir la différence entre l'élite ouvrière issue des entreprises socialistes et les « immigrés de l'intérieur » que sont les ouvriers de fabrication. Cette mauvaise liaison a surtout pour effet actuellement de marginaliser l'entretien et de ne pas l'utiliser au maximum de ses capacités. Enfin, la dernière relation (6-9) s'exprime dans le fait que l'usine chinoise est parvenue à faire modifier certains des composants du four à micro-ondes. Ces changements peuvent paraître mineurs, mais ils sont une performance pour une usine aussi excentrée et sans contact direct avec les clients finaux. Elle montre que les échanges d'informations restent assez forts pour que des idées venant de Chine puissent obtenir une reconnaissance au siège européen. En fait, l'usine se montre capable de faire circuler les informations stratégiques de la conception européenne aux fournisseurs chinois. Elle est donc capable d'inventer des solutions techniques qui conviennent autant aux uns qu'aux autres. Faire circuler les informations stratégiques entre les trois zones du diagramme est bien une des conditions de l'innovation.

Comme on le voit, le diagramme décrit une usine réactive et capable de s'adapter et de faire évoluer ses modes de fabrication. Mais il faut voir les aspects négatifs. Au cours de notre évaluation, nous nous sommes particulièrement attachés à pointer les savoirs transférés en Chine. Ici la réponse est assez limitée. Les relations avec le siège passent essentiellement par l'ingénieur. La faiblesse de l'intégration

des personnels d'entretien dans les échanges d'information interdit de capitaliser en Chine la partie la plus technique de ces échanges. La destination des produits fabriqués étant décidée au siège, l'usine n'a que très peu d'informations sur la commercialisation. Autrement dit, si l'ingénieur s'en va, les relations dessinées dans le diagramme dépériront très vite. Les chaînes restent, et les ouvriers seront toujours capables de monter les fours, mais l'usine aura perdu sa capacité à faire évoluer le produit. Les relations avec la sous-traitance sont bonnes, mais elles sont aussi monopolisées par les Français. En quelque sorte, si les Français s'en vont, il ne reste de l'usine qu'une coquille vide.

C'est d'ailleurs malheureusement ce qui va se passer deux ans après en 2001. Le siège va continuer à hésiter dans sa politique de délocalisation. Il va accumuler les pertes, et le personnel européen va se dresser contre les délocalisations. Finalement, le groupe va rappeler l'ingénieur et fermer son usine. Peu après il déposera son bilan. Le partenaire chinois, qui avait participé à l'évaluation de l'usine, ne tentera même pas de maintenir une activité de production de fours à micro-ondes et se reconvertira complètement. En fait, l'usine marchait bien, elle avait de l'avenir, mais cet avenir reposait sur les relations que tenaient un seul homme, bourreau de travail et passionné par son usine. Cet homme parti, on se rend compte que finalement très peu de savoir a été transféré. La position du partenaire chinois ne nous étonne donc pas, elle paraît d'autant plus sage que, en partie du fait de la politique astucieuse des autorités locales, la région se développe très fort et qu'il ne manque pas de nouveaux candidats étrangers pour installer de nouvelles usines.

## **Unir les trois zones du diagramme pour passer de l'efficacité à l'efficience**

Le diagramme comporte trois zones bien différenciées : équipement, fabrication, produit. On peut nommer autrement ces trois zones : capital, travail, marché. La zone de l'équipement correspond à la formation du capital financier et matériel de l'usine. En général, les principaux acteurs de cette zone ne se situent pas dans l'usine étudiée. La mobilisation du capital se fait auprès des banques, des actionnaires, et de l'Etat.

Cette mobilisation est vitale pour une usine. En effet, sans les financements nécessaires à la modernisation des équipements, on risque de se faire dépasser par la concurrence. Cependant, il est difficile de convaincre les financiers d'investir dans l'usine, parce que ces derniers suspectent les usines de vouloir de belles machines pour se faire plaisir ou pour économiser leurs peines. De plus, toutes les usines réclament des investissements et il est difficile de faire la part entre investissement technique nécessaire et rentable, et dépenses superfétatoires.

L'incompréhension entre ingénieur et investisseur n'est pas forcément plus forte lorsque l'investisseur est un banquier externe à l'entreprise. Même si l'investisseur est le patron détenteur du capital de l'entreprise, il n'est en général pas capable de comprendre tous les problèmes techniques qui se posent chez lui. Souvent, sa propre formation le rend plus attentif aux discours provenant de techniciens de la même discipline, techniciens dont il est plus à même de vérifier la véracité des dires. Quand l'informaticien lui demande un ordinateur plus puissant et plus coûteux, il n'a guère de moyens de vérifier les arguments qui lui sont apportés en faveur. Dès lors, on voit bien l'intérêt d'un échange d'informations stratégiques entre la fabrication et le financement. En effet, la décision n'est efficiente que si les informations sont fiables, mais donner des informations fiables, c'est aussi réduire sa capacité à obtenir des financements.

La difficulté des liens entre le secteur du marché et celui de la fabrication a été largement explorée par les sociologues et les économistes. En fait, il s'agit de mondes bien différents. L'un est

dans le concret, le solide de la fabrication, l'autre dans l'apparence et la séduction. Les fabricants jalouent les salaires des commerciaux, car ils ont le sentiment d'être les véritables créateurs de richesse. La jalousie qu'ils éprouvent ne facilite pas l'échange d'informations stratégiques avec le commercial. Or ces échanges sont essentiels à l'innovation. Si l'innovation ne tient pas compte à la fois des désirs des clients et des possibilités de la fabrication, elle ne permettra de faire les produits nouveaux qui trouveront preneurs à des prix rentables. Il est donc essentiel de lier les trois zones du diagramme. Cela ne peut fonctionner qu'à travers des liens personnels qui permettent aux décisions prises dans un secteur de pouvoir s'appuyer sur des informations stratégiques issues des autres. L'idéal serait que chaque secteur ait ses agents dans les deux autres secteurs. Mais ces agents ne sont pas programmables puisqu'ils fonctionnent en rupture des règles ordinaires qui veulent qu'on ne donne pas d'information stratégique aux autres secteurs.

L'usine efficiente tient un peu du miracle. Les directions peuvent pousser leurs salariés à rencontrer des personnes travaillant dans d'autres fonctions du diagramme de leur chaîne productive. Elles ne peuvent obliger les salariés à faire passer la réussite de la production avant les intérêts de chacun des agents. Elles ne peuvent davantage contraindre des amitiés à se nouer entre les différentes fonctions du diagramme.



## **L'encapsulation de la Joint Venture**

Notre premier cas de Joint Venture, Peugeot, est venu assez tôt en Chine dans l'espoir de prendre place dans ce qui pourrait devenir le plus grand marché automobile du XXI<sup>e</sup> siècle. L'entreprise européenne de micro-ondes voulait obtenir des prix de fabrication qui lui permette de maintenir la compétitivité de ses produits. Il ne s'agissait pas tant pour elle de vendre aux Chinois, que d'éviter que des Chinois prennent leur marché. Dans la troisième *Joint Venture* que nous présentons maintenant, l'entreprise française vient ici accompagner ses clients. Elle fabrique en effet des emballages métalliques pour produit d'hygiène corporelle. Comme ces produits commencent à se vendre en Chine, des grandes firmes américaines s'y sont installées et ont été suivies par leurs fournisseurs d'emballage. En quelque sorte, il s'agit ici de suivre son marché plus que de lutter contre la concurrence ou de chercher un nouveau marché.

L'entreprise a dû se plier au statut de *Joint Venture* car cela était la seule solution légale pour s'implanter en Chine. Aujourd'hui encore, la *Joint Venture* reste une obligation pour l'investissement direct étranger en Chine dans certains secteurs, dont le secteur automobile. Mais dans de nombreux autres secteurs, aujourd'hui, la création d'une société possédée à 100% par l'étranger est devenue possible. Il importe donc de peser le pour et le contre de l'une et l'autre formule. Il semble que l'idée du législateur chinois était qu'en associant un partenaire chinois à chaque implantation étrangère, on facilitait l'apprentissage des technologies de pointe. Le cas de la verrerie a montré qu'il existe d'autres moyens de faire venir les technologies étrangères. Mais le mariage semble résoudre davantage de problèmes. Pour le partenaire étranger, cela lui retire le souci de la gestion de la main d'œuvre locale qui est assurée par la société chinoise. On pourrait penser que cela facilite les relations avec les autorités locales. L'expérience montre que cela n'est pas si simple. Le partenaire peut faire écran aux autorités locales et donc empêcher l'étranger de négocier directement avec les autorités locales. L'étranger se retrouve dans une situation de très grande obscurité. Il n'arrive alors pas à comprendre la logique des autorités locales, et



perçoit celles-ci comme une multitude d'organismes prédateurs susceptibles à tout moment de compliquer sa tâche, ou d'augmenter ses coûts. Plus généralement le fait pour l'entreprise de se trouver munie de deux têtes complique la logique de cette dernière. Nous avons bien vu cela avec le cas Peugeot où les deux partenaires parvenaient, chacun de leur côté, à gagner beaucoup d'argent, mais étaient dans l'incapacité de mettre en place une usine performante. Le cas que nous présentons ici est d'une autre nature.

Dans Zhongshan, une élégante cité située à une cinquantaine de kilomètres au sud de Canton, Flacon SA a monté sa JV avec un associé chinois qu'elle décrit comme un « partenaire de rêve ». Il s'agit de la municipalité de Zhongshan. La solution apportée par Zhongshan tient de l'implantation clé en main. En fait, elle propose aux entreprises étrangères de s'associer à une société municipale dirigée par un cadre de la municipalité. La fonction de ce cadre est de faire l'interface avec la municipalité. Autrement dit, l'associé est prêt à laisser l'étranger s'organiser comme il le souhaite puisqu'il est plus intéressé par les emplois que l'entreprise va créer et les impôts locaux qu'il va verser que par ses bénéfices. Le partenaire chinois a pris la forme d'un incubateur d'entreprises plus que d'un associé classique. Il cherche quels sont les besoins qu'a son partenaire pour se développer, quels sont les problèmes qu'il rencontre avec les infrastructures locales, la législation nationale. Et il trouve les arrangements.

Certes ce partenaire n'est pas gratuit, mais il prend la forme d'une aide. Lorsqu'il s'oppose à une décision au sein de l'entreprise, le patron occidental est habitué à se dire que le refus ne vient probablement pas d'une opposition d'intérêt, mais d'une perception peut-être plus fine des difficultés d'appliquer cette décision dans le contexte local. Autrement dit, il ne se sent pas dans la situation souvent décrite par les Occidentaux d'un partenaire sournois, corrompu et imprévisible. Le partenaire n'est pas vu comme ayant des intérêts contradictoires avec JV Flacon SA. Quand se pose la question d'une extension de l'usine, le partenaire chinois sait à l'avance les problèmes juridiques et sociaux que soulève cette extension. Et il est mieux placé que quiconque pour négocier avec les interlocuteurs concernés. Il s'agit bien d'un partenaire « de rêve ». De plus ce partenaire est taillé pour l'entreprise, c'est-à-dire qu'il n'a pas contraint l'entreprise étrangère à recruter d'anciens ouvriers ou techniciens qui auraient appartenu à la structure chinoise (cas de

Peugeot par exemple). Il l'a aidé à trouver les salariés selon les profils demandés.

Le résultat est que JV Flacon SA gagne de l'argent depuis qu'elle a commencé à produire. JV Flacon SA est arrivée en Chine pour accompagner un de ses plus gros clients. Dans une opération d'emballage métallique particulier, Flacon SA est le N°1 mondial, le N°2 n'obtenant pas la moitié des commandes de Flacon SA. C'est cette opération d'emballage que nous avons choisi ici de cibler dans notre analyse qui se limitera donc à un seul atelier.

JV Flacon SA se devait de venir en Chine dans la mesure où ses clients y allaient et que son emballage est coûteux à transporter. La question est ici d'éviter que la concurrence ne prenne la place du groupe auquel JV Flacon SA appartient. A terme, cette concurrence pourrait finir par devenir aussi performante. L'avance technologique est bien le moteur de la rentabilité de l'atelier que nous observons.

La technologie de production ne se montre pas et ne se vend pas. Si elle le pouvait, JV Flacon SA se séparerait de son partenaire pour mieux protéger ses secrets de fabrications. Ce partenaire, la municipalité de Zhongshan ne possède d'ailleurs plus que 40% du capital en janvier 2000 au moment de notre analyse. Flacon SA voudrait profiter des évolutions récentes de la législation chinoise pour racheter les parts de la municipalité. Cette dernière n'y est pas favorable d'autant que les parts de l'usine rapportent de l'argent.

JV Flacon SA ne cesse de se développer malgré le peu d'empressement du groupe à investir en Chine. De nouvelles chaînes de production sont lancées. Mais en même temps apparaît une concurrence chinoise assez agressive en provenance du sud-ouest du Guangdong. Un concurrent a été identifié qui fait des copies de leurs produits, fraude sur la TVA, comme sur les règles d'exportation. Ce concurrent n'hésite pas à livrer des clients alors que ceux-ci n'ont fait aucune commande. La facture arrive ensuite portée par des membres de la police. Flacon SA n'ose pas attaquer légalement ce client car il craint pour la vie de ses représentants locaux<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Les industriels répugnent en général à parler de pressions maffieuses auxquelles ils peuvent être soumis. En effet, faire pression sur un industriel étranger n'est possible qu'avec de solides appuis politiques, dénoncer ces pressions est donc assez risqué. De ce fait, il est difficile de comptabiliser les situations où les industriels se trouvent confrontés à des comportements potentiellement violents. Nous savons

Nous avons pu faire une analyse d'une chaîne de production de flacons métalliques en profitant de la tenue d'un congrès international du réseau qui appuyait la création future du centre franco-chinois de Canton. Ainsi, des chercheurs français, argentins, italiens et chinois se sont associés pour cette évaluation que nous allons résumer ici<sup>29</sup>. Dans cette évaluation, nous avons visité l'équipement qui prend tout un atelier, lequel est d'une très grande propreté et apparaît très automatisé. Nous avons fait défiler ensuite tous les secteurs de l'entreprise dans une petite salle pour nous permettre de comprendre les problèmes de chaque secteur et les moyens par lesquels ils parvenaient ou non à obtenir les informations stratégiques nécessaires à de bonnes décisions.

Cette évaluation avait été préparée par des visites répétées. La composition complexe de l'équipe d'analyse nous a permis de pousser plus loin la méthode de la pluralité des regards, mélangeant des chercheurs aux compétences très différentes et les obligeant à produire des informations et des interprétations acceptées par toute l'équipe. Le résultat de l'évaluation a été donné le jour même sous la forme d'un graphique et d'une discussion orale avec un responsable du site visité. Le graphique a révélé ici sa force tant par sa capacité à construire un discours commun à l'ensemble des chercheurs (de spécialités et pays différents) que par son utilisation immédiate par nos interlocuteurs locaux pour définir une stratégie corrective en fonction de notre évaluation. Voici les observations effectuées et la restitution.

## **L'investissement**

Le problème majeur de l'usine est de dimensionner les équipements en fonction des commandes futures. Les outillages sont très rigides, il est parfois possible de modifier les diamètres des flacons, mais si on dépasse les côtes prévues, les modifications sont très chères, notamment pour tout ce qui est chaîne de transport et d'impression. Ainsi, sur les petits diamètres, l'entreprise n'a pas su anticiper la

---

qu'il y a eu déjà des blessés dans la communauté française et dans leurs collaborateurs, mais cela reste assez rare heureusement.

<sup>29</sup> Il s'agit de Renée Ajzenberg (consultante Canton), Rigas Arvanitis (chercheur Paris), Mirella Giannini (chercheur Naples), Gilbert de Terssac (chercheur Toulouse), Pierre Tripiet (professeur Paris), Jorge Walter (chercheur Buenos Aires) et ZHAO Wei (chercheur Canton).

croissance de ce marché, et donc pas fait les investissements nécessaires : cela a permis aux Thaïlandais de prendre ce marché.

Le siège est très pointilleux en matière d'investissements. Or les clients demandent souvent des nouvelles formes de flacons et il faut pouvoir garantir un montant suffisant commandes pour justifier un nouvel investissement auprès du siège. Malheureusement quand on lance un nouveau produit, on ne sait pas combien on va en vendre. La palette de produits rapidement livrables est plus étroite que celle qu'on aurait en occident. Il est possible de demander à une autre filiale de fournir. Mais cela peut demander des délais ou des prix incompatibles avec le client. Alors il convient d'investir. Et le siège peine à engager davantage de moyens financiers en Chine. Donc souvent, l'usine se trouve devant une impossibilité de répondre à une demande d'un client, impossibilité qui risque de donner plus de corps à la concurrence.

Ceci constitue un véritable problème, c'est pour cela que l'usine s'associe à des clients pour acheter certains équipements. Le siège n'aime pas du tout cela car il a peur de perdre la maîtrise de sa technologie qu'il ne veut diffuser à aucun prix. En fait, le client investit surtout pour avoir les formes de flacon qu'il souhaite et s'assurer que son fournisseur lui fera d'au moins aussi bonnes conditions qu'à ses concurrents. Alors le directeur passe des accords avec des clients sans en donner la teneur complète au siège.

## **Le marché**

La crise asiatique a des effets ici qui ne se voient guère mais sont réels. En effet, la production n'augmente pas mais les parts de marché si. Les produits finaux sont destinés à une frange aisée du grand public chinois. Du fait d'une moindre confiance dans l'économie et une peur du chômage, les ventes chinoises se sont tassées.

Pour le moment, JV Flacon SA ne craint pas une concurrence sur les prix dans son niveau de qualité. Mais les clients pourraient chercher d'autres fournisseurs notamment sous la pression de leurs propres partenaires chinois. Le risque sera plus grand encore lorsque les clients, qui en général appartiennent à des groupes multinationaux, embaucheront des directeurs chinois. Les clients chinois sont

souvent de petits industriels, issus de la campagne. Ils travaillent dans des conditions d'hygiène si mauvaises qu'elles peuvent poser des problèmes pour la qualité des produits qui seront mis en flacon<sup>30</sup>. Ils commandent les flacons quand ils sont sûrs de vendre, ce qui contraint l'usine à des carnets de commande très courts.

L'usine n'exporte guère parce qu'au début la qualité était médiocre. Elle s'est améliorée, mais l'usine n'en reste pas moins centrée sur le marché chinois.

### **Les fournisseurs**

Les fournisseurs locaux sont évidemment moins chers. Le métal est un composant essentiel. Il représente la moitié du coût de production. Il y a un bon fournisseur à Fuzhou avec lequel l'usine a réussi à nouer de bonnes relations. En 1996, un des plus grands clients a lancé une procédure de qualification de l'usine. Il a placé des produits fabriqués à partir de métal chinois parmi des autres faits à partir de matières premières occidentales. Malgré la qualité des procédures de contrôle, le client n'a pas noté de différence. Un deuxième fournisseur de métal, installé à Zhongshan, fournit à peu près un tiers du métal nécessaire. Ce fournisseur est moins bon, mais ainsi, l'usine évite de tout miser sur un seul fournisseur. La qualité du métal est essentielle puisque tout l'art est d'alléger au maximum les flacons sans réduire leur solidité, ni leur apparence. Cet allègement du métal explique pourquoi on peut continuer à avoir les marchés, les coûts de fabrication plus élevés sont compensés par le moindre usage de matières premières. L'avance technologique est donc essentielle.

### **Le social**

Le social reste assez largement la chasse gardée de la municipalité chinoise. C'est elle qui définit les salaires des ouvriers, et embauche les ouvriers et employés selon les instructions de la partie française. La partie française s'implique davantage dans le recrutement des cadres. 5% du résultat est affecté en dépenses sociales à la discrétion du directeur français. Comme l'usine gagne beaucoup d'argent, cela fait une certaine somme par salarié. Comme la politique des salaires

---

<sup>30</sup> Le risque est ici que le client se retourne contre l'emballeur en l'accusant de donner des produits non stériles.

échappe assez largement au patron français, celui-ci cherche à rendre visible cette somme aux salariés et veut l'utiliser en vue d'augmenter leur attachement à l'entreprise. Alors il organise des voyages en Chine tous les ans. Maintenant ce sont plus de 500 personnes qui se déplacent à la fois. Ces voyages sont des vacances collectives offertes par l'entreprise, ce qui est très courant en Chine. Ces vacances sont censées accroître la fidélité à l'entreprise, d'autant plus qu'elles bénéficient aux salariés mais souvent aussi à leurs conjoints.

### **Fonctionnement technique**

Ici, le problème majeur est la crainte d'être copié. Alors les fournisseurs de matériel refusent de donner les plans des équipements. Cela oblige à disposer de gros stocks d'outillage car on ne sait jamais quand les fournisseurs d'équipements vont consentir à secourir l'usine en cas de pépin. Cela pose aussi le problème de ne pas savoir bien de quelles pièces de rechange on va avoir besoin. Il faut donc bricoler bien souvent l'équipement de manière un peu risquée, ce qui se traduit éventuellement par des problèmes de qualité.

L'usine a décidé d'intégrer le service qualité dans la fabrication. En effet, les problèmes de qualité proviennent bien souvent d'actions qui sortent des procédures mais visent à faire face à des problèmes dans l'urgence. Lorsque le service qualité était hors de la fabrication, son action consistait à fustiger cette dernière pour ses manquements aux règles normales de fonctionnement. Désormais, le service de qualité aide la fabrication à définir des solutions aux problèmes urgents.

### **Commentaires du diagramme**

Le lecteur qui a tenté de suivre la construction des précédents diagrammes ne devrait pas être très surpris par la forme que celui-ci prend. Comme le précédent, nous avons une jonction entre les trois zones du diagramme. C'est donc une usine qui parvient à une certaine efficacité qui n'est d'ailleurs pas démentie par les résultats de l'entreprise. Elle présente aussi des éléments communs avec les deux autres *Joint Ventures* à savoir que les relations avec les clients et avec les fournisseurs d'équipements sont entièrement le fait de la partie

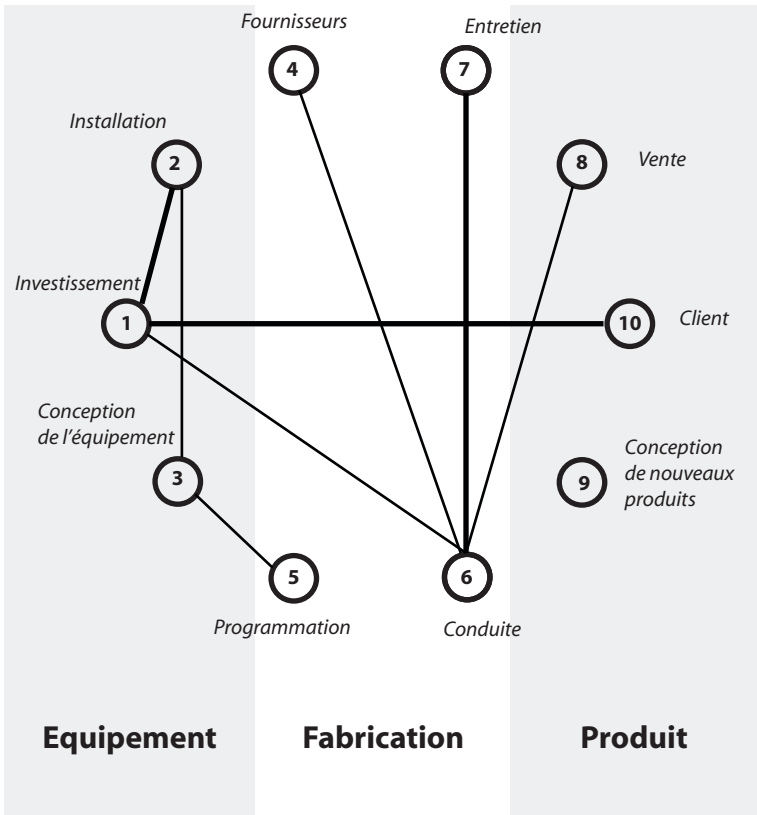
française. Le diagnostic est un peu moins net du côté des clients qui sont bien suivis par des vendeurs locaux, mais la relation entre la *Joint Venture* et ses clients est en fait une relation de groupe international à groupe international. L'essentiel échappe aux vendeurs qui servent plus à transmettre des informations ponctuelles qu'à vraiment négocier les marchés.

Ce que nous voyons plus nettement que dans la fabrique de micro-ondes, c'est l'existence de deux pôles bien différenciés de rassemblement des informations stratégiques. Un pôle est centré sur le siège et son directeur expatrié, l'autre est centré sur la production et l'équipe de direction chinoise. Il y a bien une communication entre les deux pôles, communication qui ne dépassait guère le niveau formel chez Peugeot. Ici, les deux partenaires se font confiance et s'arrangent pour donner les informations stratégiques dont l'autre a besoin pour prendre de bonnes décisions, quand bien même la hiérarchie, des deux côtés ne souhaite guère cette diffusion. Ce lien entre les deux pôles est donc la principale clé de la réussite de la JV. Nous avons dessiné ce lien par un trait étroit pour insister sur le fait que ce lien reposait sur très peu de personnes et donc qu'il était susceptible de disparaître après la mutation de dirigeant chinois ou occidentaux.

Les liens traduisent des relations de confiance et donc sont très liés aux relations personnelles construites dans le temps. Ainsi, s'il est évident qu'il existe des relations entre clients et vendeurs, ces relations ne sont pas des relations de confiance au point que les vendeurs peuvent donner aux clients des informations stratégiques sur leurs tarifs par exemple. La négociation des tarifs se fait dans un jeu à plusieurs bandes et à travers des négociations qui dépassent assez largement les établissements situés en Chine. Cela se voit très bien dans le trait épais qui relie 1 et 10.

Du côté chinois, la relation la plus marquée se trouve entre conduite et fabrication. Nous avons déjà eu l'occasion de dire que cette relation ne va pas de soi. En effet, si la conduite connaît trop bien les disponibilités et les astuces des personnels d'entretien, elle est en mesure de quasiment les asservir. Mais, sans une excellente relation entre les deux secteurs, des problèmes techniques deviennent insurmontables. Or, nous l'avons dit, l'aspect technique est ici crucial.

## Le transfert volontairement limité Flacons S.A. (Zhongshan 2000)





## La restitution

Celle-ci se fera devant la direction européenne et le haut encadrement chinois. Nos interlocuteurs vont mettre un peu de temps à entrer dans le schéma du diagramme. Et soudain le directeur technique pris un feutre et traça un trait entre l'entretien et la conception de l'équipement. Il dit que ce qu'il fallait faire maintenant, c'était établir des relations solides entre le personnel d'entretien et ceux qui en France concevaient les équipements. Nous ne pouvions que l'approuver. Pour augmenter les performances de l'équipement, rendre plus compatibles les demandes des clients et la production, il fallait absolument que des techniciens chinois comprennent mieux comment fonctionne leur machine. On se trouve devant une usine qui doit résoudre des problèmes techniques complexes en partant de bribes d'informations obtenues de manière indirecte auprès des installateurs et des concepteurs des équipements. Il fallait aussi qu'ils obtiennent des réponses aux questions qu'ils se posaient chaque fois qu'ils tombaient sur une difficulté technique. Ce directeur avait déjà été au siège et il savait que le problème ne se situait pas à son niveau. Il commença donc à demander que des techniciens de l'entretien puissent faire des stages assez longs dans l'usine qui avait fabriqué l'équipement. Ce faisant, il heurtait directement une option de la direction générale. Cette dernière considérait que la technologie de fabrication des flacons était ce qui lui permettait de gagner de l'argent. Sa crainte principale était qu'un concurrent réussisse à faire aussi bien qu'elle. Et elle imaginait que ce concurrent pourrait être chinois. Les demandes de stages seront donc refusées et l'usine continuera à fonctionner ni mieux ni plus mal.

Trois ans après, le directeur technique chinois a démissionné et travaille dans une autre entreprise. Le directeur européen a lui aussi abandonné son poste très confortable et bien payé pour s'installer à son compte en Chine.

Un triangle de 250km de côté<sup>31</sup>



Le Delta de la Rivière des Perles

---

<sup>31</sup> Guangzhou = Canton

## Le triangle du développement industriel

Pourquoi une région se développe-t-elle plus vite que les autres ? La réponse est dans la question si on s'appuie sur les chiffres d'une seule année. Il suffit de décider d'un critère de classement et une région arrivera première simplement parce que l'on a créé un ordre. La manière dont on pose la question influe toujours sur la réponse que l'on peut donner. L'explication privilégiée par l'analyste réside souvent dans le découpage choisi. Nous pouvons privilégier les frontières politiques et renvoyer le succès à des politiques nationales. Si je compare, les zones de libre-échange entre elles, je facilite des explications sur les effets de concurrence et d'ouverture. Pour éviter de se faire piéger dans les explications théoriques, il faudrait prendre un découpage neutre, métrique. Bien sûr, la taille du maillage a de l'importance et favorise telle ou telle explication. Si je prends le millimètre carré, je ne peux me baser que sur le hasard. Si je prends la planète, je remarque que la terre bat tous les mondes connus. Je propose de prendre une taille supérieure à une ville et son alentour direct, mais inférieure à la plupart des nations. On pourrait diviser la terre en triangles équilatéraux de 250 Km de côtés.

La première surprise est de voir que le même triangle se voit gratifié de la meilleure performance de croissance de son industrie pendant vingt ans, pratiquement année par année jusqu'à aujourd'hui. La deuxième surprise est de constater qu'il est constitué d'eaux pour plus du tiers de sa superficie : c'est le Delta de la rivière des Perles. C'est un Delta, c'est-à-dire une zone traversée par un très grand nombre de bras de rivières, des îles séparées par des rivières. Si nous prenons les images satellites, nous pouvons constater un changement de couleurs des plaines. En 1980, les plaines étaient vertes car couvertes de rizières. Trois villes apparaissaient en gris Canton, Hongkong et Macao. Faute de ponts, la plupart des îles ne sont pas reliées entre elles. En 2006, la couleur des plaines a changé, une espèce de fer à cheval gris s'est constituée et épaissie qui couvre ces trois villes : du ciel il n'y a plus qu'une ville. D'ailleurs, si on prend la voiture, on se rend d'une ville à l'autre en ayant toujours le sentiment de rester en ville. Des usines serrées à côté d'autres usines, des résidences, des commerces. Des ponts et des routes nombreuses et larges ont tissé un réseau serré de voies de transport. Une

agriculture intensive remplit les poches de verdure, des mares consacrées à l'élevage massif de poissons et de canards parsèment le paysage.

En 1970, cette région est agricole, commerçante, et plutôt pauvre comparée aux centres urbains du Nord de la Chine. Seule la colonie britannique d'Hongkong est vraiment développée. Aujourd'hui, cette région est la plus riche et la plus industrialisée de Chine. Elle se voit de plus en plus souvent appelée l'« atelier du monde ».

Notre triangle est traversé par deux frontières. En 1982, ces frontières séparaient une des villes les plus riches de la planète d'une des régions les plus pauvres. Elles séparaient le monde capitaliste du monde socialiste. Elles étaient vraiment difficiles à franchir. Aujourd'hui, les frontières sont toujours là. Certes le même pouvoir contrôle les trois zones, mais il ne laisse pas circuler librement les humains d'une zone à l'autre.

En général, une région n'arrive pas à cumuler bas salaires et fortes capacités d'investissements, contrôle social très strict et liberté de pensée, avantages propres aux systèmes socialistes et avantages propres aux systèmes capitalistes. En jouant à cheval sur la frontière, on a pu combiner les avantages des deux systèmes. Ainsi, en 1995, il était courant de voir des usines coupées en deux. Tout ce qui demandait beaucoup de main d'œuvre ouvrière se faisait du côté chinois de la frontière. Tout ce qui demandait des machines sophistiquées et un accès au commerce mondial se réalisait à Hongkong. Dans les années quatre-vingt-dix, les usines ont progressivement quitté la zone trop chère d'Hongkong. Hongkong reste très active en matière de commerce international, de recherche-développement, de pôle intellectuel. La liberté relative de pensée laissée à Hongkong en fait un lieu commode pour réunir des équipes chargées de penser l'avenir de la zone.

Il est donc un triangle de 250 Km de côté qui rassemble une concentration industrielle inimaginable. Ce triangle fait 40% des exportations de la Chine, c'est-à-dire que si on le séparait de cette dernière, la Chine aurait un commerce extérieur déficitaire. Il continue à attirer plus d'investissement direct étranger que nulle autre région au monde. Autrement dit, il continue à se développer. Nous avons interrogé de nombreux industriels occidentaux installés dans cette zone. La raison pour laquelle ils viennent là est que monter une usine, recruter du personnel, trouver des sous-traitants spécifiques, s'appuyer sur une logistique de transports, gérer ses rapports avec les administrations sont plus faciles et moins chers qu'ailleurs.



# LES ENTREPRISES CHINOISES PRIVÉES



C'est par un atelier de fabrication de ventilateurs qu'a commencé cette visite guidée des usines du Delta de la rivière des Perles. C'est par une ancienne usine de ventilateurs que nous allons commencer le tour des usines réellement rentables. Les usines que nous allons voir désormais sont celles qui apportent sa richesse actuelle à la Chine.

Ce sont des usines qui apportent des emplois, des produits, des impôts et des devises et qui ne consomment guère de ces investissements internationaux qu'il faudra un jour rembourser. Elles ne profitent pas non plus de subventions. Ce sont à ces usines que la Chine doit de devenir une nouvelle puissance économique et politique. Nous avons trouvé nos premières usines privées grâce à une association d'entrepreneurs chinois qu'a créée le professeur WU Nengquan (吴能全)<sup>32</sup>. Jusqu'ici, nous avions nos contacts à travers les réseaux publics chinois et à travers les réseaux français en Chine. Désormais, nous avons franchi une des portes les plus secrètes de la Chine, nous avons réussi à gagner la confiance d'entrepreneurs privés chinois, hommes peu portés à se confier au premier venu. Si on nous ouvre les portes, c'est d'abord grâce au renom du professeur WU. Le professeur fait partie de ces personnes que la plupart des industriels souhaiteraient embaucher. Ils doivent se contenter de participer à son association, de profiter de conseils trop rares. Et donc nous faisons partie de l'entourage du professeur WU avec lequel nous sommes en relation depuis plusieurs années. WU est très intéressé par notre méthode pour prévoir quelles sont les usines qui vont durer. Aussi propose-t-il un marché aux patrons dont nous souhaitons observer l'usine : raconter leur histoire personnelle contre un diagnostic fait par une équipe franco-chinoise. Pour obtenir un diagnostic pertinent, le patron nous donne accès à la plupart des informations que nous cherchons à obtenir sur son usine. C'est une excellente négociation. En effet, nous proposons une évaluation dont ces patrons ont vraiment besoin, et nous demandons comme rémunération quelque chose que le patron a très envie de nous donner : son histoire. Ce qui est le plus difficile à obtenir, c'est bien sûr des données fiables sur l'entreprise. Elles sont mises à notre disposition car nous effectuons un audit à la demande du patron.

---

<sup>32</sup> WU Nengquan est professeur de gestion à l'Université Sun Yatsen de Canton. Il collabore au Centre Franco-Chinois de Sociologie de l'Industrie et des Technologies depuis la création de ce centre.



Ainsi nous avons gagné la confiance de ces patrons et avons pu interviewer qui nous voulions du directeur à l'ouvrier.

Nous savons la fragilité des données comptables aussi nous ne nous y arrêtons pas. Nous ne cherchons pas les chiffres, mais les échanges d'informations stratégiques. Pour les obtenir, nous faisons raconter l'histoire des personnes que nous rencontrons. Nous leur demandons en quoi consiste leur travail, où en sont les difficultés et comment ont été résolus les problèmes affrontés dans le passé. C'est dans ces histoires que nous voyons si les différentes fonctions du diagramme sont reliées ou non par des échanges d'informations stratégiques. Nos interlocuteurs sont en général un peu surpris par les questions que nous posons. Ils voient que nous nous intéressons à eux mais s'attendent à d'autres questions pour lesquelles ils ont éventuellement des réponses toutes faites. Cette surprise et l'intérêt que nous leur portons garantissent la qualité des réponses que nous obtenons. De ce fait, nous optons pour des enquêtes coup de poing, les interviews ayant lieu dans l'espace d'une ou deux journées, ce qui nécessite la mobilisation de toute une équipe d'enquêteurs formés à la méthode. C'est à ce prix que nos diagrammes parviennent à une qualité de diagnostic dont nous pouvons obtenir la pertinence en regardant ce que sont devenues les usines auditées dix ans au paravent.

Mais revenons aux usines du Guangdong. Il est temps maintenant de décrire celles qui portent vraiment le décollage industriel du Guangdong. Il y a des milliers d'usines à capital individuel ou familial au Guangdong. Et dans ces milliers, il y en a des centaines qui gagnent vraiment de l'argent. Dans le cadre de cet ouvrage, nous en retiendrons trois parmi les plus performantes et les plus typiques de celles que nous avons rencontrées. Commençons d'abord par l'usine de celui que nous appellerons Monsieur Zhang.

## **L'envol des ventilateurs**

Il y a loin désormais du temple transformé en atelier, que j'ai visité dans mon premier séjour chinois, à l'usine moderne objet de ce chapitre. L'atelier fonctionnait à cheval entre une économie socialiste et une économie de marché. L'ambiance y était plutôt décontractée, bon enfant. Je n'avais aucune idée des performances d'un tel atelier. Tout ce que je savais c'est que la région fourmillait de petits ateliers produisant des ventilateurs pour la Chine, mais qu'on retrouvait à l'occasion dans toute l'Afrique. Ici, nous allons analyser deux grandes usines qui se font face dans une rue d'une zone industrielle au sud de Canton. Plus de mille salariés s'affairent dans les deux usines. Les usines se développent sur trois étages car la place manque dans cet ancien petit bourg agricole. Le style des bâtiments est assez élégant avec de grandes baies aux vitres teintées. Des murs couverts de briques vernissées, dans un style inimitable que l'on appelle ici le style « salle de bain ». Les couleurs bleues, blanches et différents tons de roses évoquent le drapeau français, ce qui n'est probablement pas un hasard. La brochure commerciale et le site Internet donnent à croire que cette usine est une des filiales d'une société implantée en France et dont on montre des photos, lesquelles à l'observation fine, s'avèrent des montages. Le nom même fait penser à un patronyme français, il est en tout cas très connu dans la région, et le matériel électrique qui sort de cette usine jouit d'une excellente réputation.

Dans le hall de réception de l'usine, pas de référence au parti communiste, les visiteurs sont accueillis par un autel où trône un petit bouddha entouré de deux cierges et surplombé par une banderole rouge où des caractères blancs incitent les ouvriers au travail consciencieux. Tout est propre, net, calme et affairé dans cette usine qui respire l'aisance financière. Les ateliers sont spacieux. On y voit des rangées d'ouvrières monter des interrupteurs, des ampoules, des lampes, sur des chaînes souvent tractées. Le ruban sur lequel sont alignés les interrupteurs à monter avance insensiblement mais constamment, si bien qu'il faut travailler sans cesse pour ne pas prendre de retard et ne pas chercher ses pièces dans les mains de l'ouvrière voisine. Dans les ateliers de tôlerie, on voit des ouvriers plier des pièces à la presse sans protection particulière et au risque de

se faire écraser les doigts. Peu de machines, sauf au contrôle qui est assez sophistiqué et rigoureux. Les ouvrières et les ouvriers sont habillés avec des chemises assez bien coupées aux couleurs différentes selon la fonction. Il y a quinze ans, cette usine se limitait à un atelier montant des ventilateurs. Comment est-on passé de l'atelier rural à l'usine moderne ? La clé de l'évolution se trouve dans l'histoire du patron Zhang.

### **Histoire de Zhang, le patron condamné à réussir**

Zhang est né il y a quarante ans, dans le chef-lieu même du village où se trouve aujourd'hui son usine. Le village a beaucoup changé. Aujourd'hui c'est un bourg industriel très actif et animé, qui de plus bénéficie d'un grand parc avec une belle pagode. Situé à une cinquantaine de kilomètres de Canton, il est desservi par de larges autoroutes. Cela n'a pas toujours été le cas. Il y a encore dix ans, l'île où se trouvent le village et son chef-lieu n'était pas reliée au continent. Le chef-lieu avait connu une certaine aisance au début du vingtième siècle, du fait d'un petit port. Cette aisance se repère encore aujourd'hui dans le centre ville qui a gardé la façade des bâtiments bourgeois qui le composaient. La ville est tombée ensuite dans l'isolement et la pauvreté. Elle a souffert de disettes dont Zhang garde encore le souvenir cruel. Comme la plupart de ceux qui ont passé leur enfance pendant la révolution culturelle, Zhang ne peut pas dire grand chose de l'activité de ses parents. Il dit que son père était ouvrier. Ouvrier n'est pas un mauvais statut dans les années soixante. Cela peut vouloir dire ouvrier tout court, comme cela peut vouloir dire que l'on se considère comme ouvrier et non comme technicien, ce qui est préférable dans un monde où les cadres et les intellectuels étaient menacés. Et ouvrier veut dire que l'on n'est pas paysan. Dans un petit village isolé, l'ouvrier a un statut préférable à celui des paysans. Ce que l'on peut voir aujourd'hui, c'est que Zhang, bien que Cantonais, parle le mandarin presque sans accent, ce qui peut signifier une origine sociale intellectuelle. Quoi qu'il en soit, Zhang aura du mal avec le travail scolaire. Et il sera content de quitter l'école pour travailler bien avant la fin du secondaire. Aujourd'hui, il prend sa revanche sur l'École en se payant un MBA de gestion à l'Université Sun Yatsen.

Zhang obtient un premier emploi dans une grosse entreprise d'Etat qui fabrique des ventilateurs. Probablement s'agit-il de celle où

travaillait son père. Peu à peu, il intègre le département des ventes. Nous sommes autour de 1985. Zhang réussit à trouver des clients importants pour son entreprise. Il devient donc quelqu'un de très précieux et réussit à se faire payer à la commission. Quand on sait le niveau des salaires, on comprend l'intérêt d'un paiement à la commission. Avec un salaire, il est pratiquement impossible d'accumuler suffisamment d'argent pour se mettre à son compte. Je suis d'ailleurs surpris du nombre de personnes qui touchaient des revenus relativement élevés dès le milieu des années quatre-vingt. Ces revenus n'apparaissent pas dans les statistiques officielles, ni dans les observations scientifiques. Ils étaient donc en quelque sorte clandestins, même si le Parti était forcément au courant de tout ce qui est rémunération. Zhang commence donc à accumuler un petit pécule.

En 1988, il a vingt-cinq ans et se sent assez solide pour se mettre à son compte comme distributeur. Il se lance dans l'ouverture d'un commerce de matériel électrique et de ventilateurs. Il explique que cela lui permet de mieux valoriser l'offre des produits de son usine, dont il reste agent. En effet, au lieu de ne vendre que les produits de cette dernière, il se présente avec un catalogue plus complet, dans lequel les produits de son usine ne sont pas concurrencés. Mais, il n'a pas assez d'argent pour se lancer. Il va donc recourir à trois moyens. Le premier moyen consiste à louer un local en utilisant son pécule. Pour équiper ce local, il doit s'endetter. Mais comment faire quand on ne possède rien ? Il fait appel à son frère. Celui-ci est directeur d'une importante usine qui fait de la plomberie et a une très bonne image. Le frère lui offre une garantie hypothécaire de 50 000 yuans<sup>33</sup>. Ce n'est pas de l'argent frais mais l'équivalent d'une garantie bancaire. En 1988, on peut se demander ce que vaut la garantie hypothécaire du frère. Il est probable que le frère ne possède pas son entreprise. Autrement dit, si jamais on fait appel à la garantie hypothécaire, ce frère risque de devoir justifier le paiement par son entreprise d'une dette privée. Inutile de dire que le frère prend là un risque considérable. Zhang a une troisième carte qui le rend crédible : l'entreprise de ventilateurs lui avance son premier stock, ce qui fait l'équivalent d'un prêt de deux millions de yuans à très court terme. Sans cette aide, il ne pouvait pas partir. L'entreprise de ventilateurs ne pense pas courir de grands risques, car elle pourra toujours récupérer ses produits s'ils ne sont pas vendus. Mais Zhang, lui, doit

---

<sup>33</sup> Au change actuel, cela serait 5 000 €, mais on peut aussi dire que c'est l'équivalent de cinq ans d'un salaire de cadre.

absolument payer ses dettes. Autant dire que Zhang se démène pour vendre ses produits. Et cela marche. Ses affaires décollent, ce qui lui permet d'élargir sa gamme de produits ainsi que son réseau de vente. Il vend des ventilateurs, mais aussi des pièces détachées (interrupteurs) et des matières premières (cuivre). Pour les matières premières, Zhang change de relations avec son entreprise, il devient acheteur pour elle. On va voir que cela n'est pas sans conséquences.

C'est en 1991 qu'il décide de franchir un pas de plus et devenir fabricant d'interrupteurs. Il vendait déjà les interrupteurs pour ventilateurs que fabrique son ancienne entreprise. Il pense ajouter ceux qu'il fabriquera lui-même pour le bâtiment. Il a observé que le bâtiment manquait d'interrupteurs et de lampes, vu le décollage du bâtiment, il a estimé le marché suffisamment porteur pour se lancer. Mais son capital est très limité. Ces débuts seront tout petits, il a peu de machines et seulement 8 ou 9 ouvriers. Il achète une première presse à injection en provenance de Taiwan pour fabriquer les pièces en plastique et se met à fabriquer des interrupteurs assez proches de ceux de l'entreprise de ventilateurs, à cela près que ses interrupteurs à lui servent pour le bâtiment.

Pour lancer un atelier de fabrication, il lui faut encore plus d'investissement. Son astuce consiste à profiter du volant de trésorerie de son affaire de commerce. Avec les matières premières comme le cuivre, il parvient à gérer de très gros flux de trésorerie. Il lui suffit pour cela de se faire payer par l'entreprise de ventilateurs avant de payer les fournisseurs. Zhang se lance dans la cavalerie : c'est-à-dire qu'il va mettre une partie de cette trésorerie dans sa caisse pour investir dans son atelier. Pour rembourser, il a deux moyens, l'un consiste à payer avec l'argent provenant de l'activité de l'atelier, l'autre consiste à profiter de l'augmentation de son chiffre d'affaires pour masquer ses dettes. Dès que Zhang se rend compte qu'il peut se payer une machine nouvelle en prenant une commande, il achète la machine avec la trésorerie de son commerce et retarde ses factures jusqu'à ce qu'il puisse rééquilibrer ses comptes. C'est une forme de voltige financière, pratique illégale en Chine comme en France. Il faut voir qu'aucune banque en Chine ne prêterait de l'argent à un petit industriel privé. Sans argent pour s'équiper, pas de développement industriel possible. En général, les petites entreprises chinoises manquent toujours de trésorerie et perdent donc des contrats faute de pouvoir acheter les équipements et les matières premières nécessaires à la réalisation de la commande. Ce ne sera pas son problème. Zhang

fonctionne au bord d'un gouffre de dettes, mais avance sans tomber dedans. A tout moment, il peut chuter. Il suffit que des factures ne lui soient pas payées au moment où on exige de lui le paiement de traites. Il suffit simplement que son chiffre d'affaires se stabilise brutalement, ou pire chute, pour que toutes ses dettes deviennent visibles et difficilement remboursables. Zhang a bénéficié de la confiance de son frère et de son entreprise de ventilateurs. Il leur a fait courir de véritables risques. Lui-même s'est mis dans une sorte d'obligation de réussite. Comme il n'a pas d'appuis dans le Parti ou dans la municipalité, il ne peut compter sur l'indulgence de personne en cas d'échec. L'échec pour lui, c'est la condamnation à la prison, voire à la peine capitale : il est vraiment obligé de réussir.

Apparemment, il peut compter sur son frère. Nul doute que de nombreux constructeurs immobiliers achètent simultanément leur plomberie à son frère et le matériel électrique à lui. Les deux entreprises sont aspirées par la croissance fantastique du bâtiment en Chine et particulièrement en Chine du Sud. Un jour, son frère lui explique qu'il a réussi à obtenir des marchés d'Etat en se faisant certifier. Dès 1993, Zhang a créé une marque pour ses interrupteurs et obtient pour ces derniers une série de certificats nationaux. Dès lors les commandes pleuvent. Mais il veut monter plus haut et vendre à l'étranger. Il cherche donc les certificats CEE qu'il commence à obtenir dès 1995.

C'est pour obtenir des certifications internationales que Zhang n'investit pas tant sur les machines de production que sur celles de contrôle. Son mode de financement l'oblige à limiter au minimum son équipement. En effet, il achète avec les en cours de trésorerie de la première entreprise dont il est toujours un agent commercial. Le travail est encore aujourd'hui très manuel, mais les équipements de contrôles sont assez sophistiqués pour vérifier le respect des normes internationales. Les certificats internationaux ne lui ouvrent pas seulement les portes de l'export, ils améliorent son image sur le marché chinois pour lequel il propose de la qualité dite « internationale ».

En 1997, Zhang abandonne complètement son poste dans l'entreprise de ventilateurs afin de se consacrer entièrement à celle dont il est désormais le seul propriétaire. Il est devenu totalement indépendant. En 1998, l'usine emménage dans un nouveau bâtiment. Elle a principalement deux activités : les interrupteurs pour faible intensité

dans le bâtiment, dont on cherche sans cesse à améliorer le style et le confort. La deuxième activité est celle des lampes, principalement des systèmes d'éclairages au néon et des lampes à économie d'énergie.

Zhang consacre un peu d'argent à la Recherche Développement. Ces interrupteurs sont des gros consommateurs de plastique injecté, donc il fait des recherches sur les mélanges les plus performants et économiques. Il fait aussi des études sur la qualité et l'économie de ses lampes. Pour ces études, il fait appel à l'Université Polytechnique du Sud et à un institut technique pékinois.

En 1999, il réussit à obtenir la certification ISO 9001 sous la garantie d'un cabinet international. Ces références lui permettent d'obtenir des nominations nationales et de décrocher en 2000 un prestigieux contrat qui consiste à fournir de l'équipement pour le bâtiment de l'Assemblée nationale de la place *Tiananmen* à Pékin.

Aujourd'hui l'usine a ouvert un deuxième bâtiment à côté du premier. Zhang est devenu un homme très riche, et ses usines continuent leur progression au national et à l'international. Il vient également d'obtenir la certification ISO 9002. Les ventes à l'export progressent, il faut dire que les prix chinois sont un très bon argument. Si ces produits restent bas de gamme dans les standards européens, leur qualité est meilleure que celle de la plupart des produits équivalents chinois.

### **Une usine en autocratie**

Zhang gère son entreprise d'une main de fer. Il contrôle tout. Il a mis sa femme à la gestion financière, c'est elle qui tient les comptes et toute demande de dépense doit recevoir son sceau. Il existe un dicton selon lequel les entrepreneurs cantonnais tiennent trois comptabilités, une pour le fisc, une pour leur femme et une troisième pour eux seuls. Zhang n'est pas loin de ce dicton à cela près que sa femme est dans le secret des finances. Sa femme, mais pas ses cadres. Il est frappant de voir que les cadres principaux ne sont généralement pas cantonnais, ils viennent de toutes les régions de la Chine. Il en est de même pour les ouvriers dont très peu sont de la région proche. En effet, son style de gestion du personnel se traduit par un fort turnover. Il a donc perdu la plupart de ses premiers ouvriers cantonnais. Et

les usines ont déjà usé toutes les personnes localement susceptibles d'accepter leurs postes.

Zhang et sa femme contrôlent toutes les décisions dans les deux usines et le réseau commercial. L'organisation est en réseau. En dessous d'eux, douze services sont dirigés chacun par une personne qui dépend directement du PDG. Sa femme gère la comptabilité et paie les salaires. Toute dépense passe par elle. Ce sont donc des gens hyperactifs qui ne font confiance à personne et qui maintiennent un secret absolu sur les finances de l'entreprise.

Deux usines rassemblent plus de mille salariés. Elles se font face de part et d'autre d'une des rues centrales du petit bourg. L'une se consacre aux lampes, quand l'autre est spécialisée sur les interrupteurs. La chaîne des éclairages au néon, commence par une plieuse et une perceuse. Ces machines à commande mécanique découpent et poinçonnent la tôle. La plieuse est pilotée par deux hommes qui travaillent avec une protection minimale. Puis on a l'atelier de montage des circuits électroniques pour les éclairages au néon, comme pour les lampes à économie d'énergie. Les ampoules de verre arrivent toutes montées des fournisseurs. Les ouvrières les assemblent et des machines testent les circuits, et les lampes.

L'usine d'interrupteurs commence par un atelier de moulistes. Cet atelier dispose d'au moins trois machines à électroérosion, d'un centre d'usinage à contrôle numérique qui a l'air très récent et de diverses machines d'usinage et de contrôle. L'atelier est très actif. Les machines sont pratiquement toutes en état de marche. Ensuite, on a l'atelier d'injection où une cinquantaine de presses à injection sont alignées qui produisent des quantités industrielles de pièces que les ouvrières sortent des moules et ébavurent à la main. Les machines à injection viennent toutes de la même usine taiwanaise. Les pièces ensuite montent dans l'atelier d'assemblage, où des ouvrières sont alignées par cinquante le long de lignes d'assemblage desservies par des bandes transporteuses. Très peu de machines, des visseuses électriques à main, des fers à souder, des petits marteaux. Les contrôles ont l'air fréquents et beaucoup sont manuels (on teste à la main la réaction mécanique de l'interrupteur). Le service qualité dispose d'équipements de contrôle plus ou moins sophistiqués. Le plus notable est une sphère servant à faire des essais de luminosité.



Le style autoritaire, voire brutal, de Zhang se transmet du haut en bas de l'organigramme. Il n'est probablement pas étranger au fort turnover de l'entreprise. Chaque mois, l'entreprise perd 50 salariés soit plus de 4% de ses effectifs. Certes il y a des raisons objectives. L'usine n'a que 300 lits pour plus de 1000 salariés. Pour des ouvriers issus de lointaines provinces, ne pas avoir de lit dans l'entreprise revient à louer si cher un logement qu'on va abandonner l'entreprise dès qu'on aura trouvé une situation plus stable. Plus grave est le turnover des ingénieurs et des cadres. La moyenne d'ancienneté des cadres est de deux ans. Cela veut dire qu'au bout de trois ans un cadre normal considère qu'il a fait le tour de ce qu'il pouvait glaner dans l'entreprise et qu'il doit trouver quelque chose de mieux ailleurs. Un jour, ce sont dix ingénieurs qui sont partis en bloc chez un concurrent. Ce départ des ingénieurs est si fort que l'usine a pu se retrouver plus d'un mois sans aucun ingénieur en son sein, ce qui est quand même préoccupant pour une usine qui veut améliorer la qualité de ces produits.

### **Une efficacité basée sur le rapport au marché**

La construction du diagramme dégage des points forts évidents. Et ces points devraient se maintenir dans l'avenir. La centration du tableau se fait sur l'investissement. C'est-à-dire que le patron de la société tient la clé de l'efficacité de l'usine. Cette centration constitue la principale force et aussi, nous le verrons plus loin, la principale faiblesse de l'usine.

Seul actionnaire et évitant le recours aux emprunts (sinon pour de très courtes périodes), le patron n'a pas à se poser la question de recherches de financement. Cette question se posera pourtant quand il faudra moderniser fortement l'appareil productif. A ce moment, l'autofinancement s'avérera insuffisant. Il faudra passer par le recours à des prêts externes, et les prêteurs demanderont les comptes de l'entreprise. Or Zhang étant ce qu'il est, la divulgation des comptes à un tiers fragiliserait son mode de management. En quelque sorte, passer à un autre niveau d'investissement revient à changer le fonctionnement des usines, ce qui peut s'avérer délicat.

Les interviews ont montré des liens privilégiés avec de gros clients et de gros fournisseurs, liens si forts qu'ils créent une solidarité de fait. Certains fournisseurs sont en même temps clients, c'est-à-dire qu'ils

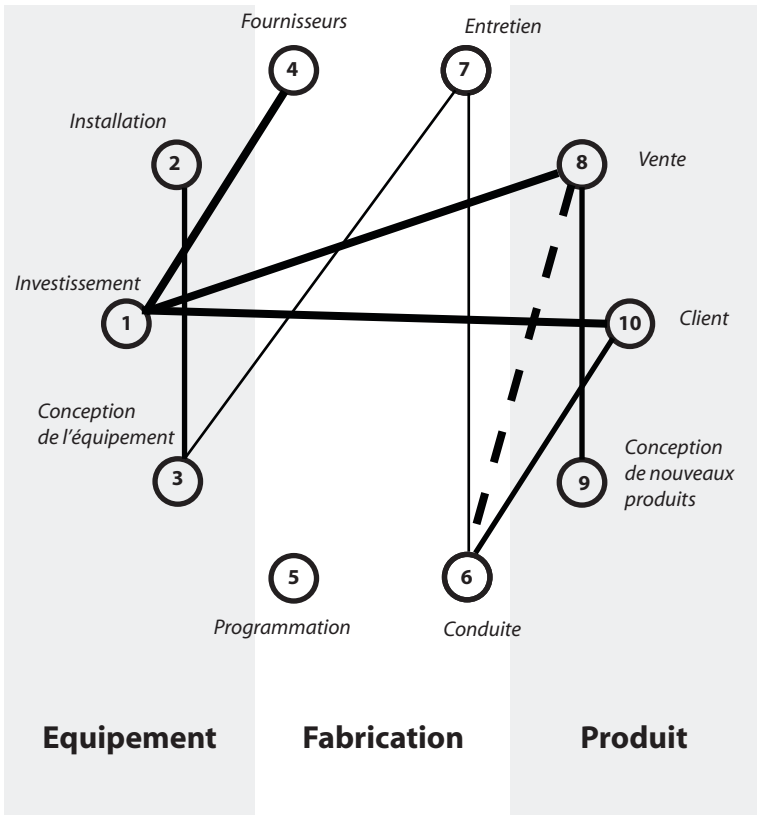
fournissent des matières premières et achètent des lampes. Les deux traits principaux lient donc la fonction investissement aux fonctions fournisseurs et clients. Le patron est capable d'obtenir les informations stratégiques dont il a besoin des clients comme de ses fournisseurs. Cette aptitude est très importante, elle est constitutive du succès de l'entreprise. Attachés à la personne du patron, ces liens d'échange d'informations stratégiques auraient du mal à perdurer si ce dernier quittait les usines. Actuellement, ces liens sont très utiles.

Les liens privilégiés avec certains clients importants assurent au patron une connaissance de l'évolution du marché et des désirs des clients. Les fournisseurs, de leur côté, ont vraiment intérêt au succès de l'entreprise. Ils sont souvent plus importants que l'entreprise et donc ont des moyens de prospection du marché plus conséquents. Dès qu'ils voient des concurrents mettre sur le marché des produits nouveaux, ou acheter de nouvelles machines, ces industriels avertissent Zhang. Ainsi, il peut anticiper les évolutions tant des clients, que des concurrents. Le fait d'avoir commercialisé des produits équivalant à ceux qu'il produit aujourd'hui a permis au patron de bien comprendre et bien se faire comprendre des clients. Cette relation reste son point fort.

Le contact avec l'entreprise du frère a fait prendre conscience de l'importance des certifications chinoises, mais ce sont les clients qui ont poussé l'entreprise à chercher des certifications internationales. Or cela a été, et sera un des éléments clés du développement de l'entreprise.

Ajouté à la relation aux clients, il y a une forte emprise du patron sur le réseau de vente de l'entreprise. En fait, ce réseau est un peu la création du patron. Il en connaît toutes les ficelles, il sait vivre avec ce réseau et le développer. L'entreprise reste d'abord une entreprise commerciale. Elle en garde des traces importantes visibles dans ces structures, comme dans ses comportements. Le fait de tenir une bonne relation avec les clients et le réseau de vente explique qu'il soit relativement facile pour l'entreprise de développer des produits nouveaux. En fait, elle a toujours été une entreprise qui a cherché ce qu'elle pouvait faire comme produits qui plaisent plus encore aux clients.

## Une efficacité basée sur le rapport au marché Elec Canton (Zhongshan 2003)



Le service produits nouveaux n'impressionne pas par sa technicité. Il impressionne plus par sa capacité à produire sans cesse des produits qui rencontrent une clientèle toujours plus grande. Les clients et les fournisseurs visitent les ateliers, de sorte que leurs demandes sont bien prises en compte par la production. En fait, malgré une qualité très moyenne des produits, et un taux de rejet important, les clients sont fidèles.

Plus délicats sont les rapports de la production avec le secteur des nouveaux produits, comme avec le secteur commercial. Il semble que ceux qui travaillent à ces fonctions aient du mal à comprendre les préoccupations les uns des autres. Ils sont en relations très suivies et cependant ne parviennent pas à vraiment coopérer. Tout se passe comme s'il était plus facile pour l'entreprise de travailler avec d'autres entreprises que de travailler avec d'autres secteurs de la même entreprise.

De trop fréquents changements dans l'encadrement limitent la capacité technologique de l'entreprise. Elle ne capitalise pas assez d'informations techniques pour être à même de faire un saut dans la qualité et la technicité. On sait faire des nouveaux produits qui sont les mêmes que les anciens, sous des apparences plus modernes. On aura plus de mal à imaginer des produits vraiment nouveaux.

Lorsqu'on regarde l'ensemble du tableau, ce qui frappe c'est que les fonctions de la partie fabrication proprement dite semblent très peu liées ni entre elles, ni avec le reste de la production. Certes, il y a suffisamment de bonnes collaborations entre la conduite et l'entretien pour que les machines soient en bon état. Le fait de choisir d'avoir peu de types différents de modèles de machines facilite certainement leur entretien. De même, l'entreprise a une stabilité dans le choix de ses fournisseurs ce qui lui permet de mieux savoir à qui s'adresser quand elle a des problèmes techniques. Sa fidélité a permis la création de liens qui assurent aux usines une certaine priorité et un intérêt à résoudre ses problèmes techniques. Nous avons été frappés de voir à quel point les machines sont bien entretenues et ont un fort taux d'utilisation. Il y a là vraiment une force de l'entreprise, mais cette force se doit surtout à ce qu'elle limite les évolutions techniques.

## Un turn-over très élevé

En fait, il y a deux groupes bien différenciés dans l'entreprise. Un noyau initial et permanent qui a bénéficié généralement de promotions importantes et est pour cela très attaché à la personne du patron. Le reste des salariés est peu attaché à l'entreprise qui lui apparaît comme très autoritaire et ne payant pas très bien. Après le départ de dix ingénieurs d'un seul coup, Zhang a revu le salaire de ses cadres à la hausse. Mais en fait, le personnel, pour lui, n'a jamais été un problème. Son chef du personnel trouve sans difficulté, dans le village même tous les ouvriers dont il peut avoir besoin. Il y a en effet, une bourse du travail qui marche bien.

Comme le travail est très simple à apprendre, on peut remplacer indéfiniment les ouvriers qui partent, même si ces derniers sont très nombreux. Le problème est à peine plus compliqué pour les cadres et techniciens qu'il faut souvent recruter à Canton même. Le fait que le personnel ne pose pas problème n'incite guère le patron à travailler la motivation et la formation de ses salariés. Il a le sentiment de tenir l'usine bien en main et fait de très gros bénéfices. La situation peut donc durer très longtemps. Elle peut se maintenir aussi longtemps que le marché du travail sera aussi ouvert dans la région, et aussi longtemps que le patron et sa femme continueront à travailler sans limites pour faire fonctionner leurs usines. Dès le moment, où un de ses deux éléments bougera, il faudra modifier en profondeur le style de management. En fait, nous avons peut-être là une image de la plupart des entreprises cantonaises privées qui gagnent de l'argent. Elles fonctionnent bien grâce une très bonne relation au marché, et elles sont assez faibles en matière de capacité à se moderniser. Mais les moteurs sur lesquels elles reposent ne sont pas près de s'éteindre, à savoir : une main d'œuvre abondante et relativement bon marché, des patrons très motivés et très commerçants. Des patrons comme Zhang, excellents commerciaux, peu portés sur la technicité, ni sur la gestion des ressources humaines, ni sur les formes modernes de gestion, nous en avons rencontré beaucoup sur le Delta. Confrontés à une concurrence très forte dans leur propre région, ils offrent des prix aux clients étrangers qui expliquent pourquoi le monde entier vient se fournir en objets industriels simples dans cette région. En même temps, Zhang semble peu capable de faire évoluer son entreprise et de vraiment la moderniser de l'intérieur. Nous verrons que certains patrons, moins nombreux, sont plus capables d'innovation.

## Histoire d'un 民工 « *mingong* » ou migrant ouvrier

Aucune des usines dont nous parlons ne semble avoir de mal à recruter la main d'œuvre non qualifiée dont elle a besoin. Souvent, les usines ont des filières précises de recrutement. Ceci explique pour partie leur succès. Ayant une main d'œuvre captive, elles sont assurées d'une certaine fidélité de cette dernière. En général, ces ouvriers non qualifiés sont des jeunes qui quittent leur village rural trop pauvre, dans l'espoir de disposer d'un peu d'argent et d'une vie plus confortable. En effet, la croissance de l'économie chinoise a amélioré la situation des agriculteurs proches des villes en accroissant leurs débouchés. Le pouvoir d'achat aidant, les citadins demandent des produits de plus en plus raffinés. Tout autre est la situation des agriculteurs de zones éloignées des agglomérations. Ici, les transports constituent le premier problème. Pour vendre, il faut passer par des intermédiaires et ces derniers ne répercutent pas forcément les hausses si elles se produisent. L'inflation n'est pas nulle, aussi les produits achetés par les agriculteurs augmentent peu à peu. Soit ils parviennent à progresser, accéder à de nouveaux marchés et s'enrichir, soit ils doivent continuer à vendre à des intermédiaires et voir le coût de la vie augmenter sans que les revenus suivent. L'exode devient alors une nécessité. Déjà la plupart des ouvriers non qualifiés que nous avons interviewés viennent d'au-delà du Guangdong. C'est dire que les Cantonais n'ont jamais été, ou ne sont déjà plus, des ouvriers non qualifiés. Ceux qui ont quitté leur campagne retirée pour trouver un emploi d'ouvrier non qualifié en usine ont déjà trouvé mieux depuis. Ils sont retournés chez eux avec un peu d'argent pour sortir de la misère, où, plus souvent, ils se sont installés en ville dans des activités moins pénibles et surtout plus rémunératrices.

Les entrepreneurs dont nous racontons l'histoire ont en général disposé de filières de recrutement qui assurent une certaine forme de sécurité à l'entreprise et au salarié. Ils ont fait leurs premiers recrutements dans le village natal, par relations. Ainsi, les parents savent pour qui leurs enfants travaillent. Ils ne les envoient pas dans l'inconnu. Et ses enfants ne sont pas seuls. Ils retrouvent leurs compagnons d'enfance à des journées de distance de leur village. En retour, un ouvrier mal noté cause des torts à tout son village. En quelque sorte tout se tient. L'entrepreneur devient une sorte de bienfaiteur qui permet au village d'accéder au monde moderne. En

retour, il maintient une certaine discipline parmi ses salariés, dans et hors le travail, et il constitue pour eux leur seule sécurité sociale. Il se doit à la communauté, son échec serait l'échec de tous. Les ouvriers qui passent par de telles filières sont en général assez stables, soit qu'ils s'estiment bien traités, soit qu'ils n'osent se lancer seuls. Leur sort est lié à leur patron. Il leur faudra acquérir une certaine autonomie et une connaissance de la ville pour être capables d'aller chercher un emploi ailleurs que dans leur première usine. Une fois plus autonomes, s'ouvrent à eux les nombreuses bourses du travail de la région. Leurs conditions de vie ne sont pas brillantes. Ils sont souvent entassés dans des chambres de six à douze célibataires, nourris sur place, travaillant six jours sur sept, malgré le passage à la semaine de cinq jours. Ils ne bénéficient généralement que de deux semaines de vacances par an pour pouvoir rentrer chez eux. De ce fait, ils ne sont pas fidèles à leur entreprise. S'ils veulent prendre un congé supplémentaire, le plus facile pour eux consiste à démissionner. Une fois habitués au fonctionnement des bourses du travail, ils n'auront aucun mal à retrouver du travail lorsqu'ils reviendront. La plupart des ouvriers non qualifiés nouvellement embauchés restent moins d'un an dans l'entreprise. Ils tournent très vite pour trouver un meilleur salaire, retrouver un ami ou un proche dans une autre usine, ou, simplement prendre un peu l'air.

La politique gouvernementale a longtemps freiné l'exode rural, et la Chine est restée plus longtemps un pays de paysans. Pour freiner les migrations, le gouvernement a mis en place les cartes de résidence et de travail, laissez-passer indispensables pour pouvoir survivre en travaillant dans des entreprises publiques. La montée en importance des entreprises privées a modifié la donne. Beaucoup d'employeurs ne demandent aucun certificat officiel à leurs salariés. Si ces derniers ne sont pas en règle, ils seront d'autant plus attachés à l'entreprise qui constituera leur seul soutien dans leur nouvelle ville. La politique de maintien de la population dans les campagnes était largement battue en brèche dès le début des années quatre-vingt. Des tentatives désordonnées ont même pu être observées. Par exemple, des lignes de train ont été démontées pour freiner l'exode de certaines campagnes vers Canton. Devant les besoins de l'industrie et l'aspiration à une nouvelle vie des paysans chinois, les digues cèdent et, aujourd'hui, la Chine se transforme en un pays de très grandes villes. De 1990 à 2005, la population de Canton est passée de trois millions à près de dix millions d'habitants. Les petites maisons traditionnelles du centre-ville chinois sont rasées au

profit d'immeubles d'habitations afin de multiplier le nombre d'habitants au mètre carré de sol urbain. La ville s'est étendue, et surtout, densifiée. On peut à Canton habiter au treizième étage et voir passer les voitures sur un autopont à quelques mètres de son salon.

C'est un véritable flot continu qui déverse les paysans dans les villes. On estime à plus de soixante millions le nombre de Chinois qui ont quitté leur campagne et ne sont encore arrivés nulle part. Si certains ont la chance relative d'être recrutés au village d'autres doivent agir sans filet, et c'est autrement difficile et risqué. L'histoire de Wang Fulin a retenu l'attention des journaux locaux, et été reprise dans l'édition chinoise de *l'International Herald Tribune*. Elle est assez édifiante.

Wang Fulin a trente ans. C'est un paysan du Guizhou. Une province voisine du Guangdong et cependant parmi les plus pauvres de Chine. Il pourrait se contenter de son sort, mais il se rend compte que son père a besoin de médicaments coûteux et, que son fils de six ans ne peut entrer à l'école faute d'argent pour la payer. Alors, il décide de se faire embaucher dans une entreprise de Hangzhou, à 1500 Km de là, entreprise où travaille déjà sa femme. L'entreprise en question lui promet 70 € par mois. Une fois, ces champs ensemencés, il décide de partir. Wang ne part donc pas tout à fait sans filet. Il utilise une filière et part avec une assurance d'emploi à un moment qui lui convient. Pour partir, il emprunte à pied une route qu'il a, avec ces collègues, construite de ses mains afin de désenclaver son village. Après plusieurs heures de marches, il arrive dans un bourg où il prend un bus pour la gare de chemin de fer la plus proche. En ce lieu, il achète un billet « *assis dur* » pour un voyage de 36 heures pour Hangzhou. C'est la première fois qu'il quitte sa province.

Assis sur siège en bois dans un train bondé, le voyage est long. Les premières 24 heures de train se passent sans histoire, mais au cours de la deuxième nuit, il est réveillé en sursaut. Un groupe d'hommes se saisit de tous les bagages qui traînent pour en faire l'inventaire et s'approprier des objets précieux. Wang est terrorisé. Le groupe l'interpelle et lui demande ce qu'il a comme argent sur lui. Wang dit combien il a, ce qui est très peu et ne satisfait pas les voleurs. Les voleurs le harcèlent de questions. Un homme, probablement le chef des voleurs se saisit d'un téléphone portable et parle à haute voix : « *On a trouvé quelqu'un qui cache bien son jeu, mais qui a beaucoup*



*d'argent avec lui, attendez-le à la gare* ». Wang, hors de lui, se précipite jusqu'au wagon-restaurant, où il rencontre le policier du train. Il demande sa protection et raconte son histoire. Le policier l'écoute, mais dit qu'il ne peut pas grand-chose pour lui, laissant entendre qu'il faudrait payer assez cher pour bénéficier d'une protection. Le policier quitte le wagon-bar. A ce moment deux employés du train interpellent Wang et lui demandent précisément combien d'argent il a. Celui-ci sort son argent et le pose sur la table. L'un des employés s'en saisit. Les employés se saisissent de lui et l'enferment hors du train dans un enclos près de la gare. Wang décide de fuir. Il escalade l'enclos, perd une de ces chaussures et se retrouve à Hangzhou, sans argent, sans bagages et sans adresse. Il connaît juste le nom du village où se trouve l'usine recherchée.

Que faire ? Wang avise un énorme panneau publicitaire et commence à l'escalader. Il se dit que de là-haut, il pourra attirer l'attention et se faire entendre. Il n'a plus confiance en personne, et voit que personne n'a confiance en lui. Il faut dire aussi qu'il ne comprend pas bien la langue parlée à Hangzhou. Faute d'être compris, Wang est vu. Il retire ses vêtements et ne garde que son slip bleu. Du haut de son promontoire, il admoneste la population. Il entend celle-ci lui dire de sauter. Des hommes du bâtiment sont dépêchés pour le faire descendre. Une photo dans le journal le montre saisissant une bouteille d'eau qu'un des ouvrier lui passe à travers les poutrelles du panneau. Wang essaie de monter plus haut pour échapper à ces ouvriers, et... il tombe de la hauteur d'un cinquième étage.

Wang se retrouve à l'hôpital qui soigne ses côtes et son bassin brisés. Il voulait gagner 70 € par mois et il se retrouve avec une note d'hôpital de 1400 € à payer. Ce sont ses voisins et sa famille qui se cotiseront. Wang sait qu'il faudra bien un jour les rembourser. Wang repartira donc une autre fois. Il se dit qu'il n'a pas eu de chance cette fois, et puis, de toute façon, il n'a pas le choix. Il lui faut regagner l'armée des plus de 100 millions d'immigrés internes de la Chine, armée qui nourrit ce qui est devenu l'atelier du monde. Dans pratiquement toutes les usines où je suis passé, j'ai interrogé ou fait interroger des ouvriers non qualifiés pour comprendre un peu qui ils sont et pourquoi ils sont là. En général, aucun ne regrette d'être venu dans le Delta de la rivière des Perles. Si leur vie est loin d'être rose, le souhait de la plupart d'entre eux n'est pas de rentrer au pays, mais bien au contraire, de faire venir leurs proches dans ce qui

pour eux est un eldorado dur mais ouvert sur le progrès. En fait, quand on sait la vie qu'ont connue ces paysans, et surtout celle de leurs parents, on n'est pas très surpris qu'ils considèrent comme une chance nouvelle et quasi inespérée la possibilité d'accéder à la ville. Longtemps, le fait de vivre à la campagne équivalait à une condamnation à la misère et une interdiction de se déplacer. Le contexte change, nombre de Chinois ne peuvent en profiter, mais ceux qui bougent sont en train de construire la Chine de demain.

Ainsi, les ouvriers migrants ne se plaignent pas. Ils sont pourtant en situation très fragile. Si leur entreprise ferme, il n'est pas rare qu'ils découvrent que leur patron a emporté leur dernière année de salaire (souvent les salaires ne sont versés qu'au départ en vacances). Il n'est pas rare que les patrons ne versent pas les cotisations sociales. Ils sont en principe obligés de le faire, mais les ouvriers sont rarement en position de vérifier. Sans cotisation, les ouvriers ne cumulent aucun point retraite, ils n'ont aucune couverture sociale. S'ils tombent malades, c'est souvent l'employeur qui paie directement les frais médicaux, ainsi ne savent-ils pas s'ils ont ou non une couverture. Beaucoup n'osent pas sortir de leur résidence car ils sont entourés d'un monde hostile du fait qu'ils sont pauvres et ne parlent pas la langue locale.

Depuis quelques années, des associations chinoises ou d'origine étrangère commencent à regrouper et aider ceux qu'on appelle les *mingong* (民工 paysans ouvriers). Le pouvoir regarde de près ces organisations dans la mesure où il craint l'apparition de syndicats d'opposition. Ce n'est que depuis un ou deux ans que le discours de la direction du Parti demande de traiter ces immigrés de l'intérieur avec humanité et leur reconnaît une place dans le développement chinois.



## **ER, le caractériel**

ER est né en 1956, au centre de la Chine, dans le Hubei, au sein d'un village anciennement assez riche mais à l'écart des voies de communication. Sa famille n'était pas aisée. Au dénuement s'ajoute la violence du père qui lui inflige des punitions brutales et fréquentes. Sa commune est pauvre et donc le village n'a pas d'école. Pour profiter d'une éducation primaire, il faudrait que ses parents le laissent aller tous les jours dans un village voisin et lui donnent de quoi payer les cours. Il faut dire qu'à cette époque si la majorité des municipalités disposent d'une école, une grande partie des villages n'ont pas de ressources suffisantes pour obtenir que des enseignants s'y installent, et donc, dans ces années soixante, une partie non négligeable des paysans n'ont pas accès à l'éducation primaire. Pas question donc pour ER d'aller à l'école, on lui confie la garde de deux bœufs. Il passe son temps à jouer avec les enfants du village, faire des bêtises, recevoir des corrections du père. Une nourriture sommaire et parfois défaillante, une maison sans électricité, emplie de fumée.

C'est un garçon débrouillard, un chef, quelqu'un qui aime la vie, mais qui doit se battre pour obtenir ce dont il a envie. Quelqu'un qui n'a guère d'horizon. Quatre frères et sœurs sont nés après lui qui lui ont coupé tout espoir de pouvoir un jour vivre correctement avec les biens des parents. Il voudrait bien apprendre. Il cherche à lire les caractères qu'il voit écrits ici et là et trouve quelques personnes pour l'y aider. Le progrès, il l'imagine dans la fuite, mais comment un paysan non instruit pourrait quitter son village dans les années soixante où il faut une autorisation du parti pour se déplacer de dix kilomètres ?

Il arrive ainsi à l'âge de 13 ans. Or, cette année-là, un couple d'« *intellectuels* » a été envoyé dans son village par la révolution culturelle. Ils viennent de la ville et sont désarmés. Ils ont brutalement perdu brutalement le confort minimum et les distractions de leur ville pour se retrouver à plusieurs jours de voyage de chez eux dans un village peuplé de gens frustrés. Ils ne

peuvent compter sur aucun salaire. A tout le moins peuvent-ils espérer que les paysans les nourriront. Comme ER est plutôt serviable, il a proposé d'aider les deux intellectuels à construire leur maison. Ensuite, il les aide à faire une école. Les professeurs ont recruté des élèves entre 6 et 15 ans. Pour le remercier, ils l'acceptent gratuitement dans l'école, lui et deux de ses copains. Comme il pouvait compter un peu, et lisait quelques caractères, on l'a mis dans le cours de 5<sup>e</sup> année.

### **1969 Ecole et lycée**

ER suit ainsi l'école du village à mi-temps jusqu'au lycée. Le couple d'instituteurs s'intéresse à cet enfant intelligent et espiègle, mais toujours prêt à faire des bêtises et à entraîner ses camarades. ER est le seul à dire que les cours sont trop faciles. Il apparaît comme le plus intelligent. L'instituteur s'attache donc à lui et essaie de lui donner un peu plus de choses qu'aux autres. Ce n'est pourtant pas un enfant facile. Il se bat beaucoup avec ses collègues, joue avec ce qui est interdit. La plus grosse bêtise qu'il ait faite, c'est d'attraper un gros serpent et de l'avoir mis dans le tiroir du professeur. Ses parents l'ont battu à l'issue de cette affaire. Bien sûr, l'instituteur en a été très choqué, mais il n'a pas rejeté ce garçon auquel il témoignera toujours de l'amitié et essaiera d'insuffler un peu de sa morale, dans une période où presque personne n'ose dire ce qu'il pense. L'instituteur fera des pieds et des mains pour que ER puisse aller au lycée de la bourgade voisine.

Et c'est ainsi que ER devient le premier lycéen de sa brigade<sup>34</sup>. Eloigné de son village et de ses parents, ER ne tient pas en place. Il est toujours en mouvement et passe une partie de son trop plein d'énergie dans le travail scolaire à tel point qu'en moins de six ans, il termine le premier et le deuxième cycles. Sa générosité spontanée et sa volonté de dominer font qu'il se retrouve très vite entourés de copains et d'amis.

### **1974 Directeur d'école**

Le lycée terminé, il a l'idée d'ouvrir une école pour scolariser ceux qui n'ont pas eu sa chance. Comme il a suivi de près la création de l'école de son village, le projet ne lui paraît pas impossible. Il l'appelle

---

<sup>34</sup> Dans cette région isolée, une brigade englobe plusieurs villages.

« l'école du bonheur ». Il arrive à enrôler 20 professeurs et parvient à faire s'inscrire 400 élèves : ER a 18 ans et, il est déjà directeur d'école.

Au début, il ne savait pas comment occuper cette fonction, il a cherché des livres pour savoir quoi faire. C'est son ancien instituteur qui lui donnera son propre livre. Apparemment le livre était bien choisi car son école a été désignée la meilleure des trente-six écoles du canton. Son école comporte neuf salles de classe. ER a encouragé ses professeurs à construire eux-mêmes les salles pour les élèves. Il sera directeur de 1974 à 1977. Malheureusement, il fait une bêtise aussi grosse que le serpent qu'il avait mis dans le tiroir de son instituteur. Apprenant la mort de Mao, il déclare que cette mort est une chance pour la Chine. Dans le contexte de l'époque, ce type de déclaration n'est guère attendu d'un directeur d'école. On fait une enquête, on découvre qu'il a lu des ouvrages interdits. Il est puni et « démissionné ». Il a la chance de n'être pas mis en prison. Et le voilà sans le sou et sans occupation : va-t-il devoir retourner dans son village ? C'est la dernière chose qu'il souhaite maintenant. Un jour, en écoutant la radio, il apprend que l'on vient de rouvrir le concours national d'entrée à l'Université. La révolution culturelle avait fermé les universités. La chute du clan maoïste les ouvre à nouveau. Or, l'entrée une université nationale passe par un concours national unique<sup>35</sup>. Selon la note que l'on obtient, on peut choisir une université plus ou moins prestigieuse, plus ou moins près de chez soi. Mais en fait, le nombre de places est si petit que presque tous les candidats échouent. Il lui reste huit mois pour préparer le concours. Pendant huit mois, il ne fera que cela. Il obtient la meilleure note des huit cents candidats de la région. Sa vie de villageois est désormais terminée, il entre dans un monde tout à fait inconnu pour lui.

### **1978 - 1981 L'université**

ER est recruté par l'université polytechnique du sud (Canton). Sa note lui donnait la possibilité de postuler aux plus prestigieuses universités pékinoises. Mais en paysan qui a connu le froid, il choisit une université tropicale. Peut-être, compte tenu de ses déboires politiques, préfère-t-il mettre un peu de distance entre lui et le cœur du pouvoir. Il est dans la spécialité de la transmission sans fil. Au début de ses études supérieures, il travaille très fort. Très vite, son

---

<sup>35</sup> Ce concours national d'accès aux universités est une institution déjà millénaire. Le nombre de caractères que l'on sait lire est une des variables importantes pour la réussite de ce concours.

origine paysanne lui est renvoyée à la figure. La révolution culturelle a voulu transformer la société en mettant tout le monde au même niveau. Pendant plus de dix ans, les universités ont été fermées, des dizaines de milliers d'enfants et d'adultes de classes moyennes et supérieures ont été envoyés se perdre dans des villages isolés. Il est indéniable que certains, comme ER, y ont vu leur chance. Sans cette révolution, il serait probablement encore dans son village et l'aventure de China Computers n'aurait jamais existé. D'autres, beaucoup plus nombreux, se sont effondrés, brisés par un sort trop cruel, tués, morts de faim ou de maladie. A l'issue de cette révolution, la société est apparemment plus égalitaire que celle des pays voisins, mais l'origine sociale marque encore largement les individus. Dans l'université où entre ER, il n'y avait que quatre étudiants venus de la campagne. N'ayant jamais été considérés comme les héros de la société communiste, les paysans sont toujours suspectés d'être arriérés. Ils sont méprisés pour leur pauvreté et leurs manières. Une anecdote va le marquer définitivement. ER, toujours aussi sociable, a beaucoup d'amis et de copains. Du moins le croit-il. Un jour, il se promène avec un groupe de copains étudiants. Ils arrivent au cinéma de l'université et voient qu'un film intéressant va commencer. Personne n'a d'argent, sauf un, le riche de la bande. Celui-ci décide d'acheter des billets pour tout le groupe, sauf pour le paysan ER. Il s'en trouve particulièrement humilié. Ce jour-là, il décide de devenir riche. Le lecteur occidental s'étonnera peut-être d'une décision aussi tardive. Il faut se rappeler que ER a vécu dans un monde où l'argent est très peu visible. Les salaires, les bourses d'étudiants, tout cela représente très peu d'argent. En fait, il n'est pas nécessaire d'avoir de l'argent pour la vie courante, pour peu que l'on soit dans une filière, dans une entreprise, une école. Il faut très peu d'argent pour payer l'essentiel, et, avec beaucoup d'argent, on voit mal ce que l'on pourrait acheter puisque rien n'est accessible à un individu. Pas question d'acheter une maison, une terre, une voiture. Bien sûr nombre de jeunes rêvent d'avoir plein d'argent. Mais nombreux sont ceux pour qui l'argent est secondaire. ER était de ceux-là, mais c'est fini, il va montrer que lui, le paysan, peut avoir plus d'argent que les fils de citadins.

ER a le sens des opportunités. Il voit que les étudiants n'ont pas de montres et souhaiteraient en avoir une, alors même que ces dernières semblent inaccessibles et difficiles à acheter. Il faut dire que les magasins ne sont pas très nombreux et que la possession d'objets personnels a été fortement réprimée pendant la révolution culturelle.

Alors, il vend les pièces d'argent que ses parents lui ont données quand il est parti à Canton. Et il achète des montres de contrefaçon. Il les vend avec un bon bénéfice et, en achète d'autres. Le voilà à la tête d'un petit commerce clandestin mais fructueux. Au bout de deux ans de cette activité, il a accumulé 100 000 yuans<sup>36</sup>. C'est vraiment une petite fortune à l'époque. Le voilà prêt pour un beau démarrage dans la vie. Dans trois mois, il aura son diplôme d'ingénieur et de quoi voir venir. Et surtout aucun étudiant ne se moque plus de lui, même les citadins de Canton ne le regardent plus de haut. Ces gens de la ville qui se croient supérieurs aux paysans le respectent aujourd'hui. Le respectent et l'envient... Alors, on le dénonce. De nouveau le voilà objet d'une enquête. On l'interroge. On lui fait comprendre à quel point sa vanité l'a lancé dans une activité tout à fait incompatible avec le statut, les responsabilités sociales et la nécessité de travailler des étudiants. Et le conseil de l'université le condamne. Encore une fois, il échappe à la prison, mais c'est pour se retrouver une nouvelle fois à la case départ. Son argent lui est confisqué. Et surtout, l'université considère impensable d'accorder un diplôme à un trafiquant. En fait, il a suivi tous les cours, réussi tous les examens, mais il est mis à la porte de l'université deux mois avant la fin de ses cours. Le voilà dehors... Sans rien.

### 1981 Technicien d'usine

C'est un homme démolé qu'embauche une usine de fabrication d'appareils radio. L'usine fait une bonne affaire car elle a un ingénieur au prix d'un ouvrier. Mais lui est très déprimé. Sa situation est loin d'être brillante. Il est honteux car il est convaincu d'avoir mal agi. Il rumine dans sa tête les erreurs qu'il a pu commettre. Il en tire la conclusion que, pour faire des affaires, il faut se garder de se heurter à la loi. Pour l'heure, il doit travailler. La politique est au poste de commande, aussi doit-il se faire très discret. Il a vraiment honte de lui-même, donc il fréquente peu de monde, ni dans sa famille, ni dans ses amis. Et puis qui voudrait de lui : c'est un homme dangereux, une sorte de repris de justice. Le fréquenter, c'est prendre le risque d'être considéré comme subversif. Son problème est politique. Se marier avec lui aurait été risqué. De plus, il n'avait pas

---

<sup>36</sup> Il est difficile de donner l'équivalence, au change actuel 10 yuans = 1 €. Donc on pourrait dire qu'il avait l'équivalent de 25 000 €. Mais ce mode de calcul est trompeur. Il serait également juste de dire qu'il avait accumulé l'équivalent de cent ans de salaire d'un cadre moyen, mais le salaire correspondait alors essentiellement à de l'argent de poche. Au moins pouvait-il être certain de pouvoir se payer sa place au cinéma.



de diplôme. Les deux combinés, il ne pouvait avoir ni bon salaire, ni bon logement. Il voit que ses chances de devenir cadre un jour sont très minces. Il réfléchit. Il est assez désespéré, n'a plus le goût à rien, il aimerait partir à l'étranger faire des études. Cette période est une période de remise en question pour lui, il est loin de sa région d'origine, seul, mis au ban de la société.

Dans son usine, il est affecté à la conception de produits nouveaux. C'est habile de la part de ses employeurs. Il est tout seul et donc ne risque pas d'entraîner ses compagnons. Et puis, c'est un esprit inventif. L'usine est petite, mal équipée. Il s'y noie dans le travail. Il lit beaucoup, c'est son seul loisir. Quand ER a accepté de nous raconter sa vie, il ne l'avait encore jamais fait à personne. Il est revenu longtemps sur cette période de trou noir car il considère que ces années ont été essentielles pour le forger. Isolé, il ne peut que réfléchir à la conception de nouveaux produits.

A cette époque, il n'a jamais pensé être le meilleur, le patron, il veut faire ce qu'il aime, il cherche partout des idées, des sources d'inspiration, des connaissances pour définir de nouveaux produits. Il répare télévisions et appareils mécaniques pour les autres. En fait, il est déjà en train d'opérer une lente remontée. Au sein de l'usine, on ne le méprisait pas, car tout le monde reconnaît ses compétences techniques supérieures à celles de bien des ingénieurs. Et puis il est un homme qui sait se faire aimer. Son revenu n'est pas si mauvais car on lui donne des primes. Il dépense peu. Ses supérieurs lui donnent souvent des primes assez importantes car il fait gagner beaucoup d'argent avec ses réparations et ses produits nouveaux. Ces derniers n'ont aucune obligation de lui donner ces primes. On pourrait même dire qu'ils prennent un certain risque à le faire. Sa position est encore très délicate.

En 1985, il essaie de faire un peu d'argent en réparant des appareils pour son propre compte, et il se fait encore punir. A cette époque, il est très au point et il pouvait faire très vite son travail à l'usine. Il cherche à rencontrer des gens intéressants. En 1986, la situation en Chine commence à changer. Il connaît bien le patron d'une usine électronique de Nanhai à laquelle il achète des produits bon marché. Le patron a déjà remarqué ses compétences techniques et lui propose d'améliorer ses propres produits car il voudrait développer ses exportations. Il s'agit de transformateurs. ER, revenu dans son atelier, étudie à fond ces transformateurs. Il leur trouve un défaut. Il travaille

dessus jours et nuits et résout le problème. Il apporte le produit amélioré au patron. Il ne demande aucune rémunération, alors qu'il est vraiment au plus bas, il ne lui reste plus que 10 yuans en poche. Une semaine plus tard, le patron vient le chercher pour l'inviter à manger. Il lui propose de boire un café et au moment de se séparer, il lui donne négligemment un paquet enveloppé dans du papier journal. Le paquet contient 40 000 yuans. Il pleuvait, ER prend l'argent, le fixe sur le porte-bagages de son vélo et, rentre chez lui. L'argent tombe. Aussitôt des gens crient pour le lui dire et se précipitent pour lui ramasser ses billets qui s'envolent. L'intégralité lui est rendue. A cette époque, les Chinois sont encore très honnêtes. Pourtant, il ne devait pas être si courant de voir une telle somme d'argent se promener.

Echaudé par ses mésaventures passées, ER n'aurait jamais pensé à demander autant d'argent. Il en conclut que c'est l'argent qui se jette sur lui.

Un jour, le voilà qui se trouve dans une ferme assez pauvre. Le propriétaire discute avec lui et lui dit qu'il souhaiterait acheter une pompe, même d'occasion mais que cela coûte trop cher. Il lui demande alors combien il est prêt à dépenser pour une pompe qui marche et ils conviennent d'un prix. Il n'a alors aucune idée de l'endroit où trouver des pompes d'occasion, il interroge autour de lui et une personne lui dit qu'on trouve cela au marché aux puces de Zhongshan<sup>37</sup>. Là-bas, il trouve en fait trois appareils hors d'usage qui, combinés ensemble, peuvent permettre de construire la pompe recherchée. On lui demande 700 yuans par équipement. Il obtient les trois à 1 500 yuans. Il loue une camionnette pour les transporter. En fait, dans les équipements achetés, il y a une pièce de fabrication allemande, indispensable à la fabrication des pompes et qui faisait le prix. Une fois, son travail de montage terminé, il obtient les 20 000 yuans convenus pour la pompe.

Il pense avoir surtout réalisé une opération commerciale, car n'importe qui aurait pu faire le montage, il fallait savoir où était le marché et avoir l'idée. Le marché se trouvait assez près de la ferme. Il y a quelques années, il a retrouvé le propriétaire et il a constaté que cet homme était toujours pauvre. Pour lui, il est pauvre par manque d'imagination.

---

<sup>37</sup> Il s'agit d'une des villes en expansion du Delta de la rivière des Perles. A cette époque, Zhongshan, située sur une des îles, n'est accessible qu'en bateau.

Il décide de quitter l'entreprise pour tenter sa chance. Il se considère toujours maltraité même si on était gentil avec lui. En effet, ses supérieurs avaient une bonne opinion de lui, mais il ne parvient pas à avoir un logement convenable. Ses supérieurs voulaient qu'il reste. Le directeur de son ancienne entreprise a vanté le talent de ER après son départ, en disant qu'il n'avait pas l'autorisation de lui donner le logement qu'il méritait.

Dans sa nouvelle usine, il est directeur adjoint. Il travaille très dur dans la journée et, la nuit, dort à même le sol avec les ouvriers. Il écrit un rapport pour orienter l'entreprise vers la gestion informatique, mais l'idée n'est pas acceptée. Il se dit que là non plus, il n'a pas d'avenir. De plus, du fait des conditions dans lesquelles il vit, il attrape une maladie des poumons. Alors, il décide d'appliquer lui-même son idée. Il estime que les temps sont mûrs pour qu'il se lance seul, et devienne son propre patron. On est le 13 juin 1991. Il se fixe comme objectif de gagner 10 000 yuans par an. Les choses vont aller beaucoup plus vite que prévu et en trois mois, il accumule 200 000 yuans. Avec cet argent, il achète un petit atelier pour fabriquer des onduleurs.

### **1994 Agent commercial indépendant**

Dès 1994, il passe à la vitesse supérieure. Il veut monter une société commerciale pour travailler un peu moins dur en vendant des pièces détachées d'ordinateur. Il choisit Hongkong parce que le commerce en Chine est très difficile à faire légalement. A Hongkong, c'est plus facile. Des amis lui ont conseillé cette solution. Cela ne l'empêche pas de rester à Canton. Son fonds de commerce, c'est le matériel électronique, puisque c'est dans ce domaine qu'il s'est le plus formé.

Il est représentant de Sony à Hongkong de 1993 à 1997. Les compagnies japonaises voulaient s'implanter en Chine. Sony lui a demandé de faire des études d'implantation : il les réalise gratuitement. Cette étude de marché avait été très facile à faire pour lui. Les Japonais cherchent un directeur général pour la Chine du Sud et lui demandent alors de le trouver. Il échoue à présenter un bon candidat et finalement, il se propose lui-même. C'est ainsi qu'il est devenu représentant Sony à Canton.

En 1996, ER a l'occasion de montrer son sens des opportunités et sa rapidité d'action. Les premiers lecteurs CD de Sony ne sont guère rapides et valaient assez cher : 180 USD. A ce prix, le commerçant se faisait une marge d'environ 10% soit 200 yuans. A l'apparition de la génération suivante, les appareils de première génération sont immédiatement devenus invendables en Occident. Il apprend qu'Epson avait commandé et reçu 400 000 lecteurs brutalement devenus dépassés, et ne savait plus qu'en faire. ER les achète pour les revendre rapidement en Chine continentale où les consommateurs n'étaient pas encore bien informés de l'arrivée de la nouvelle génération. Il a négocié les lecteurs à 40 USD pièce et les a revendus très rapidement trois fois en dessous du prix antérieur, soit 60 USD pièce. Il gagne donc 20 millions de yuans en un mois. A l'époque, son but est vraiment de gagner de l'argent. Personne en Occident ne voulait plus acheter ces lecteurs qui étaient moins rapides. Il a donc pris un grand risque en achetant massivement ces lecteurs et cela a marché. Aujourd'hui, une telle opération ne serait plus possible car les clients chinois sont plus informés, notamment grâce à Internet.

Alors ER se sent pousser des ailes. Il se sent un petit génie du commerce et croit ne jamais pouvoir échouer dans le commerce, donc il décide d'élargir son entreprise. Il quitte Sony et met beaucoup d'argent dans le lancement de nouvelles succursales. Et cela a été un échec. Il en conclut qu'il a pris une taille un peu grande pour agir seul. Il vend tout et commence à faire venir des membres de sa famille du Hubei pour travailler avec lui.

### **1997 Patron d'entreprises privées**

En 1997, il a accumulé 100 millions de yuans. Il décide de revenir à son métier d'ingénieur et de se lancer dans l'assemblage d'ordinateurs à partir de pièces détachées. C'est d'autant plus facile qu'il connaît parfaitement le marché de ces pièces. Il se rend compte que dès qu'il assemble des morceaux, il fait une importante plus-value. Il commence donc par une petite usine. Il a peu de personnes qui travaillent pour lui. Mais, il se développe vite, car il se rend compte que ce qui marche bien est vite copié. Il s'efforce de rester toujours un pas en avant des autres. Pour lui, c'est très facile de faire une usine car les salariés sont en général très dociles et acceptent de faire ce qu'on leur demande.

L'idée principale est simple. Le marché de l'informatique chinois est immense et la demande énorme. Malheureusement le prix de vente constitue le principal blocage. Donc il fait des ordinateurs bas de gamme et les vend trois fois moins cher que les modèles à la mode. Et le succès est immense. Il assortit son réseau commercial d'un grand nombre de réparateurs qui résolvent les pannes assez fréquentes que rencontrent ses appareils. Acheter les ordinateurs de ER est donc intéressant lorsqu'on utilise plusieurs ordinateurs pour des applications classiques. Alors, on a un ordinateur sur dix en panne en moyenne, mais les réparateurs viennent assez rapidement et sont efficaces. Et voilà un parc informatique qui coûte moins de la moitié de ce qu'il faudrait déboursier avec la concurrence.

Une des clés de la réussite est l'appui sur un des principaux fabricants mondiaux de microprocesseurs. Le fournisseur donne des plans d'ordinateurs correspondant aux microprocesseurs. Ainsi, il s'assure de pouvoir vendre des microprocesseurs rendus obsolètes par l'arrivée sur le marché de nouveaux microprocesseurs plus performants. Un microprocesseur demande de gros investissements pour être produit. Et ces équipements, une fois mis en place sont à peine amortis à l'arrivée de la génération suivante. Continuer à faire fonctionner les anciennes lignes est donc très rentable pour le vendeur de microprocesseurs. C'est donc une association très intéressante pour les deux acteurs. Une autre clé est de différencier marché chinois et marché externe. A l'étranger, l'entreprise vend des périphériques ou des coffrages d'ordinateurs, produits fabriqués dans les usines de ER. En Chine, China Computers vend des ordinateurs complets. Les exportations représentent environ 10 % du chiffre d'affaires. La rentabilité est beaucoup tombée, mais l'entreprise reste très rentable.

ER n'a guère rencontré de difficultés dans la gestion de ses entreprises jusqu'ici, car le personnel est obéissant. Mais maintenant, avec plus de mille salariés, l'organisation est devenue trop grande pour qu'il puisse suivre tout ce qui s'y passe. Il ne peut plus prendre les décisions tout seul. Des amis lui conseillent de ne pas s'occuper de tout et laisser du pouvoir aux gérants. Il a beaucoup de problèmes de gestion. Cela l'énerve et, il se met souvent en colère. Il essaie donc de moins travailler et de faire davantage confiance aux autres. De ce point de vue, sa famille l'aide. S'il reste le principal actionnaire, il a distribué des actions à une dizaine de membres de sa famille proche dont certains occupent des postes importants. En fait, quand on

regarde bien l'organigramme, les postes clés sont tenus par la famille, le directeur général, petit actionnaire n'appartenant pas au clan familial de ER, fait figure d'exception. Dans les stocks et la logistique, ER a beaucoup recruté de membres du clan élargi. Il s'agit de s'assurer d'une forte loyauté car les produits ont une valeur marchande et pourraient être volés par le personnel si le clan ne les surveillait pas.

Avant 1997, cette entreprise avait pour fonction de gagner de l'argent, maintenant il s'agit vraiment d'une entreprise et ER essaie de la gérer comme telle. D'autres que lui ont compris l'importance du marché chinois, et il y a donc de la concurrence. ER n'en reste pas moins très ambitieux. Premier groupe privé de production d'ordinateurs en Chine du Sud, il veut devenir le premier de Chine à l'horizon de cinq ans. Mais il a du mal à faire partager son ambition à ses salariés, même s'il est capable de payer un million de yuans l'an pour son sous-directeur<sup>38</sup>. Il trouve que ses employés manquent d'ambition et d'inventivité. Il veut encourager les employés à apprendre et à lire des livres. Il tente de faire respecter le règlement de l'entreprise.

Les résultats, surtout si on regarde la concurrence, ne sont pas mauvais. Mais il est encore loin de son objectif. Il arrive à 30% de bénéfiques par an, quand les concurrents font en moyenne 10%. Les capitaux tournent assez vite. Parmi les dix entreprises d'ordinateurs les plus grandes, China Computers est la seule d'origine vraiment privée. Le problème est l'amélioration des ressources humaines. ER est hanté par le fait qu'il ne trouve pas de gens capables de faire ce qu'il souhaite d'eux. Il ne peut pas licencier facilement, car il n'a pas forcément d'autres personnes plus compétentes que celles qu'il a.

### **Analyse du diagramme et restitution**

Rappelons qu'un lien d'une fonction vers une autre signifie que les décisions prises par les acteurs de cette fonction tiennent compte d'informations stratégiques dont disposent les acteurs de la fonction à laquelle la première est liée. Rappelons encore que le tableau ne

---

<sup>38</sup> Environ 100 000 €.

représente que des liens remarquables, c'est-à-dire plus forts que ce que l'on trouve dans la majorité des usines.

Ce diagramme apparaît déjà très complet. Il se caractérise globalement par des liens forts liant l'équipement, la fabrication et le produit. L'entreprise a donc un bon niveau d'efficacité productive. Elle prend de bonnes décisions stratégiques car les ateliers tiennent compte du commercial, les financeurs savent où il faut mettre de l'argent, les produits nouveaux s'orientent spontanément vers ce que l'entreprise sait produire. Dès lors on peut prévoir un avenir raisonnable à l'usine. Elle sera toujours capable d'adapter sa production au marché chinois.

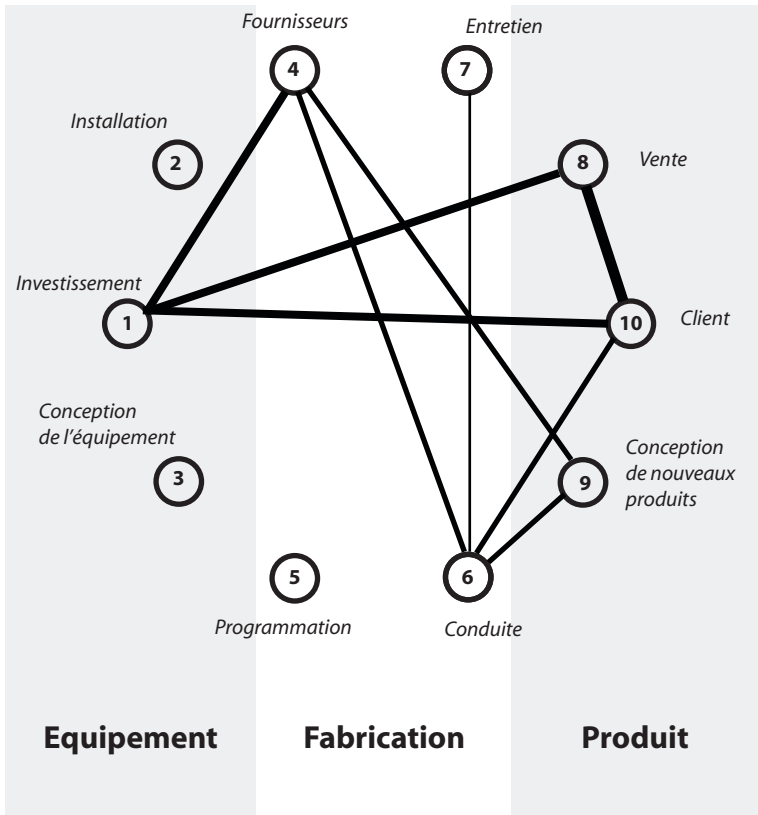
Les liens sont généralement doublés ou triplés du fait de la présence de familiers de ER dans les différents points de l'organigramme. Le succès de China Computers repose très largement sur la personne de ER, mais aujourd'hui ce succès pourrait se maintenir sans lui, ce qui est remarquable. Il est probable que pour devenir le premier producteur privé d'ordinateurs chinois, il fallait dépasser le modèle de l'entreprise dirigée par un homme-orchestre, un patron prenant seul toutes les décisions opérationnelles.

Le triangle 4.9.6 explique la vitesse du développement des usines. Il permet au produit d'évoluer en tenant compte des spécifications des fournisseurs de technologie, grâce à des discussions suivies entre ces derniers (4) et les responsables de la fabrication (6). Ces deux dernières fonction étant connectées avec le niveau où se prennent les décisions financières (1), l'entreprise va toujours trouver les ressources pour améliorer ses produits.

Bien souvent, les usines chinoises progressent techniquement par l'intervention de leurs clients. Ici, c'est le fournisseur qui tire les usines vers le progrès. Le fournisseur vend ses processeurs dépassés selon le modèle Coca-Cola. Rappelons que Coca-Cola ne vend pas de licence de produit, qu'il n'a aucun lien capitalistique avec les usines qui fabriquent leur boisson mondiale. Coca-Cola se contente de vendre un extrait que les usines mélangent à de l'eau et du bicarbonate. Mais Coca-Cola ne vend qu'à la condition que l'on respecte des normes de production, de commercialisation extrêmement contraignantes.

## Les triangles de l'efficacité

China Computer (Canton 2004)





Il y a polarisation sur la fonction d'investissement (1). ER, le principal actionnaire de l'entreprise est aussi la personne vers laquelle convergent le plus d'informations stratégiques provenant des trois zones du diagramme (quatre liens vers 1). On retrouve ce lien remarquable et apparemment caractéristique des entreprises privées cantonaises, le lien entre le financement et le marché. Cela facilite bien sûr l'acuité des décisions d'investissement. Ce lien du fondateur avec les clients, ainsi qu'avec le réseau commercial est un lien structurel. Tout projet industriel est ici inséré dans une vision commerciale qui lui donne tout son sens et explique assez largement la santé de l'entreprise.

L'autre point remarquable est que cette fonction d'investissement ne repose plus sur un seul homme. D'une part, ER peut s'appuyer, voire être remplacé par des membres de son clan familial. D'autre part, il est parvenu à obtenir des facilités de financements de la part des banques. Nous avons trop souvent signalé l'impossibilité pour les entreprises privées d'accéder au financement bancaire pour ne pas remarquer l'ouverture de cette possibilité. Certes, l'entreprise n'a pas abusé de cette possibilité, préférant le confort de l'autofinancement. Mais, il semble bien qu'elle est en mesure de mobiliser davantage d'argent dans le système bancaire chinois, qu'elle n'en dispose à travers son réseau familial. Le jour où les entreprises chinoises disposeront d'un accès véritable à un système bancaire fiable, alors un certain nombre d'entre elles pourront peut-être passer à des niveaux plus élevés de technicité et de compétitivité.

### **Les faiblesses dégagées par le diagramme**

La première faiblesse se doit à la polarisation sur un seul fournisseur (4). Il est évident que le fournisseur de microprocesseurs joue un rôle important dans le développement de l'usine. Ce fournisseur apporte des éléments de technicité que le personnel de l'entreprise n'a pas. Et ces éléments sont centraux à tel point qu'on pourrait imaginer que l'usine appartient de facto au vendeur de microprocesseurs. En effet, l'usine est très dépendante pour la conception des ordinateurs qu'elle vend en Chine. Si le fabricant de microprocesseurs cessait de l'aider, China Computers aurait bien du mal à faire évoluer ses produits qui deviendraient de plus en plus obsolètes. China Computers n'a donc

pas à l'heure actuelle les moyens de se séparer de son producteur de microprocesseurs.

Enfin, la capacité technologique et les facultés d'innovation ne correspondent pas à la stratégie de ER. Pour devenir le premier constructeur d'ordinateurs chinois, il apparaît nécessaire de sortir du créneau des ordinateurs bas de gamme dans lequel l'entreprise excelle, mais qu'elle ne saurait dépasser. On peut dire qu'elle fabrique des produits très automatisés en utilisant des méthodes très manuelles. Le service de Recherches et Développement se limite à un travail sur l'esthétique externe des ordinateurs et appareillages. ER se plaint du manque d'intérêt pour la véritable innovation technique, mais en fait, il n'y a personne qui fasse vraiment de l'informatique ou de l'électronique dans cette usine de montage. Il n'y a donc pas de lieu pour articuler l'innovation technique. Les bureaux d'études peuvent reproduire des dessins de fabrication, ils ne sont guère capables de les faire évoluer. On voit bien que les concepteurs de produits nouveaux ne sont guère liés avec les deux fonctions qui devraient leur permettre d'évoluer à savoir l'informatique (5) et les concepteurs d'équipements nouveaux (2). Or c'est dans ces deux fonctions que s'exercent les compétences structurelles d'informatique et d'électronique. Il ne s'agit d'ailleurs pas d'un simple manque de lien, mais d'une impossibilité à créer des liens utiles compte tenu des compétences actuellement mises en œuvre et présentes dans l'usine.

Dans notre observation de l'entreprise, nous avons pu constater que les personnes qui travaillent à la fabrication n'avaient pas de contact avec des usines concurrentes. La relation entre entretien et conduite est suffisamment bonne pour réparer les pannes, mais insuffisante pour permettre une réelle évolution de la technologie interne. En conclusion, l'usine exploite un créneau, celui de l'ordinateur bas de gamme. Elle a devant elle un marché important qu'elle connaît bien et qui devrait durer. Par contre, elle n'est pas en condition de réduire le retard technologique avec les concurrents occidentaux. L'usine est efficiente dans le sens où elle va continuer à bien fonctionner et gagner de l'argent. Elle est moins fragile que beaucoup, car désormais sa survie ne repose plus sur la personnalité unique du fondateur. Elle devrait même gagner des points à l'export. Par contre, on ne la voit pas comme le futur concurrent d'IBM ou d'HP.

## Les diplômés en Chine

La population active connaît de grandes évolutions. De nombreux diplômés quittent le secteur d'Etat. L'Etat ne leur facilite pas toujours la tâche, car il fait remarquer qu'il leur a payé leurs études. La solution pour le diplômé consiste alors à passer au tribunal et à payer des indemnités. Pour contrer ce mouvement, les *danweis* ou les universités qui prennent en charge les études de citoyens chinois lient cette formation à un contrat d'engagement d'une certaine durée. Malgré cela, les salariés diplômés publics tendent à ne pas aller au bout de leurs contrats d'engagement.

Nombre en millions d'individus	1998	2002
Ingénieurs	5,66	5,29
Chercheurs	0,29	0,26
Enseignants	11,08	12,24
Etudiants	0,2	0,5
Dont étudiants à l'étranger	0,007	0,125

Source : Beijing Review, vol.46, N°50, 2003, p.21.

Un article récent de la Revue « Perspectives Chinoises » constate l'accroissement du nombre des étudiants chinois : 7,23 millions en 2000, 9,1 en 2001 et 11,46 millions en 2002<sup>39</sup>. L'auteur s'appuie sur les statistiques 2003 du ministère de l'éducation.

Le même numéro note que le nombre d'ingénieurs et de chercheurs diminue, ce qui laisse supposer une inadaptation de la formation aux emplois industriels actuels. Il faut dire que la plupart des ingénieurs et des chercheurs sont des fonctionnaires d'entreprises d'Etat qui, soit, partent vers le privé en changeant de fonction, soit, perdent leur emploi du fait de la fermeture des entreprises d'Etat non rentables. Par contre le nombre de professeurs et d'étudiants est en très forte croissance. En quatre ans, la Chine a ouvert plus d'un million de postes nouveaux de professeurs et augmenté le nombre de ses étudiants lequel est passé de 200 000 à 375 000, auxquels il

<sup>39</sup> YU Nanping (2004), Les jeunes diplômés chinois en butte au chômage, Perspectives Chinoises N°80, Hongkong pp4-12

faut ajouter les étudiants chinois inscrits à l'étranger qui ont fait un bond de 7 000 à 125 000. Il y a bien une forte croissance des diplômés. La croissance de la population d'étudiants et de professeurs ne doit pourtant pas faire illusion : le pourcentage d'étudiants par rapport à la population est très inférieur à celui que l'on trouve en Corée ou à Taiwan, pour ne pas parler de la France ou du Japon. Il n'empêche que la Chine possède une des plus grandes communautés de chercheurs du monde, même si elle est très loin de l'Inde qui a depuis longtemps misé davantage sur les études supérieures.

Les entreprises que nous avons vues commencent à avoir du mal à recruter de bons ingénieurs. Elles ont surtout du mal à trouver des techniciens ou des chercheurs un peu pointus dans leurs domaines. Il y a un véritable manque de personnel qualifié. Cet appel est largement entendu. L'obligation de l'enfant unique contribue probablement à renforcer ce mouvement<sup>40</sup>. Les adultes investissent toutes leurs économies dans la formation de leur seul enfant, plus susceptible qu'eux de parvenir à la fortune. Ils font appel à toutes sortes d'enseignements publics ou privés pour augmenter les chances de réussite, d'où la création de tant de postes d'enseignants. Les plus fortunés n'hésitent pas à envoyer leurs rejetons à l'étranger. En France, en 2004, les Chinois représentent déjà la première nationalité étrangère pour les étudiants.

L'augmentation du nombre des diplômés ne doit pas masquer une dégradation de la formation scolaire de base pour une partie non négligeable de la population. En effet, cette formation dépendait des *danweis*. Cela veut dire que la majorité des Chinois bénéficiait d'une formation scolaire primaire pratiquement gratuite. Beaucoup ont perdu cet avantage et doivent donc payer désormais la scolarité de leurs enfants. Peu de Chinois hésitent à investir dans l'avenir de cet unique enfant, mais encore faut-il en avoir les moyens. C'était précisément le problème du *mingong* Wang.

---

<sup>40</sup> L'ouvrage le plus lu en 2003 en Chine est écrit par des parents qui racontent comment ils ont fait entrer leur fille à Harvard.



## ***Le contrebandier du développement industriel***

Monsieur Chang est né en 1964. Il habite dans une grosse bourgade des environs de Canton. Débrouillard et séducteur, il n'apprécie guère l'école qu'il quitte avant d'avoir terminé le secondaire. Il lui faut travailler, et le voilà gardien de nuit dans un immeuble. Pour améliorer l'ordinaire, il se lance dans la revente de montres de contrebande. Les produits d'Hongkong trouvent nombre d'amateurs en Chine communiste. La frontière est sévèrement gardée. Il s'agit d'un véritable rideau de fer. Mais nous sommes sur un Delta et les contrebandiers utilisent des vedettes souvent plus rapides que celles des douaniers. Les trafics sont nombreux et lucratifs. Souvent les filières impliquent des militaires et des douaniers, et sont donc assez sûres. Chang n'est qu'un petit maillon dans la chaîne, mais le dernier, c'est-à-dire qu'il est en mesure d'accumuler de l'argent liquide. Cette faculté est importante dans un monde où la plupart des gens doit se contenter d'argent de poche, leurs besoins étant plus ou moins bien couverts par leur collectivité.

Le problème de Chang est que bien souvent les montres qu'il récupère et veut vendre tombent en panne. Sa chance est de rencontrer un collègue plus âgé, qui a de véritables connaissances dans l'horlogerie électronique, et lui apprend, au cours des nuits de garde, à réparer ses montres. Ainsi, Chang devient un peu plus qu'un revendeur. En fait, son activité de réparation lui donne peu à peu de l'envergure. A vingt et un ans, Chang considère qu'il en sait assez pour ouvrir une échoppe dans son bourg. Et il continue de vendre et réparer les montres. Nous sommes en 1985, et l'activité privée n'est plus interdite. Chang profite donc d'un contexte relativement permissif. Comme ces montres sont de contrebande, son activité est en fait entièrement privée. Elle est aussi étonnement profitable. En fait, Chang doit surtout faire attention aux réactions des pouvoirs publics locaux. Il ne faut pas qu'un fonctionnaire trouve que ce qu'il

fait est mal, donc il est très attentif et très aimable avec tous les fonctionnaires locaux. Ce n'est certainement pas lui qui va rechigner à payer une taxe, même si elle est encaissée en liquide et sans reçu. Il est aussi très discret. Il n'a eu besoin d'aucun capital pour se lancer dans le trafic, et ce trafic lui a rapporté suffisamment pour qu'il puisse louer son stand.

Chang s'aperçoit assez vite que ce sont toujours les mêmes pièces qui cassent. Et bien sûr, il est difficile de se procurer les pièces d'origine puisque le commerce n'est pas licite. Il se lance donc dans la production de certaines pièces détachées. Il travaille seul, mais commence à appeler des amis pour le seconder lorsqu'il a de grosses commandes. Il fait connaissance peu à peu avec des vendeurs de pièces de rechanges pour acheter, mais aussi pour vendre. Ces vendeurs sont en fait ceux qui lui apportent des informations techniques lui permettent d'actualiser et de poursuivre sa formation.

Un jour, un acheteur lui fait une commande importante et lui demande de la livrer à Canton. Et c'est ainsi que Chang va découvrir le marché des montres électroniques qui se trouve près de la gare centrale de Canton. Il décide de s'y installer et ne tarde pas à y louer une petite boutique pour vendre montres, calculettes et jouets électroniques. Il a vingt-cinq ans. Il continue bien sûr son activité de production de pièces de rechange. Il va souvent dans son village d'origine, puis à Shenzhen, pour acheter des pièces et des montres souvent fournies à travers la contrebande. Il fait de plus en plus souvent des produits complets qu'il assemble dans sa boutique et vend sur place. Il reste quatre ans dans sa boutique, réalisant de plus en plus de produits complets. Deux amis qui le secondaient de manière occasionnelle sont embauchés à temps complet. Pour l'instant, il se trouve avec un statut d'entreprise familiale. C'est un statut bâtard qui ne correspond pas vraiment à sa situation mais qui lui donne un statut formel, ce qui est essentiel. Mais cela ne suffit pas, il lui faut chercher plus de monde et la place manque dans la boutique.

Il décide alors de sauter le pas et part monter un petit atelier de 25 personnes dans une des villes périphériques de Canton. Il a 29 ans et est resté seulement quatre ans dans la boutique du marché de Canton. Pour changer de taille, il fait appel à la famille élargie. Il trouve un parent militaire qui va lui être très précieux pour ses relations avec l'administration publique. En 1993, on ne saurait

ouvrir une usine privée de 25 salariés sans bénéficier de protections. Pour le capital, il se contente d'investir ce qu'il a gagné personnellement dans son travail de boutiquier. Il n'est pas question de demander aux banques<sup>41</sup>. Probablement deux ou trois parents mettront de l'argent dans son affaire, mais en fait, il connaît essentiellement des salariés et les salaires ne permettent pas d'investir. Nous sommes donc essentiellement dans une affaire que le fondateur a financée avec l'argent qu'il a gagné en travaillant dedans. Jusqu'ici Chang n'a bénéficié d'aucun soutien technique autre que celui de son compagnon gardien de nuit, et des fournisseurs de pièces détachées. Il se forme sur le tas, en discutant avec les uns ou les autres et en cherchant à résoudre les problèmes qui se posent à lui ou à ses clients. Son cousin militaire l'aide à obtenir les bonnes grâces de l'administration. Il n'attend rien de l'administration, sinon qu'elle le laisse mener son entreprise sans trop lui soutirer d'argent. Et il trouve que cette dernière ne lui pose pas vraiment de problèmes. Sa société ne va pas cesser de croître dans les années qui suivent. Il est devenu un patron capitaliste chinois.

Au départ, l'usine fait des montres de faible qualité à bas prix. En fait, les circuits imprimés viennent de l'étranger, mais les montres sont assemblées sur place à partir d'un équipement sommaire. Très vite, il cherche à diversifier sa production et il insère ses montres dans des jouets. Et la production augmente. Surtout, il commence à avoir des clients étrangers. Chang a démarché des grosses entreprises auxquelles il a proposé de fournir des cadeaux d'entreprises marqués de leur logo. Ces cadeaux sont des jouets, stylos, briquets, etc... Pratiquement tous ces objets ont une montre digitale insérée en eux. L'activité marche bien. Les rapports prix/qualité de Chang sont meilleurs que ceux des entreprises d'Etat pour les produits de basse qualité. Les effectifs augmentent. L'entreprise s'étoffe et Chang se met à embaucher les gens de son village. Il recrute bien sûr des ouvriers puisque le travail est très manuel. Mais, il commence à rechercher des compétences qui lui font défaut, et il n'hésite pas à payer un peu plus cher pour s'attirer ceux qui les ont. Entre 1993 et 2000, il crée ainsi les départements vente, comptabilité, vente internationale, contrôle qualité, marketing. En 1996, Chang déplace l'usine pour l'installer dans ses locaux actuels car il manque déjà de place. Deux machines d'injection de plastiques et cinq machines américaines de fabrication de circuits intégrés ont été déplacées. Depuis cette période, Chang concentre ses efforts commerciaux sur

---

<sup>41</sup> A cette époque, les banques ne prêtent qu'aux entreprises publiques.



les grands clients et sur l'exportation. Il a l'intuition que ses clients de départ, les petits revendeurs de montre des autres provinces chinoises vont perdre du terrain ou se tourner vers des producteurs encore moins chers que lui. Les grosses entreprises qui lui achètent ses stylos montres demandent sans cesse des produits plus performants et plus étonnants. Chang veut anticiper le mouvement et prendre une longueur d'avance sur ses concurrents. C'est un homme qui réfléchit et cherche des idées. Il essaie de s'attirer des compétences qui lui manquent. Comme il veut développer ses marchés, il cherche des compétences et il en trouve auprès de WU Nengchuan et de son club patronal d'échanges et de formation dont il sera un des tout premiers adhérents<sup>42</sup>.

Fin 1999, l'entreprise atteint les 600 salariés, taille à laquelle elle va se limiter les années suivantes. Elle fabrique 5 millions de montres par an, vendues soit comme montres, soit insérées dans des cadeaux d'entreprise. L'investissement en machine totalise 1 200 000 € en 2002, ce qui représente vraiment beaucoup d'argent pour un petit entrepreneur chinois, mais signifie également que l'équipement est essentiellement un équipement d'occasion. Chang imagine déjà que des concurrents aux salaires encore plus bas que les siens vont lui prendre un jour le marché des montres bon marché. Il cherche donc à se diversifier vers des activités un peu plus techniques. C'est un client de Taiwan qui lui apporte le développement suivant. Ce client fabrique des circuits imprimés pour montres mais aussi pour appareils photo numériques. Il lui propose d'inclure ces appareils dans les cadeaux d'entreprise. Chang prend 400 000 € dans ses deniers personnels et les investit pour se lancer dans la photo numérique. Il a pris la précaution de recruter des ingénieurs taiwanais pour faire l'ingénierie et mettre au point les lignes. Ces derniers restent six mois, puis repartent, les ingénieurs cantonnais étant considérés comme formés. Plutôt que d'investir dans des technologies de pointe, Chang fait appel à la sous-traitance pour assembler en Chine les appareils photos<sup>43</sup>. Il assure dans son usine leur intégration dans les jouets et cadeaux d'entreprise. Cette production démarre petit à petit. En deux ans, l'entreprise n'a encore fabriqué que 250 000 appareils. Mais il y a déjà une gamme impressionnante de modèles fabriqués qui va du stylo appareil

---

<sup>42</sup> Ce club compte actuellement plus de 2000 entrepreneurs, ce qui est une performance dans un pays qui se méfie de tout ce qui pourrait ressembler à un syndicat indépendant.

<sup>43</sup> Les lentilles viennent de Taiwan. Chang étudie la possibilité d'arriver à avoir des lentilles autofocus.

photo, à l'appareil photo avec flash. Certains de ces appareils peuvent même réaliser de petits films.

Chang regarde l'exportation. Pour cela, il a modernisé sa gestion et développe ses produits originaux. En fait, les produits gadgets se vendent assez bien à l'étranger depuis 1996. Cela permet à Chang de mieux connaître le marché international. Tout ce qui est photo se vend à peu près pour moitié à l'export, ce qui permet à Chang d'avoir accès aux devises et donc de payer les lentilles, ainsi que les parties les plus techniques des appareils photos numériques qui viennent de Taiwan. Il peut ainsi aller à quelques salons internationaux. Une partie des montres est aussi exportée.

### **Visite de l'usine**

Chang a désormais 13 machines à injection, des machines pour fermer les circuits intégrés, un atelier de mouliste et des bancs de contrôle informatisés. Les équipements sont assez peu coûteux, les machines simples. Il y a plusieurs bandes tractées dans le montage, mais une seule fonctionne, et elle ne sert qu'à une petite partie de ceux qui travaillent autour de cette bande. Le montage, l'insertion et la soudure des composants se fait à la main, il y a un bain de silicium et un tube de chauffage des circuits intégrés. En fait, les équipements de fabrication sont beaucoup plus évolués que dans usines précédentes.

Les machines sont des machines à injection sans armoire informatique du type de celles que l'on trouvait à Oyonnax dans les années quatre-vingt. L'atelier de moulage est équipé de fraiseuses trois axes avec contrôle numérique de la position de l'outil, mais sans programmation. On trouve deux machines à électroérosion dont l'avance est programmée mais qui restent assez simples. Les moulistes occupent un atelier de 13 personnes et autant de machines. Les moulistes viennent généralement d'autres entreprises de mécaniques. A l'embauche, l'entreprise leur a attribué un tuteur qui leur apprend le travail et les teste. Cela dure en général trois mois. Il y a deux ateliers dans lesquels on doit changer de chaussures pour ne

pas faire trop de poussières, mais on n'est pas encore dans ce qu'on pourrait appeler une salle blanche<sup>44</sup>.

Certaines machines sont importées (Allemagne, Italie, France et Taiwan), d'autres sont chinoises. Le développement de nouveaux produits n'a nécessité que peu d'évolution des équipements. L'entreprise s'est centrée sur une technologie de base, laissant à la sous-traitance tout ce qui ne se faisait pas avant (écriture de programmes, etc...). Par contre, des bancs de montages ont été installés à la sortie de la chaîne pour vérifier le fonctionnement des appareils. Il est quasiment impossible de parvenir à de très hauts niveaux de qualité avec la technologie utilisée. Le passage à la production d'appareils de haute qualité nécessiterait des investissements financiers qui semblent hors de portée de Chang, au moins actuellement.

Les mêmes équipements servent indifféremment à toute la production, que ce soit les montres, les appareils photos ou les mémoires flash pour ordinateurs (certaines sont insérées dans des briquets). Il a des produits phare, comme, dès 2001, la montre poignet qui contient un appareil photo numérique. Ce produit a une assez mauvaise qualité d'image, et les clients principaux voudraient une meilleure définition<sup>45</sup>. Chang cherche à développer des produits plus haut de gamme, quitte à changer de marché. Il commence à fabriquer de véritables appareils photos numériques, vendus comme tels et non comme gadgets. Il a vu les prix de ces appareils sur le marché international, et est certain de pouvoir se trouver un créneau dans les appareils de moyenne et basse qualité. Il a maintenant un véritable atelier de Recherche Développement, lequel comprend huit ingénieurs dont l'un parle anglais. Ils font le dessin des futurs produits. L'un d'eux passe son temps à démonter des appareils concurrents plus performants que ceux que fabrique l'usine. Il en dessine les plans et essaie d'imaginer comment ils sont usinés et montés pour en retirer des idées pour les productions futures<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Les salles blanches sont des salles où l'on contrôle la poussière en évitant son introduction par diverses méthodes dont la première consiste à changer de chaussures.

<sup>45</sup> En 2001, les appareils photos numériques ne sont nullement généralisés, et l'on est très loin d'imaginer que bientôt ils seront inclus dans les téléphones portables. L'appareil photo dans la montre a donc un succès considérable.

<sup>46</sup> On appelle cela le « *reverse engineering* » ou la copie.

Déjà sont en germe les potentialités de développements à venir. Chang a suivi toute la procédure de la certification ISO 9000 sans demander la certification car, pour les montres, on ne demandait pas ce certificat. Ce sera peut-être nécessaire pour les appareils photos. ISO a donc été introduit en vue d'améliorer les performances de l'entreprise et lui permettre de passer à un niveau de technicité plus grand. La mise en place a d'ailleurs été considérée comme vraiment difficile. Cette procédure a eu des effets visibles comme la division de l'entreprise en départements. Le département de qualité s'occupe de contrôler les pièces au départ de l'usine. Il fait aussi le contrôle des pièces entrantes (sous-traitance) et gère l'achat des composants. Il contrôle aussi en cours de production avec une prise d'échantillons systématique sur la moitié de la production. En fait, la mise aux normes ISO a constitué pour Chang un moyen peu coûteux d'obtenir les conseils nécessaires pour donner à son entreprise les recettes classiques du management occidental. Or ces recettes font défaut dans un pays qui manque de personnes formées à la gestion moderne. De plus, en prétextant le passage à l'ISO, on a pu faire accepter des changements d'organisation qui auraient été difficiles à faire passer s'ils étaient venus du seul patron. Le patron a pu remodeler l'organisation de son usine sans être soupçonné de sombres desseins. On a pensé qu'on était obligé de changer l'organisation pour faire face aux demandes des clients occidentaux. Chang montre là sa capacité à négocier socialement. Il réussit à payer peu cher une réorganisation et à ne pas trop augmenter les tensions dans l'entreprise. En fait, Monsieur Chang a un début de politique du personnel. Il a visiblement une préoccupation pour les relations sociales, préoccupation que l'on n'a rencontrée ni chez Zhang, ni même chez ER pour lesquels le personnel n'est pas vu comme un problème. Les salariés sont plus fidèles à Chang qu'à la majorité des patrons chinois. Chang ne cherche pas à grandir au risque de perdre le contrôle de son usine. Il préfère faire appel à la sous-traitance. Cela lui permet de conserver le noyau de ses proches dans des postes où ils sont à l'aise. En quelque sorte, il se développe autour d'un cœur de métier qui est la conception et la production de produits mélangeant des technologies hétérogènes.

Deux personnes conçoivent la forme des nouveaux produits, et une autre s'occupe des dessins imprimés sur ces produits. Ils ont été formés dans des instituts chinois spécialisés dans le design industriel. Le décorateur vient des beaux-arts. La conception d'un nouveau produit se fait à partir de l'observation de produits existants.

L'entreprise regarde comment le marché réagit à ces produits. Elle se procure régulièrement des rapports sur le marché des appareils photos (achetés auprès de la douane ou du bureau des statistiques). L'entreprise participe à des foires comme celle de Canton où elle a toujours un stand, mais aussi à Las Vegas, Francfort, etc... Le patron et certains de ses cadres assistent à des colloques, c'est dire qu'ils ont le souci d'acquérir des idées nouvelles.

Le temps n'est plus où la formation reposait sur le hasard des rencontres. Chang va chercher l'information et les compétences qui lui manquent. Il a déjà bien engagé sa première transformation : producteur de montres au profit d'un vaste réseau de vendeurs en Chine, et un peu à l'extérieur, sur des modèles spécifiques, il ajoute la vente de produits gadgets comme cadeaux d'entreprises, cette fois-ci au profit de grands clients chinois et étrangers. Il voudrait réaliser une troisième transformation et devenir aussi producteur d'appareils photos numériques pour la grande consommation. Mais ce passage-là demande des moyens financiers et des compétences techniques qu'il n'a pas. C'est pourquoi Chang envisage de s'associer à une entreprise taiwanaise, et une compagnie du ministère de la science et des technologies à Pékin.

Chang est quelqu'un qui inspire confiance. Il a un charisme certain. A la fois, il est aimable, mais peut se faire très insistant pour obtenir quelque chose. On peut dire que c'est un bon vendeur. Il a par exemple vendu des milliers d'exemplaires d'une montre qui parle à une association d'aveugles américains. Il vend ses gadgets à des constructeurs de système d'air conditionné qui les utilisent comme cadeau d'incitation à l'achat de leurs climatiseurs. Chang maintient des relations de longue durée avec ses partenaires et ses gros clients<sup>47</sup>. Cela explique probablement la confiance du partenaire taiwanais qui lui a confié la fabrication des appareils photos numériques et se prépare à créer aujourd'hui avec lui une société commune pour passer à une étape supérieure. Chang est aussi probablement un leader.

Comme Zhang, Chang n'a d'autre choix que la réussite, puisque les autorités auront toujours la ressource de ressortir son passé de contrebandier dans un pays où la prescription n'existe pas. Ce passé, condition de sa réussite, est une sorte de boulet qui l'empêche de s'arrêter et de se reposer sur ces lauriers.

---

<sup>47</sup> Les petits clients ont une rotation beaucoup plus rapide.

Ce qui fait la différence principale avec les deux cas précédents, c'est que nous avons bien l'impression que le développement technologique de son entreprise n'est pas arrivé à son terme, mais plutôt qu'il est en phase de décollage. Chang n'a pas trouvé ses informations techniques auprès des entreprises concurrentes locales. Il sait que l'entreprise est une des premières de la région pour la fabrication des montres, mais connaît mal ses concurrents. Il ne sait pas par exemple que le plus gros concurrent du Guangdong, une entreprise d'Etat, a fait faillite autour de 1998. Il n'y a pas de centres techniques locaux sur lesquels s'appuyer. Il recrute des techniciens dès qu'il rencontre des problèmes techniques, mais la plupart des salariés rentrent dans l'usine sans connaître la technologie des montres. L'entreprise taiwanaise apporte les savoirs techniques nécessaires. Pour Chang, l'association patronale montée par le professeur WU constitue un moyen important pour développer ses réseaux de relations et, surtout pour avoir des idées de stratégie de développement à l'avenir. Son souci principal est de ne jamais rater une occasion nouvelle de développement. L'entreprise taiwanaise développerait les logiciels et les circuits imprimés, la compagnie pékinoise s'occuperait de trouver les financements nécessaires à l'expansion. Le petit contrebandier de montres va-t-il réussir en moins de vingt ans à se transformer en un fabricant de produits de haute technologie ? Consultons notre diagramme pour y trouver des éléments de réponse.

### **Analyse du diagramme**

Ce qui est d'abord remarquable dans ce diagramme, c'est la densité des relations croisées. Plus qu'ailleurs, dans la plupart des usines du monde, les informations stratégiques passent d'une fonction à l'autre. Et cela suffit à laisser penser que cette usine peut encore nous réserver des surprises. 14 traits marquent des échanges d'informations stratégiques entre les différentes fonctions concourant à la marche de l'usine. C'est beaucoup plus que dans les autres usines présentées dans cet ouvrage. Une fonction, l'investissement, recueille des informations stratégiques en provenance de cinq autres fonctions, deux autres touchant quatre fonctions, deux autres encore trois. Nous n'avons pas un nœud central unique mais un foisonnement.

De toutes les usines que nous avons décrites dans ce livre, c'est la seule où les personnes qui conçoivent les nouveaux produits reçoivent et donnent des informations stratégiques vers quatre autres fonctions, et surtout vers les deux autres zones du diagramme. Nous sommes bien devant des gens qui sont à même de concevoir des produits utilisant des connaissances que seules les fournisseurs d'équipements et de produits techniques encore inexistantes en Chine sont à même d'avoir, et tenant compte à la fois des capacités de fabrication de l'usine tout en étant capables de construire l'argumentation pour mobiliser les ressources financières nécessaires pour cela. Alors, oui, nous sommes face à un constructeur à même d'innover techniquement. Certes, ce n'est pas de cette usine que va sortir le nouveau principe technique qui va révolutionner l'industrie mondiale. Elle n'en a pas les capacités. Mais, au royaume de la copie, nous avons trouvé un copieur innovateur.

Cela dit, le noyau central reste très excentré par rapport à l'usine. Il s'agit du lien investissement fournisseurs clients (1,4,10). Nous sommes dans une situation que nous avons souvent observée dans le Delta, celle d'une entreprise commerciale qui dépend pour les technologies de pointe de ses fournisseurs et de ses clients. La partie fabrication reste peu innovante, elle est cependant liée à la zone financière et à la zone commerciale du diagramme. C'est-à-dire que lorsqu'on conçoit un produit, on sait les difficultés qu'il y aura à le fabriquer.

Le service produits nouveaux se trouve à deux pas des ateliers et les employés circulent entre la fabrication et la conception de ces produits. Nous sommes aussi dans une usine qui a gardé mémoire des problèmes techniques liés à l'installation des équipements productifs. C'est-à-dire que ces équipements sont vus comme évolutifs, même pour les plus techniques d'entre eux. Notons que la technicité de fabrication n'est pas très élevée. Donc nous sommes devant des équipements sommaires, mais qui sont exploités au mieux de leurs capacités.

On le voit, les possibilités de développement technologique sont encore limitées. Notamment, l'accès à la programmation passe ici par les concepteurs d'équipements. L'usine aura besoin de beaucoup de temps pour maîtriser des technologies complexes. Ainsi, elle a du mal à intégrer des systèmes autofocus dans ses objectifs photographiques.

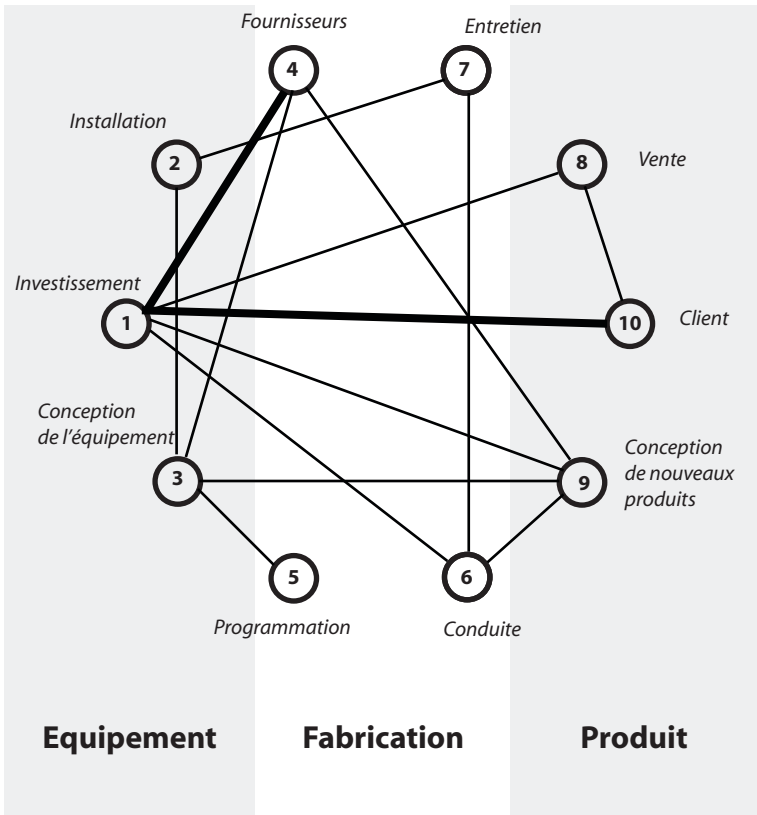
En 2006, cette partie du diagnostic se voit confirmée. La partie appareil photo numérique s'est doublée d'une partie caméras. Le nombre de pixel et la qualité ont augmenté, mais les produits restent bas de gamme.

D'autre part, le diagramme montre que le tandem conception de nouveaux produits – fabrication (6-9) n'est pas directement relié aux clients ni aux vendeurs (8-10). Ces relations doivent passer par la zone du capital. C'est dire que les nouveaux produits ne sont pas conçus pour les clients existants. Ils sont donc moins certains de trouver un marché. Mais cela résulte de la stratégie même de Chang. Il a déjà réussi partiellement une première fois à changer de produits et de clients, ajoutant aux montres pour le grand public chinois, des produits gadgets pour les grandes entreprises chinoises et étrangères. Cela a demandé d'orienter sa stratégie commerciale vers les directions marketing des grands groupes.

L'astuce des produits nouveaux et la faiblesse de leurs coûts a permis à Chang d'emporter des marchés intéressants. Il voudrait maintenant faire un nouveau saut et vendre des appareils photos numériques de qualité moyenne au consommateur mondial. Il estime qu'il peut parvenir à des prix très intéressants pour une qualité suffisante pour le consommateur moyen. Cette stratégie requiert donc de moderniser l'appareil productif et de démarcher de nouveaux marchés. Chang sait bien qu'il ne peut seul obtenir les financements nécessaires pour moderniser ses équipements en profondeur. Mais son entreprise est plus moderne que celle de Zhang. Il peut présenter une comptabilité crédible, il a une organisation qui semble correspondre aux standards du management international. Autrement dit, l'organisation peut supporter les chocs que ne manqueront pas de provoquer l'entrée dans le capital d'un partenaire puissant. Il a donc engagé des démarches pour s'associer à un groupe pékinois qu'il pense capable de mobiliser les ressources financières dont il a besoin pour se développer. Pour ne pas donner trop de pouvoir à ce partenaire pékinois, il compte ouvrir aussi son capital à son fournisseur taiwanais. Ainsi, il peut rester l'actionnaire le plus important tout en ayant moins de la moitié du capital de son entreprise. L'entrée de son partenaire taiwanais aurait également une logique industrielle. Dans la mesure où ce dernier sera associé, il hésitera moins à partager ses technologies de pointe avec Chang.



## Les liens de l'innovation UAT (Canton 2002)



On le voit, c'est une vraie stratégie de développement qu'a Chang. Quand on regarde le diagramme, on lit immédiatement la faisabilité et les risques. Le point de fort de Chang, c'est la relation qu'il a su construire avec ses fournisseurs et ses clients. En recherchant de nouveaux clients, il avance dans l'inconnu, et risque de perdre ses appuis antérieurs. Sa force ancienne était aussi de ne pas avoir recours à des financements externes. En s'associant pour avoir accès à plus de capital, mais aussi à des emprunts, il entre là aussi dans un champ inconnu.

Le futur va aussi confirmer les forces et les faiblesses de ce diagnostic. En 2003, l'usine obtient la licence pour l'exportation, ce qui lui permet de ne plus dépendre d'un fournisseur étranger ou d'un agent chinois, pour ses exportations. Celles-ci vont donc s'accroître. A partir de 2004, les autorités cantonaises commenceront à cautionner les demandes de prêt bancaire, ce qui devrait donner du souffle à la stratégie de l'entreprise. En 2006, le nombre de clients et de partenaires a sensiblement augmenté, mais l'entreprise n'est pas vraiment parvenue à prendre pied sur le marché de la grande distribution d'appareils photos numériques. Donc le succès n'est toujours pas assuré. Mais l'échec n'est pas davantage garanti. Il peut très bien réussir. Il entrerait alors vraiment dans la catégorie des industries de pointe. Chang peut infliger un camouflet aux analystes qui voient les Cantonais condamnés à reproduire indéfiniment des objets faciles à produire. On voit ici que l'innovation se trouve dans la présentation des produits mais ni dans la technologie des produits, ni dans les procédés de fabrication. C'est une innovation permise par un début de technicité et de souplesse dans la gestion de la main d'œuvre et des équipements. L'industrialisation de la région n'est donc pas achevée, et certains de ses développements sont susceptibles nous surprendre : les moteurs de l'atelier du monde sont loin d'être essoufflés.



**EXPLICATIONS  
DE  
L'INDUSTRIALISATION  
DU DELTA**



## **Une société au travail**

C'est le premier contraste qui transparait de notre observation. Nous sommes passés d'un monde lent et tranquille à un monde où le travail est devenu l'horizon de la plupart de nos interlocuteurs. Si j'avais un seul mot pour décrire le changement en quinze ans, je dirais que les gens se sont mis au travail. Dans les premières usines visitées, les ouvriers, les cadres avaient le temps devant eux. Ils prenaient aisément l'initiative de pauses. J'ai parfois été surpris des faibles niveaux de productivité que je pouvais observer, voire mesurer. La plupart des travailleurs ne travaillaient pas. J'ai observé une réduction du temps de travail, la semaine de cinq jours se généralisant dans le début des années quatre-vingt-dix. Cette réduction du temps de travail s'est faite sans perte de productivité, comme en Europe à la même époque. Et puis, insensiblement les choses ont commencé à bouger. La loi n'est pas revenue sur les réductions d'horaires, mais les salariés ont commencé à travailler plus vite et plus longtemps. On me dit généralement que les heures supplémentaires ne sont pas une obligation, mais quand un sociologue observe que tout le monde effectue des heures supplémentaires, il considère qu'il y a bien obligation : celui qui n'effectuerait pas des heures supplémentaires ferait figure de déviant. La position de déviant n'est pas toujours confortable dans une usine française, elle semble invivable dans une usine chinoise. En tout cas, on trouve très peu de monde pour exercer son droit à ne pas trop travailler.

Aujourd'hui quand je visite une usine cantonaise, les postes de travail sont occupés, et les gens travaillent effectivement. Autrefois, il arrivait qu'on mette une machine en route à mon passage pour me montrer que cette machine pouvait servir, et que les ouvriers savaient l'utiliser. Aujourd'hui, hommes et machines sont occupés, et mes interlocuteurs hésitent à arrêter leur travail pour répondre à mes questions.

Pourquoi les gens se sont-ils mis à travailler ? Cette unanimité renvoie autant à une obligation qu'à un changement d'esprit. En 1989, les salariés sont sur des emplois immuables. Ils ont très peu de chance de voir leur poste changer. Ils ont la tranquille assurance que personne ne va leur retirer leur poste et leur sécurité matérielle. Si on ne dit rien, et que l'on est tranquille, rien ne bougera. Si on travaillait, on serait tout aussi tranquille, rien ne bougerait davantage. On ne toucherait pas plus de salaire, on n'aurait pas plus de chances de promotion. Les ouvriers de l'époque sont-ils heureux, à tout le moins plus heureux qu'aujourd'hui ? La question est difficile à répondre, si tant est qu'elle ait un sens. Ce qui est certain, c'est qu'en 1989, être ouvrier dans une des usines d'Etat que nous observions était perçu comme un privilège. La pauvreté c'était, et c'est encore aujourd'hui, être paysan. Appartenir à une usine d'Etat apportait un nombre appréciable de garanties. On avait un logement petit mais assuré, une nourriture suffisante, une scolarisation minimale pour ses enfants et l'accès à un minimum de services médicaux. Vivre de la terre dans une région éloignée mettait votre survie à la merci de la maladie ou des caprices du climat. La Chine avait mis en place, plus que beaucoup de pays du tiers-monde, une infrastructure minimale de santé et d'éducation. Malgré cela, beaucoup d'enfants de paysans quittaient très vite l'école soit que leurs parents n'étaient plus à même de payer, soit simplement que l'école se limitait aux premières classes. Les ouvriers des usines d'Etat se sentaient donc privilégiés. A l'abri... Cela a complètement changé aujourd'hui.

Etre ouvrier dans une usine chinoise n'est plus aujourd'hui un privilège. Et pourtant, nombreux sont encore les paysans qui voudraient y arriver. L'exode rural chinois n'est pas terminé. Il est en cours et il est, pour l'instant, à sens unique. On part de la campagne vers la ville, du champ vers l'usine. Et l'on ne revient pas. Au contraire, on cherche à faire venir les membres de la famille qui sont restés. Parfois, on se trouve à plusieurs journées de transport de son village natal. Le travail en usine est encore attractif. Mais, il n'est plus aussi tranquille. Dans l'usine, on travaille. L'ambiance est parfois bonne, parfois mauvaise, cela dépend de beaucoup de facteurs, de la hiérarchie, des collègues. Mais elle n'est plus l'ambiance feutrée d'autrefois, pour une raison simple : les gens ne se connaissent plus. Autrefois, on pouvait naître, grandir, travailler et vivre sa retraite dans son usine. La plupart des gens ne partaient pas et donc tout le monde se connaissait. Aujourd'hui, dans nombre d'usines, la moitié des salariés n'a pas un an d'ancienneté. La sociabilité a complètement

changé. Les gens ne sont plus attachés à leur emploi, mais ils travaillent beaucoup plus qu'avant. En fait, le rapport des Chinois au travail a brutalement changé. Il est devenu une évidence de travailler beaucoup et longtemps. Ce changement de paradigme se doit à un total basculement de la société. Les salariés des usines ont désormais un vrai salaire. Les Occidentaux considèrent que les salaires chinois sont trop bas, ils ne voient pas que les salariés de l'industrie chinoise ont récemment troqué le droit à une vie pauvre mais dans une certaine sécurité, contre celui d'un salaire. Leur sécurité repose désormais sur la croissance économique. En fait, la plupart des salariés des usines cantonaises n'ont connu que la croissance. Ils ne savent pas à proprement parler ce qu'est une crise économique. Dès lors, ils n'ont pas d'inquiétude et ils démissionnent très facilement. Souvent un ouvrier part pour la semaine de vacances à laquelle il a droit deux à trois fois par an. Comme il trouve cette semaine trop courte, il ne revient pas. Quand il revient, il cherche un autre emploi, qu'il trouve facilement puisqu'il a déjà travaillé. Les usines préféreront toujours embaucher quelqu'un qui a déjà travaillé qu'un paysan tout juste arrivé de la campagne et dont on ne sait s'il va savoir s'adapter. Les salariés n'ont donc pas d'inquiétude pour leur avenir. Et cela les rend beaucoup moins pessimistes que les salariés occidentaux dont on pourrait penser les conditions de vie et de sécurité meilleures.

Les ouvriers chinois gagnent plus d'argent qu'ils n'auraient jamais imaginé en gagnant, il y a seulement dix ans. Cela aussi est une chose importante à noter. Un Français est souvent déçu par sa carrière professionnelle, il rêvait de gagner plus. Les Chinois ne voient certainement pas la réalisation de leurs rêves d'enfant, mais ils sont souvent plus d'argent que dans leurs rêves d'enfant. Et cela est vrai du patron de l'entreprise privée, à l'ouvrier de base. Le régime avait habitué les Chinois à l'absence d'argent, ils ont donc découvert l'argent et la consommation plus tardivement que la majorité de la population mondiale.

Alors on travaille parce qu'on comprend que l'argent est venu de ce travail. Plus on travaille, plus on pense gagner d'argent. Dans la plupart des usines que j'ai observées, les heures supplémentaires des ouvriers sont payées. Ce n'est pas toujours le cas des usines les moins performantes qui échappent pour cette raison même à notre regard. Nous cherchons à comprendre la réussite industrielle et regardons ce



qui marche plutôt que ce qui ne marche pas. Tout le monde travaille et donc il n'existe pas de porte de sortie.

J'ai le sentiment que cette tendance s'accroît, c'est-à-dire que la durée du travail augmente d'année en année. Je vois de plus en plus de cadres arriver à travailler trois semaines d'affilée sans avoir pris un seul jour d'arrêt du fait de l'urgence des choses à faire. Je dois dire que l'augmentation de la durée réelle du travail pour les cadres du privé ne touche pas que la Chine. En France aussi, il semble bien que l'intensité du travail des cadres ait considérablement augmenté. Ils restent plus longtemps au bureau, de retour du travail, les appels téléphoniques, les courriers électroniques contribuent à apporter le travail jusqu'au cœur du foyer et à des heures autrefois consacrées à la sociabilité et au repos. En Chine, cette invasion de la sphère domestique par le travail salarié est encore plus forte, à tel point que je me demande combien de temps les salariés chinois pourront tenir à ce rythme. Je constate que la sociabilité de mes amis chinois a tendance à se limiter à la famille proche et aux camarades de travail. Et comme beaucoup changent de travail fréquemment, ils abandonnent leurs anciens amis pour de nouveaux collègues. Beaucoup expriment le sentiment d'une vie qui perd son sens. On ne vit que dans le travail. Plusieurs d'entre eux m'ont parlé de prendre leur retraite dès qu'ils auraient assez d'argent pour cela, et ils considéraient qu'ils allaient y arriver autour de 40 ans. Je crois qu'ils s'illusionnent eux-mêmes, mais il est vraiment rare d'entendre un tel discours de la part d'un cadre français.

La force industrielle s'appuie bien sur un travail intensif des salariés, cadres, dirigeants et ouvriers. Ce travail intensif n'est pas sans contrepartie, mais il constitue certainement une des limites du potentiel de croissance du pays. En général, on attribue à la concurrence la nécessité d'augmenter la productivité. En Chine particulièrement, nos diagrammes montrent la faible technicité et la faible capitalisation des usines que nous étudions. Ce que l'un fait, l'autre peut le copier et faire la même chose. Le coût d'entrée est faible puisqu'il y a peu de capital à investir, peu de technicité à acquérir. Dès lors, dès qu'une usine marche bien, des concurrents se positionnent rapidement sur son créneau. Et l'usine perd rapidement ses monopoles, ce qui veut dire qu'elle doit sans cesse baisser ses coûts si elle ne veut pas disparaître. Tout se passe ici, comme si cette baisse des coûts passait moins par la croissance des investissements

et l'amélioration des modes de gestion, que par l'intensification du travail.

Alors la croissance industrielle de la Chine a entraîné, autant qu'elle est portée par une intensification massive du travail : les Chinois se sont mis à travailler. Ils ont la conscience d'un retard à rattraper et ils travaillent plus que les autres. Beaucoup de Chinois sont conscients de cette intensité presque surhumaine du travail fourni. La plupart expliquent ainsi leurs résultats économiques et pensent qu'ils vont dépasser le reste des pays industrialisés notamment en matière de production automobile et de conquête spatiale. Sur ce point, nous leur donnons tort. L'intensité du travail leur permet de se positionner sur tout ce qui nécessite beaucoup de main d'œuvre et peu de qualification. Elle ne remplace pas une politique soutenue de production de connaissances et de rigueur de gestion. La route sera certainement longue avant que la Chine ne puisse se positionner sur les secteurs à forte valeur ajoutée, et donc avant qu'elle n'augmente sensiblement les salaires.



## **Pourquoi le Guangdong ?**

Comment expliquer pourquoi les usines se sont développées aussi vite dans le Guangdong et que peut-on anticiper du futur de l'industrialisation de la région ? Voilà le moment de reprendre un peu tout ce que nous avons appris pour tester les explications que l'on donne habituellement au développement industriel.

Le développement de cette région du monde a pris de court tous les tenants de théories sur le développement industriel. Dans les années soixante, la plupart des analystes portaient leurs espoirs sur l'Amérique Latine considérant que là était l'avenir. En effet, on y trouvait une langue commune, des infrastructures assez importantes et un niveau scolaire relativement élevé. L'industrialisation était déjà ancienne et n'attendait plus qu'un coup de pouce et des politiques appropriées pour décoller. L'aide économique de l'OCDE allait vers l'Inde et l'Afrique qu'il fallait sortir de la famine et de la misère. L'investissement économique allait vers l'Amérique Latine dont tous les analystes prédisaient l'envol. Le développement du Japon avait déjà été une surprise. Les analystes lui reprochaient encore son incapacité à innover et le voyaient condamné à ne produire que des copies des produits occidentaux, bon marché mais de mauvaise qualité que déjà il était devenu une des principales puissances industrielles. Dès 1973, Peyreffite <sup>48</sup> publie « quand la Chine s'éveillera » anticipant un possible décollage. Il est peu suivi par un milieu intellectuel qui lui reproche sa prestation contestable comme ministre de l'éducation nationale en 1968.

Sinon pratiquement personne ne prédit ni ne souhaite ouvertement le décollage industriel de la Chine. S'il y a action politique, celle-ci visait plutôt à ne pas aider, voire à freiner un tel développement. Au début des années quatre-vingt, on constate le décollage de pays de l'Extrême-Orient appelés alors les petits dragons. Pour les observateurs, le système chinois est trop rigide pour intégrer les technologies modernes, comme pour s'adapter aux modes de gestion

---

<sup>48</sup> Alain Peyreffite (1973), Fayard, Paris

compatibles avec la compétitivité internationale. La région cantonaise apparaît particulièrement peu propice à l'industrialisation ; les analystes économiques occidentaux la condamnent à l'agriculture et au commerce. Or le décollage industriel avait déjà commencé pratiquement au début des années quatre-vingt, mais le niveau était alors si bas que cela n'était guère visible. Ce développement soutenu pendant vingt ans fait aujourd'hui de la région une des plus industrialisées de la planète. Les analyses sur les transferts de technologies montrent que la plupart des difficultés identifiées déjà dans nos travaux du début des années quatre-vingt-dix se voyaient résolues les unes après les autres. L'usage de technologies de pointe est désormais courant ici, même si ces technologies n'en sont pas originaires. On trouve encore relativement peu de Recherches Développement dans la région, à l'exception notable d'Hongkong.

Si on n'a pas anticipé le développement industriel du Delta de la rivière des Perles, c'est que les théories sur lesquelles on s'appuyait étaient mauvaises. Par exemple, on supposait que développement industriel devait suivre l'ouverture politique. Le raisonnement était que le pouvoir était si dictatorial que toute ouverture à des idées étrangères provoquerait sa mise en danger : conscient de cela, le pouvoir ne pouvait que freiner l'ouverture et donc le décollage économique. Les événements de 1989 confirmaient cette thèse puisqu'on voyait une période d'ouverture se traduire par des désordres sociaux importants que le pouvoir a cherché à régler par la répression et une mise en veille de la politique d'ouverture. Ainsi, même en 1989, alors que le développement était largement engagé, la plupart des observateurs étrangers n'anticipaient nullement l'actuel décollage économique et industriel de la Chine. D'ailleurs, de nombreuses voix s'élevaient en occident pour interdire la coopération technologique et industrielle avec la Chine placée dans le camp des ennemis potentiels de l'Occident. On ne peut donc pas dire que ce développement ait été la volonté de l'Occident. Et pourtant, la Chine est devenu un des principaux bénéficiaires des Investissements Directs Etranger. Il ne s'agit pas d'aide mais de business.

Il faut revenir sur les théories spécifiques à la Chine. La plupart des ouvrages publiés en français ou en anglais sur le développement de la Chine semblent voués à une conclusion irrémédiable. Et ce, que l'ouvrage soit publié en 1985, en 1990 en 1995 ou en 2000, la sentence tombe inexorablement : « *La Chine a connu ces dernières années des progrès fabuleux mais des phénomènes inquiétants (endettement,*

*contraintes bureaucratiques, corruption, droits de l'homme, inégalités, licenciements, problèmes sociaux...)* obligent à prévoir prochainement une implosion du système, avec ses variantes de soulèvement populaire, de révoltes, de changement de régime pacifique ou non, et même de guerre civile ». Une version actuelle de ce pessimisme se retrouve dans un article paru le 15 novembre 2004 dans le journal Libération sur la zone de Shenzhen. L'article raconte, l'histoire d'une grève dans une usine privée. Les ouvriers ont gagné en quelques jours 170% d'augmentation. Si les salaires devaient augmenter de 170% en Chine, le moteur principal de l'économie chinoise que seraient les bas salaires serait sur le point de s'éteindre. Il est vrai que les salaires des usines performantes présentées dans cet ouvrage ne sont déjà plus les plus bas de la planète. On trouve facilement au Vietnam, en Afrique ou en Amérique Latine, des ouvriers acceptant des salaires inférieurs aux 100 € qui sont à peu près le minimum dans les usines dont parle ce livre. D'ailleurs, les ouvriers cités par le journal Libération se sont retrouvés à ce niveau. De très nombreux employeurs chinois paient très mal leurs ouvriers, mais ce ne sont pas ceux qui dirigent les usines qui font décoller le pays. Cela dit, si les pouvoirs publics ont poussé le patron de cette usine de Shenzhen à augmenter sensiblement les salaires, c'est qu'il commence à se dessiner une pénurie de main d'œuvre ouvrière en Chine. La difficulté à trouver de la main d'œuvre est probablement une des limites de tout système industriel. Autrement dit, le modèle chinois ne progressera qu'en se transformant.

L'arrêt du développement surprenant de la Chine a été annoncé maintes fois depuis le début de la politique de réforme et d'ouverture, et bien que nous soyons aujourd'hui entrés dans un nouveau millénaire, et que cette fin annoncée tarde à venir, je ne saurais dire pourquoi la Chine évite un à un les abîmes vers lesquels elle semble foncer inexorablement. En ce qui concerne la région du Delta, peu d'explications de la réussite chinoise prennent en compte le fait que cette région constitue un des moteurs principaux du décollage industriel chinois. Une des raisons essentielles de cette courte vue de la situation chinoise relève du manque d'observations scientifiques des entreprises : En général, les observateurs visitent les lieux que l'on souhaite leur montrer souvent d'ailleurs pour obtenir des investissements. Pour le reste, ils doivent se fier aux statistiques que diffusent les pouvoirs publics chinois. Or ce pays n'a pas encore vraiment ouvert ces statistiques aux chercheurs internationaux. Cela peut encore être considéré comme un crime que de diffuser des

statistiques concernant la production nationale chinoise. Il est donc délicat de vérifier les informations que l'on trouve dans les publications officielles chinoises.

Le rôle du Centre Franco Chinois de Sociologie de l'Industrie et des Technologies de l'Université Sun Yatsen à Canton est donc d'autant plus important. C'est le premier centre de recherche universitaire chinois en sciences sociales co-dirigé par un occidental. Et il se trouve au cœur du Delta de la rivière des Perles, là où se trouve le meilleur lieu pour tester de nouvelles hypothèses. En effet, les mouvements y sont plus forts et plus rapides que partout ailleurs, c'est ici qu'on devrait être le mieux placé pour comprendre quels sont les ressorts de l'industrialisation.

Cela dit, nous ne sommes pas les premiers à avoir décrit le décollage du Delta des perles. Alors même que j'arpentais pour la première fois le Delta de la rivière des Perles, à Harvard, Ezra Vogel terminait un ouvrage remarquable sur la réforme au Guangdong, ouvrage qu'il intitulait: « *Un pas en avant* »<sup>49</sup>. Il voulait dire par ce titre que le Guangdong se trouvait un pas en avant des autres provinces de la Chine. Aujourd'hui la distance entre le Guangdong et les autres provinces ne s'est pas réduite. Fin connaisseur de l'Asie du Sud-Est, Vogel a visité pour la première fois en 1973 la zone du Delta. Sa réputation, le fait qu'il parle bien le chinois, et le livre qu'il a écrit pour expliquer comment le Japon pourrait devenir le N°1 de l'économie mondiale avaient intéressé les officiels cantonnais. Par deux fois, ceux-ci l'ont fait venir à Canton pour faire le point sur la politique de réformes dans la province du Guangdong. Ils pensaient que Vogel était à même de décrire honnêtement la réforme dans le Guangdong et d'en montrer les points forts et les points faibles. Ils lui ont donc permis de rencontrer les principaux responsables politiques et industriels de la région.

---

<sup>49</sup> Ezra F. Vogel (1989), *One Step Ahead in China - Guangdong under Reform*, Harvard University Press, 510p.

## **L'effet frontière**

Vogel a rapidement perçu que cette région avait toujours été plus ouverte sur l'étranger que le reste de la Chine. Le Delta a été la principale porte commerciale de la Chine jusqu'à la révolution communiste de 1949. En fait, la côte chinoise ne possède guère de meilleur site pour l'installation d'un port que la région du Delta. Canton est de ce fait une des meilleures voies d'entrée des influences étrangères en Chine. Les Cantonais sont peut-être les Chinois qui ont le plus voyagé en dehors du pays, ils sont une composante majeure de la diaspora chinoise. Quant à ceux qui sont restés en Chine, ils ont, plus que la plupart de leurs compatriotes, l'occasion de se frotter aux étrangers ou à leurs idées. Et ces contacts ont facilité l'émergence d'idées politiques nouvelles. De ce fait, beaucoup de Cantonais ont joué un rôle essentiel dans la mise en place de politiques d'ouverture ou de modernisation. C'est le cas de Liang Qichao, comme de Kang Yuwei, qui tous deux ont essayé de moderniser la dernière dynastie chinoise. C'est le cas aussi de Sun Yatsen, Cantonais lui aussi, qui fonde à Canton la première république chinoise<sup>50</sup>. Même le mouvement communiste doit beaucoup aux idées étrangères. Ce n'est pas surprenant de voir que l'Institut de Formation Paysanne où Mao a conçu les plans de sa révolution se trouvait à Canton.

L'ouverture à l'étranger n'a pas toujours été bien vue en Chine. Les empereurs chinois ont généralement cherché à réduire les contacts de leurs sujets avec les « diables » étrangers. La révolution chinoise, et particulièrement la période de la révolution culturelle ont reproché aux Cantonais leurs influences étrangères. Ce reproche est à l'origine d'une volonté des pouvoirs centraux de réduire l'influence des Cantonais, volonté qui se sent encore aujourd'hui, même si le dynamisme cantonais est, depuis Deng Xiaoping, souvent donné en exemple. Pour Vogel, la proximité d'Hongkong va jouer un rôle déterminant dans le décollage de l'industrie locale. Rencontrant essentiellement des membres du parti communiste, Vogel a constaté à quel point les plus ouverts d'entre eux n'ont de cesse de s'intéresser

---

<sup>50</sup> Sun Yatsen a également fondé l'université qui porte son nom et abrite aujourd'hui notre centre de recherches.



aux méthodes productives et commerciales d'Hongkong. Par ailleurs, il constate qu'Hongkong investit dans des usines et ateliers situés au-delà de sa frontière. Progressivement, toute l'industrie d'Hongkong va basculer de l'autre côté de cette frontière. L'apport d'Hongkong serait donc essentiel. Pour Vogel, c'est la réforme qui rend les choses possibles pour les entrepreneurs. Il donne des exemples d'entrepreneurs publics et d'entrepreneurs privés.

Les entreprises publiques que Vogel a visitées sont assez semblables à l'usine de machines à coudre dont nous parlons au début de cet ouvrage. Les patrons publics qu'il a rencontrés avaient le souci de ce qui se fait à l'étranger. Ils obtenaient des moyens financiers très conséquents, et investissaient pour faire des produits susceptibles d'être exportés. Malgré ces relatifs succès à l'export, ils n'arrivaient guère à être rentables.

Les entrepreneurs privés vus par Vogel ne dirigeaient pas une usine, mais un restaurant et un atelier de réparation qui ressemble un peu à l'atelier de production de pièces détachées de réparation de montres que Chang, le contrebandier, faisait fonctionner à la fin des années quatre-vingt. Il faut dire qu'avant 1989, il est très difficile de dépasser les sept salariés pour une entreprise privée. Autrement dit, en 1988, Vogel ne voit pas autre chose que ce que nous avons décrit au tout début de ce livre. Mais il a accès aux statistiques officielles chinoises. Cela lui permet d'affirmer que le décollage industriel du Guangdong a commencé dès l'ouverture de 1982. Il constate que la région cantonaise a un taux de croissance équivalent, et même supérieur à celui qu'ont eu les nouveaux pays industriels lors de leur phase de décollage. Vogel connaît bien ces pays : le Japon, Singapour et la Corée. Aussi il se demande si la même chose va se produire dans le Delta. Vogel reprend ce qu'il sait du décollage du Japon, de Taiwan et de la Corée, et il constate de grandes similitudes avec ce qui se passe au Guangdong. Par exemple, le niveau de formation est relativement élevé dans toutes ses régions avant même le décollage<sup>51</sup>. Il constate aussi partout la présence d'une politique nationale de développement. La Chine se démarque des autres dragons du développement industriel en ce que le décollage y a été moins porté par des puissances étrangères. Japon, Corée, et Taiwan ont été envahis par un pays plus développé qu'eux. Ces trois pays ont tous

---

<sup>51</sup> Je ne connais pas d'exemple où la généralisation d'une formation scolaire basique n'ait pas précédé le décollage industriel. Le Guangdong ne fait pas exception à cette règle, pas davantage que le Japon, la Corée ou Taiwan.

bénéficié d'un soutien technique considérable de la part des Etats-Unis. Le Japon avait envahi Corée et Taiwan. Malgré un traitement très dur des colonies, les Japonais ont eu le souci de développer une industrie et des infrastructures. Après la deuxième guerre mondiale, le Japon a été envahi, mais il a été en même temps l'objet d'un plan Marshall qui visait à y installer une démocratie capable de résister à l'influence du communisme qui menaçait toute l'Asie. Pour les Etats-Unis, le Japon puis la Corée du Sud, et enfin Taiwan, ont constitué des bastions de résistance à un monde communiste en expansion. Ils les ont donc aidés militairement mais aussi économiquement afin de permettre à ces pays de résister autant militairement qu'idéologiquement au communisme. La Chine, on s'en doute, n'a pas bénéficié du même traitement. Certes la Russie a bien tenté de faciliter le développement industriel de la nouvelle république communiste, mais dès 1960 des différences idéologiques ont renvoyé la Chine à sa solitude. Ainsi, le développement du Guangdong est différent de celui de ces trois petits pays asiatiques. Il n'est pas insensible aux influences étrangères, mais ce développement n'a pas bénéficié d'un soutien politique externe, il s'est fait seul, voire contre les autres pays. L'autre différence est l'importance de ce développement. Vogel ne pouvait prévoir que les taux de croissance à deux chiffres qu'il lisait en 1988 allait se maintenir pendant les quinze années suivantes. Le développement du Delta de la rivière des Perles est donc bien extraordinaire. Il ne ressemble à rien d'autre car on ne connaît rien d'équivalent dans l'histoire : l'atelier du monde mérite son nom, non que la région ait vocation à héberger toute l'industrie du monde, mais il n'y a nulle part ailleurs de concentration industrielle aussi grande. Les rizières que je parcourais à vélo sur des digues de terre battue en 1989 - 1990 sont devenues depuis une vaste zone industrielle où se multiplient les autoroutes, aéroports, trains, et bateaux...

La concentration de l'industrie a pris une forme de cercle vertueux : plus les usines s'installaient, plus les autorités locales apprenaient la politique industrielle, plus les autres usines avaient intérêt à s'y installer. La politique des autorités locales s'est affinée. Nous avons parlé de la municipalité de Zhongshan dont nous avons loué l'habileté à faciliter l'implantation de *Joint Ventures*. Cette habileté ne s'est pas démentie : un industriel français a obtenu la réalisation d'un parc industriel dédié à l'installation de nouvelles *Joint Ventures* amenées par lui. C'est « l'usine clé en main » qu'il propose à ses interlocuteurs. Il aide son client à monter un business plan, trouve un

partenaire chinois, l'aide dans ces contacts avec l'administration chinoise, lui trouve des fournisseurs et l'installe dans son parc industriel. L'affaire marche bien et déjà son premier client a quitté le parc industriel pour construire une usine plus grande un peu plus loin. Cette manière de faire facilite vraiment l'installation de PME européennes en Chine. Jusqu'ici il n'a pas connu d'échec, mais plutôt des croissances plus rapides que prévues. Ces dernières années, il semble que les autres municipalités de la région ont copié le modèle de la ville de Zhongshan pour attirer les industriels étrangers chez eux. Le modèle a fait école et déjà des parcs industriels concurrents ont été mis à la disposition d'installateurs d'usines clés en main, dans d'autres municipalités de la région.

## **L'apparition d'une première génération d'entrepreneurs**

Peut-être avons-nous soulevé une partie du mystère en écoutant l'histoire des patrons privés du Delta ? Nous avons choisi trois histoires singulières, non tant par leur singularité que parce qu'elles constituaient une forme de typologie. Il y a dans le Delta de la rivière des Perles des centaines de patrons vraiment « *débrouillards* ». Quasiment sans capital initial ni financier, ni relationnel, ils montent leur affaire et vendent leurs produits sur le marché mondial. On peut en compter aussi beaucoup qui ont fait faillite ou n'ont jamais réussi à décoller, mais cela n'étonnera personne. Ce qui est surprenant c'est la réussite d'autant d'entrepreneurs en un espace aussi restreint. Et ce qui surprend encore plus, c'est leur pugnacité : ils ont réussi à passer de la pauvreté à la grande richesse et ils n'en sont pas satisfaits. Ils veulent plus, ils se donnent ouvertement comme objectif de devenir « *le premier* », « *le plus grand* ».

Le problème majeur du développement d'un capitalisme industriel dans une société dite « *socialiste* », c'est l'absence initiale de capitalistes privés. Ce n'est pas avec un salaire d'entreprise socialiste que l'on peut constituer un capital personnel qui permettrait d'acheter cette même entreprise. En Russie, ou en Chine, il est courant d'entendre dire que les deux voies pour devenir capitalistes sont la nomenklatura et la mafia. Le capital initial des premières entreprises privées serait soit donné par le pouvoir politique à des personnes choisies, soit obtenu par la force. Ce n'est pas ce qui se passe avec les premiers capitalistes industriels du Guangdong. Le passé de petit contrebandier explique que Chang a pu gagner l'argent de son capital initial. On ne peut pourtant guère le considérer comme mafieux. C'est bien plus un artisan privé toléré par les autorités, qu'un bandit. Il est bien un petit qui est devenu grand. Zhang est aussi sorti de la légalité pour accumuler ses premiers capitaux. Il l'a fait discrètement, en pratiquant la « *cavalerie* », c'est-à-dire en utilisant de l'argent d'entreprises publiques pour ses investissements privés. Les sommes d'argent avec lesquelles il a jonglé, et les difficultés qu'il

a certainement connues pour payer ses échéances ont certainement attiré l'attention des autorités locales. Mais, on l'a laissé faire car il créait des emplois, payait des taxes et savait se montrer généreux avec les fonctionnaires qui lui cherchaient des noises. Ce n'est donc pas un mafieux, mais plutôt un industriel qui se développe en prenant le risque de ne pas pouvoir rembourser ses dettes au cas où ses propres clients tarderaient à le payer. Il fonctionne dans un monde de confiance dans la parole donnée, et, ne se voit pas comme un hors-la-loi.

ER est le plus hors-la-loi des trois patrons privés dans cet ouvrage. Lui a bien failli aller en prison pour avoir enfreint des lois chinoises qu'il connaissait. Par deux fois, il se fait prendre en train de pratiquer des activités criminelles. Est-ce pour autant un mafieux ? Je laisse le lecteur juge. Son premier crime est de ne pas se montrer désolé de la mort du président en exercice. Son deuxième crime consiste à avoir maintenu une activité commerciale tout en étant étudiant. Dans les trois histoires de ces patrons privés, si le fait d'être hors-la-loi a joué un rôle, c'est que, dans une société socialiste, il n'existait guère de moyens d'accumuler légalement du capital industriel privé. En quelque sorte, il fallait sortir de la légalité pour être les premiers à posséder personnellement un capital industriel. Ils ont pris de l'avance sur ceux qui ont attendu les ouvertures politiques, et ce faisant, ils sont aujourd'hui les plus importants des entrepreneurs privés.

Mais qu'en est-il des patrons qui appartiennent à la nomenklatura ? Ces derniers existent bien en Chine, mais ils n'entrent pas dans notre ouvrage. C'est un choix. Je n'ai encore personnellement pas rencontré de patrons issus de la nomenklatura dont les performances économiques s'expliquent plus par leur gestion que par l'aide publique obtenue. Les patrons décrits ici étaient très loin de la nomenklatura quand ils se sont engagés dans l'aventure industrielle. Chang a bien trouvé dans sa famille élargie un protecteur face à l'administration, cela ne fait pas de lui un membre de l'élite au pouvoir. ER est un fils de paysan qui sort de son hameau perdu à la suite de hasards heureux et d'obstination. Zhang a bénéficié de quelques aides de son frère apparemment mieux placé que lui. C'est probablement celui qui part de plus haut dans nos trois exemples. Ce n'est pas celui qui monte le plus haut même si sa performance est assez remarquable. De plus, il n'appartenait pas au parti communiste lorsqu'il a démarré ses activités d'entrepreneur. Ces trois patrons ne

sont pas au départ des membres du Parti, ni de la nomenklatura. Pourtant avec l'intelligence et l'entregent dont ils ont fait preuve, ils auraient eu des chances non négligeables d'entrer dans le Parti quand ils étaient plus jeunes. Encore fallait-il qu'ils le veuillent<sup>52</sup>.

Une autre caractéristique, commune à nombre de patrons privés du Guangdong, surprend l'analyste qui suppose qu'il fallait des atouts évidents pour réussir : nos trois patrons n'ont pas fait des études secondaires complètes. Mais, en fait, c'est le contraire qui devrait surprendre. Faire partie du parti communiste ou suivre un cycle secondaire complet, dans la Chine des années soixante-dix, cela signifie qu'on a reçu une formation valorisant le respect de la planification publique plus que l'adaptation au marché. En quelque sorte, le pli qui a été donné aux élèves du secondaire, comme aux membres du Parti, ne les a pas familiarisés aux dures lois du marché. Ces patrons privés, ayant échappé à ce conditionnement, ont pu développer des aptitudes et des opinions plus adaptées à la fonction patronale que celles qui découlent d'un formatage par le Parti. Ayant voulu se débrouiller tout seuls, ils ont appris sur le tas comment parvenir à nouer des relations commerciales, domaine dans lequel ils sont devenus très forts. C'est le point le plus remarquable des diagrammes réalisés par l'équipe cantonaise sur des entreprises privées. Tous montrent une grande aptitude à tirer parti des opportunités du marché. Le responsable de l'ambassade de France qui insistait sur le fait que la région comprenait surtout des agriculteurs et des commerçants ne se trompait pas sur ce dernier point. L'aptitude commerciale est probablement une des clés de l'explication du décollage industriel du Delta.

N'ayant pas le soutien du parti communiste et ayant commis des actes illégaux dans le passé, nos trois patrons sont dans une situation un peu délicate. Certes ils font figure de héros dans leurs usines et dans leur ville. Mais l'administration n'a certainement pas effacé le souvenir des actes illégaux qui sont à l'origine de leur succès. L'administration les tient. Qu'ils créent de l'emploi, paient des taxes, développent la région et la puissance de la Chine, et ils seront des héros de plus en plus reconnus. Mais qu'ils viennent à faire faillite, qu'ils mettent d'une manière ou d'une autre les autorités locales en difficulté et, leur passé ressurgira. Ils sont vraiment condamnés à

---

<sup>52</sup> Le parti communiste était en principe un parti de prolétaires et donc il n'admettait pas de patrons en son sein. Les choses ont changé et le Parti accueille désormais quelques-uns de ces patrons privés qui ont particulièrement réussi.

réussir. Certes leur volonté de réussir est forte, ils ont quelque chose à prouver à la société, et surtout à eux-mêmes. Cette volonté est confortée par une autre motivation, il leur faut échapper par le haut à leurs détracteurs. Le pouvoir chinois s'est tourné vers les capitalistes mais à la condition expresse que ces capitalistes réussissent. Les capitalistes chinois le savent bien. La prison n'est jamais loin de leurs pensées. ER y a échappé de justesse. Si Zhang avait un jour été incapable de rembourser l'entreprise publique au point de rendre apparents les arrangements qui lui avaient été accordés, il pouvait tout aussi bien recevoir la peine de mort, et son frère se retrouver en prison. Quant à Chang, le petit trafiquant qu'il était aurait très bien pu se faire ramasser lors d'une rafle pour « *moraliser l'économie locale* ». Aujourd'hui encore, on voit bien que les patrons privés qui font faillite vont en prison. Et la faillite est toujours une possibilité dans une économie aussi mouvante que celle de la Chine. Ces patrons le savent bien et ils s'en accommodent. On pourrait s'étonner, mais il suffit de se souvenir d'où ils viennent, et les épreuves qu'ils ont subies dans leur passé, pour comprendre qu'ils envisagent d'en subir d'autres à l'avenir, même s'ils vont tout faire pour les éviter.

Qu'est-ce qui motive ces patrons ? Je ne suis pas certain que ce soit l'argent, car il existe vraiment d'autres manières plus simples de gagner de l'argent que de l'investir dans des usines. La première génération de patrons privés chinois est composée d'hommes surprenants : il sont assez marginaux pour échapper à la morale communiste. Ils gagnent de l'argent en détournant les lois, mais une fois cet argent gagné, ils l'investissent tout entier dans leur usine. Leur morale semble venir d'ailleurs. Notre étonnement ne diffère pas de celui de Max WEBER ou Joseph A. SCHUMPETER quand ces derniers s'efforcent de comprendre ce qui fait marcher les patrons qui réussissent. On sait que Max WEBER a trouvé dans la religion protestante la morale qui aurait permis l'émergence de la première génération de patrons d'industrie. Pour Max WEBER, c'est l'angoisse provoquée par l'incertitude de l'obtention du salut divin qui pousse les patrons à développer leurs activités économiques. Les patrons que nous avons vus affichent parfois une religion, mais ils semblent surtout soucieux de salut terrestre. SCHUMPETER préféra tenter de définir la morale de l'entrepreneur, une morale où la prise de risques financiers par le patron justifie ses gains et son ascension sociale. Cette morale ne semble guère éloignée de celle des entrepreneurs du Delta. L'avantage de l'analyse schumpétérienne est qu'elle autorise une plus grande variation dans les convictions personnelles des

patrons. Les convictions personnelles des patrons que nous voyons nous apparaissent très variées, ces patrons se ressemblent en ce qu'ils ont à affronter les mêmes contraintes.

En résumé, ces patrons privés qui ont industrialisé et enrichi la Chine sont loin d'être tous cantonnais : ils ont trouvé dans le Delta les conditions de leur réussite. Ils ne sont pas au départ membres de la Nomenclatura communiste, ils ne disposent pas davantage d'un capital financier. Enfin, ils n'ont pas bénéficié d'aides financières de familles de Chinois expatriés

Beaucoup d'analystes pensaient que ces patrons avaient bénéficié des investissements des Chinois d'Hongkong, Taiwan ou d'ailleurs, car ces financements sont entrés en masse dans le Guangdong. Quand on y regarde de près, les financements des Chinois de l'étranger se sont surtout dirigés vers l'immobilier et le spéculatif, ceux qui ont été dans l'industrie ont apporté des capitaux à des entreprises que ces mêmes Chinois de l'étranger contrôlaient. Certes, les patrons privés du Delta ont bénéficié de contacts avec des clients ou fournisseurs étrangers, et particulièrement lorsqu'il s'agissait aussi de Chinois. Mais l'apport a été dans les connaissances, les savoirs et les exigences. Et c'est bien de formation qu'ils avaient au départ surtout besoin. Il leur fallait apprendre les lois du marché et de la concurrence. Leur donner de l'argent aurait été certainement très peu pédagogique. En effet, ils auraient appris comment obtenir de l'argent d'un ami ou de l'Etat. Lorsqu'on est capable d'obtenir de l'argent d'un ami ou de l'Etat, on trouvera toujours plus facile de réobtenir de l'argent de cet ami que de le gagner en rendant efficiente son usine. C'est d'ailleurs ce que nous apprennent les politiques d'aide au développement qu'elles aient été menées par l'Occident ou la Chine. L'occident a aidé l'Amérique Latine et l'Afrique et c'est la Chine qui décolle. Le gouvernement chinois a aidé massivement l'automobile et c'est l'électronique, qu'il a pourtant délaissée, qui décolle à la surprise du monde entier.

Au tournant des années quatre-vingt, au cœur du Delta de la rivière des Perles, des Chinois originaires du lieu ou d'une autre région, se sont transformés en entrepreneurs de première génération et ont planté les prémisses de ce qui aller devenir l'atelier du monde. L'étude de ces hommes et de leurs motivations n'est qu'ébauchée ici. Je pense que cette étude doit être poursuivie dans la mesure où la plupart des pays sous-développés, et même des pays développés, se



plaignent du faible nombre d'entrepreneurs chez eux. Le Delta de la rivière des Perles a rassemblé plus d'entrepreneurs industriels qu'aucune région au monde, et ce fait semble plus à ranger dans les causes que dans les conséquences de l'industrialisation.

## **L'atout d'un passé difficile**

Ainsi ces patrons ont quelques atouts qui les rendent différents de la plupart des entrepreneurs du reste du monde. Et ils sont aidés par des ouvriers qui ont souvent connu un passé peu enviable. Pour ces ouvriers, le fait de toucher un salaire, faible mais suffisant pour constituer de petites économies, leur ouvre des horizons qu'ils auraient pensés inaccessibles, il y a seulement dix ans. Il faut revenir sur les histoires des vies d'ouvriers que j'ai rencontrés pour comprendre que les plus de trente-cinq ans sortent de l'enfer de la privation, qu'ils ont connu dix ans d'une révolution culturelle qui a largement déstructuré les familles et les modes de pensée. Ils ont eu peur des dénonciations par leurs voisins, leurs proches. Ils ont souvent vu souffrir leurs parents, quelques fois à cause de dénonciations qu'eux-mêmes, enfants, n'ont pu s'empêcher de faire. Ils sont un peu perdus. Ils voient dans le passage à l'industrie, l'ouverture à une vie nouvelle. Certes, la génération qui a vécu les privations et la révolution culturelle va se voir remplacée progressivement par une nouvelle génération d'enfants uniques hyper protégés et choyés. Les choses vont changer donc, mais il y a encore des amateurs pour les emplois d'ouvriers non qualifiés.

Les usines privées que je vois aujourd'hui sont très différentes des usines publiques que je visitais hier. Aujourd'hui, je vois des usines où les ouvriers travaillent beaucoup, alors que j'étais habitué à des ouvriers effectuant des pauses à tout moment de la journée. Il ne s'agit pas simplement d'un renforcement de la discipline, il y a une envie de réussir, une envie de gagner de l'argent qui est confortée par un progrès réel dans la vie quotidienne de ces ouvriers. La main d'œuvre qui constitue le moteur des usines du Delta de la rivière des Perles est une main d'œuvre très motivée. Tant que les espoirs de cette main d'œuvre ne seront pas déçus, il y a fort à parier que sa motivation restera un atout majeur de la région. Ce sera très certainement un des défis pour les entrepreneurs que de mettre en place une gestion des ressources humaines dignes de ce nom. D'ailleurs, celui qui a la gestion des ressources humaines la plus construite dans notre échantillon est celui qui a montré les plus fortes

capacités d'innovation. C'est la raison pour laquelle il est présenté en dernier.

La critique de la gestion des usines visitées est facile quand on les compare aux usines européennes. A l'évidence, leurs patrons ont des progrès à faire en matière de gestion. La comptabilité y est invisible, cela présente l'avantage de faciliter l'exercice de l'autorité patronale, mais a pour défaut de rendre aléatoire tout effort de comptabilité analytique. L'entreprise ne sait pas où elle perd de l'argent. La gestion des ressources humaines n'est pas perçue comme un problème : pourtant les usines paient cher leur turn-over important. Il leur faut sans cesse réembaucher et former du personnel. Elles perdent régulièrement les salariés les plus intelligents, car ils finissent par trouver ailleurs des emplois mieux rémunérés. Enfin, ces usines sont isolées du monde académique et des moyens de recherches locaux : le résultat est que leur recherche-développement se limite à copier les produits d'autres entreprises, ou, au mieux, à tenter de mettre en forme les idées de leurs patrons. On le voit, il existe encore de grandes marges de progrès pour ces entreprises du Guangdong. Certains observateurs chinois remarquent que le taux de dépôts de brevets du Guangdong est très élevé, comparé au reste de la Chine. En dépit des limites que l'observation de ces usines rend évidentes, la région peut continuer à nous surprendre à l'avenir.

Il faut être motivé pour créer une usine dans le Delta. Certes, il est probablement plus facile qu'ailleurs d'y démarrer. Les investissements de départ y sont faibles. L'administration semble ne pas voir les petites entreprises naissantes, les laissant se développer sans leur imposer de taxes, ni les obliger au respect des règles élémentaires du travail ou de l'environnement. Souvent, le patron n'a même pas à faire l'avance des salaires. Les salariés étant nourris et logés, on ne les paie que lorsqu'ils rentrent chez eux. Les machines y sont moins chères que partout ailleurs. On est certain de trouver des sous-traitants aux meilleurs prix mondiaux et en nombre plus vaste que nulle part ailleurs. A condition de faire des produits techniquement peu évolués, le Delta est probablement une des régions où cela est le plus facile et le moins coûteux. Mais c'est aussi une région où la rentabilité industrielle est très faible. Dès que vous y faites quelque chose qui gagne de l'argent, une dizaine d'autres entrepreneurs vont copier votre produit et tenter de le vendre moins cher à vos clients. Alors, vous baissez vos prix. C'est pour cela que les prix sont bas, nulle part ailleurs la concurrence n'est plus sauvage.

Mais comme les clients sont certains d'y trouver de très bons prix, ils viennent se fournir dans le Delta. Autrement dit, vous gagnez très peu, mais vous avez des clients. La situation est donc très dure, mais le marché est porteur.

En fait, si on détaille la chaîne de valeur qui va du producteur au client final, ce ne sont pas les industriels du Delta qui tirent le plus grand profit de la situation, ce sont leurs clients. Les consommateurs européens ont appris par les médias que les prix des textiles avaient considérablement baissé en 2005 du fait de l'ouverture de leur marché à la Chine et à l'Inde. Les prix de fabrication ont baissé, cela est vrai, mais cela ne se voit guère dans les magasins. Aujourd'hui, quand un consommateur français achète dans un magasin français un produit conçu en France et fabriqué en Chine, environ 90% du prix qu'il paie reste en France. C'est dire que ce n'est plus la fabrication qui fait le prix des produits. Si des industriels étrangers viennent s'installer dans la région du Delta, ce n'est pas pour gagner de l'argent avec les usines qu'ils y mettent, mais pour éviter que d'autres fabriquent puis commercialisent à leur place les produits qu'ils ont conçus.

La fabrication est désormais trop mal payée pour intéresser les salariés des pays développés. Pour accepter de monter les objets standardisés de la vie courante, il faut des salariés et des patrons prêts à accepter des conditions de vie très dures. On les trouve en masse dans le Delta de la rivière des Perles.



## CONCLUSION



Cet ouvrage a concentré son regard sur les usines du Guangdong et les gens qui y travaillaient. Il s'est efforcé de décrire ces usines, leurs points forts et leurs points faibles. Cette description nous a permis d'avancer un début d'explication du décollage industriel de la Chine. En conclusion, nous allons revenir à notre question initiale : « *Faut-il avoir peur des usines chinoises ?* » et tenter, avec les informations que nous avons collectées, d'y apporter une réponse.

Le lecteur attentif aura remarqué que, dans cet ouvrage, notre instrument d'évaluation suivait une gradation progressive entre les différentes usines. Cette gradation de la moins efficiente à la plus efficiente a une visée pédagogique. Mais elle décrit bien une réalité. En effet, globalement les entreprises économiquement les plus performantes sont des entreprises chinoises privées. Globalement aussi, le secteur public contient une majorité d'entreprises qui ne survivent que par l'aide de l'Etat, ou par le recours à des prêts bancaires dont beaucoup ne seront jamais remboursés<sup>53</sup>. Au milieu des deux se trouvent les entreprises à capital étranger en *Joint Venture*. Ces dernières entreprises bénéficient de l'expérience et de la volonté de gagner de l'argent de l'étranger. Elles n'en sont pas moins entravées par un système qui marie systématiquement deux directions aux objectifs divergents. Avec une direction bicéphale, les *Joint Ventures* ne parviennent pas à se donner des objectifs simples, partagés par tous. Le régime juridique organise plutôt une sorte de jeu complexe où chacun pense duper l'autre. D'ailleurs, dès qu'elles le peuvent, les entreprises étrangères cherchent à sortir du piège de ce statut conçu plus pour le contrôle que pour la performance. On oublie trop souvent que le contrôle des *Joint Ventures* assimile ces dernières à des entreprises d'Etat. Peugeot pouvait croire qu'elle avait une filiale en Chine. En fait, Peugeot avait pris une participation minoritaire dans une entreprise chinoise qui dépend directement du ministère central de l'industrie automobile. Aujourd'hui encore, l'automobile reste essentiellement une industrie planifiée d'Etat. Le ministère n'en a pas moins réussi à attirer en son sein des capitaux et de la technologie en provenance des principaux constructeurs automobiles mondiaux. Il espère ainsi créer prochainement un groupe chinois automobile à même de concurrencer Ford, Renault et Toyota. Notre diagnostic nous fait supposer qu'il est loin d'y arriver<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Cette capacité des entreprises publiques à obtenir des prêts bancaires met les banques chinoises dans une situation inconfortable : si on leur applique les règles internationales, bien peu échapperaient à la banqueroute.

<sup>54</sup> La thèse soutenue par ZHAO Wei en novembre 2006 confirme ce diagnostic pessimiste en montrant que l'Etat chinois central échoue assez largement chaque fois qu'il s'efforce de contrôler l'ensemble d'une branche industrielle.



L'avantage d'un pays à forte croissance, c'est que croissent les ressources de l'Etat. Celui-ci peut donc engager de nouvelles ressources dans de nouveaux domaines. Un pays riche à croissance nulle voit en général les capacités d'action de l'Etat limitées par les engagements déjà pris dans le passé. Même si on peut encore le considérer comme pauvre, l'Etat chinois a des marges d'action non négligeables du fait de la croissance. Et il utilise ces marges, notamment dans ce qu'il définit comme ses priorités. Or le développement industriel a toujours été un objectif prioritaire pour un pays communiste. La Chine ne fait pas exception à la règle. Son gouvernement veut doter le pays d'une industrie performante mais aussi de pointe. Les succès rencontrés dans les exportations sont grisants. En moins de dix ans, la Chine est entrée dans la production de fours à micro-ondes et est devenue le premier producteur mondial d'un secteur qui semble pourtant techniquement de pointe. Dès lors, pourquoi ne pas penser la même chose faisable avec d'autres produits ? Notre analyse montre que malgré des progrès évidents au cours de ces quinze dernières années, l'industrie chinoise est loin de parvenir à l'efficacité. Les usines publiques ne sont généralement pas rentables, et les entreprises privées ont des niveaux techniques assez limités.

Mais même lorsqu'on prend les usines les plus efficaces de notre échantillon, on constate de grandes carences. Ces usines visitées sont performantes sur les prix et les délais, mais elles manquent d'organisation, de recherche-développement, de politique du personnel. S'il existe bien une gradation dans la rentabilité des entreprises selon qu'elles sont publiques, semi-publiques ou privées, notre diagramme nous permet de voir que les entreprises privées ne cumulent pas toutes les forces de la Chine industrielle. Il y apparaît à l'évidence que la partie manufacturière est largement négligée par les industriels privés. C'est une sorte de paradoxe qui veut que les usines les plus rentables soient en même temps les usines les moins organisées, celles dont les dirigeants semblent le moins se soucier.

Nous avons remarqué que les entreprises d'Etat observées se caractérisent par un très mauvais positionnement par rapport à leurs clients, dont souvent elles ignorent l'essentiel. Mais toutes semblent bénéficier de bonnes relations au sein de leurs ateliers de fabrication. Or, particulièrement dans les pays nouvellement industrialisés, une relation d'échanges d'informations stratégiques entre fabrication et

entretien est essentielle au maintien d'un équipement en état de marche. Il n'est donc pas étonnant que la technologie soit plus élevée dans les entreprises d'Etat. De plus, nous avons remarqué que les entreprises d'Etat étaient plus à même d'ouvrir des collaborations fructueuses avec des centres techniques ou laboratoires de recherches. En fait, les entreprises publiques semblent plus à même de maîtriser les techniques productives et de les faire évoluer. Comme elles ont une mauvaise connaissance du marché, cette capacité est plutôt mal employée, c'est-à-dire que les choix techniques sont plutôt de nature à faire plaisir aux ingénieurs qu'à satisfaire les clients. Ce sont les entreprises privées qui semblent les plus performantes, performances qu'elles doivent à des liens très personnalisés avec certains clients et certains fournisseurs. L'entretien de relations de confiance avec autant d'acteurs absorbe l'essentiel du temps des patrons privés, et ceux-ci ont tendance à délaissier les ateliers de production. Pour eux, ni la technique, ni la gestion des hommes n'est un problème important. Ce désintérêt explique des capacités d'innovation technique étonnamment limitées pour des entreprises aussi performantes.

Depuis vingt ans maintenant, la Chine a des taux de croissance qui font rêver les pays industrialisés. C'est le nouvel Eldorado. Des fortunes immenses y apparaissent. En moins de vingt ans, un pays égalitariste et pauvre s'est mué en une puissance industrielle. Une classe moyenne est apparue qui gagne sa vie, achète des appartements, des voitures, de l'électroménager. Tous ces produits n'ont pas de plus forte croissance aujourd'hui qu'en Chine. Le développement est encore plus net dans le Delta de la rivière des Perles. Vu d'avion, on a vraiment l'impression de voir une partie de *Sim City* jouée par un champion<sup>55</sup>. En vingt ans, ce qui était un archipel d'îles disjointes couvertes de rizières est devenu la plus grande zone industrielle de la planète, les usines succèdent aux usines, des ponts relient toutes les îles. Le réseau autoroutier ne cesse de se densifier, les trains sont toujours plus nombreux et plus rapides. Des ports apparaissent de tous côtés, des aéroports, des centres urbains avec leurs gratte-ciel, et apparaissent aussi des parcs de verdure, et des parcs d'attractions diverses et variées. Autour de 2000, la pollution de l'air et de l'eau ont atteint des taux inquiétants à

---

<sup>55</sup> Il s'agit d'un jeu dans lequel le joueur prend le rôle d'un aménageur public. Il construit des routes, des écoles, des centrales électriques, des parcs de loisirs, etc. Chacune de ses décisions modifie le comportement des industriels, augmente ou diminue la pollution et provoque des mécontentements dans la population qui mettent en péril le décideur public.

tel point que de nombreux dirigeants ont commencé à en percevoir les risques quant au maintien de la croissance. Aujourd'hui, des services efficaces luttent contre certaines formes de pollution, mais ils sont débordés par le succès de l'automobile. Canton a plus que doublé de taille en vingt ans et dépasse aujourd'hui les dix millions d'habitants. Les ordinateurs et les téléphones portables y sont devenus un bien domestique habituel. Le succès attire le succès. Aujourd'hui, si un industriel n'a pas de raison de mettre son usine à un endroit, plus qu'à un autre, le Delta de la rivière des Perles semble le choix le plus sûr. On y trouve toutes les infrastructures nécessaires, tous les sous-traitants désirés, une main d'œuvre pas chère, des cadres correctement formés, un marché en croissance continue et des pouvoirs publics pragmatiques. Dès lors, pourquoi choisir la France, l'Europe de l'Est, la Thaïlande ou le Mexique ? Le développement de la Chine, c'est d'abord le développement du Delta de la rivière des Perles. Sans l'industrie du Delta, la croissance chinoise n'étonnerait personne<sup>56</sup>.

La présence d'une concurrence très forte se doit à une politique active d'incitation à la constitution de pôles industriels très spécialisés dans lesquels les pouvoirs publics hébergent tous ceux qui veulent produire la même chose <sup>57</sup>. Les producteurs ont aussi des comportements favorisant le décollage : les ouvriers acceptent de bas salaires avec de longues journées de travail, les patrons acceptent de très faibles marges commerciales. Les Chinois produisent souvent plus vite, avec une qualité moyenne mais fiable et les plus bas prix. Mais leur avance n'est pas considérable. Les progrès sont patents, mais d'autres régions du monde pourraient appliquer les mêmes recettes avec les mêmes succès. Il convient de craindre la concurrence chinoise, mais cette concurrence ne repose ni sur la magie, ni sur des atouts inconnus du reste du monde. Regarder comment font ces usines et quel parti tirer de leurs forces et de leurs faiblesses est le moyen de transformer la menace chinoise en une opportunité de développements futurs. Pour chacun, la solution consiste à regarder comment faire aussi bien ou mieux qu'eux, et que faire avec eux. Et ce conseil nous semble aussi valable pour les pays riches que pour les

---

<sup>56</sup> On doit signaler les performances industrielles remarquables de deux autres régions industrielles dans le Zhejiang et dans Jiangsu, mais ces régions sont encore loin d'atteindre la puissance industrielle du delta.

<sup>57</sup> La littérature appelle généralement « *clusters* » ces zones de production spécialisées comme la zone de la chaussette, celle des brosses à dents dans le Zhejiang, celle des robinets, celle des pierres semi-précieuses, ou celle des motos dans le Guangdong.

pays pauvres ou intermédiaires. La Chine ne ressemble pas aux pays riches qu'elle veut imiter avec des vitrines rutilantes que sont Shanghai et le centre de Pékin. Elle ressemble plutôt aux pays dits intermédiaires dans ses nouvelles régions industrielles et, reste un pays pauvre et arriéré pour la majorité de ses régions, la majorité de ses habitants. Elle n'est pas un modèle, car aucun autre pays n'est aussi grand, mais à tout le moins elle est un des lieux où notre planète se transforme le plus vite, et cela justifie qu'on y regarde davantage ce qui s'y passe.



## ***Table des illustrations et diagrammes***

Diagramme : absence de liens essentiels.....	31
Diagramme : le transfert brisé.....	40
Diagramme :des traducteurs pour ne pas se parler.....	55
Diagramme : une première liaison entre les trois zones du diagramme.....	73
Diagramme : le transfert volontairement limité.....	87
Carte : le Delta, un triangle de 250 Km de côté.....	89
Diagramme : une efficience basée sur le marché.....	106
Diagramme : les triangles de l'efficience.....	127
Diagramme : les liens de l'innovation.....	144

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	7
INTRODUCTION .....	9
Le temple aux ventilateurs.....	13
L'explication du développement Industriel .....	18
Des paysans et des commerçants.....	19
Les chiffres du développement industriel.....	22
LES ENTREPRISES D'ETAT.....	25
Des tracteurs aux machines à coudre : la reconversion d'une usine d'Etat .....	27
Danwei 单位 .....	33
Une usine d'Etat qui prend de la bouteille.....	37
Canton, Shanghai ou Pékin ?.....	42
LES JOINT VENTURES.....	45
Peugeot : réussite financière sans développement industriel .....	49
La diffusion et la rétention des informations stratégiques...58	
Changement de paysage .....	61
Des micro-ondes pour l'Est européen.....	65
Passer de l'efficacité à l'efficience.....	76
L'encapsulation de la Joint Venture.....	79
Le triangle du développement industriel.....	90
LES ENTREPRISES CHINOISES PRIVEES.....	93
L'envol des ventilateurs .....	97
Histoire d'un 民工 « mingong » ou migrant ouvrier .....	109
ER, le caractériel .....	115
Les diplômés en Chine .....	130
Le contrebandier du développement industriel.....	133
EXPLICATIONS DE L'INDUSTRIALISATION.....	147
Une société au travail.....	149
Pourquoi le Guangdong ? .....	155
L'effet frontière.....	159
L'apparition d'une première génération d'entrepreneurs .....	163
L'atout d'un passé difficile.....	169
CONCLUSION.....	173
Table des illustrations et diagrammes.....	181





Jean Ruffier :

chercheur au CNRS au sein de l'UMR 5600 (Environnement, Ville, Société)

directeur du Centre Franco-chinois de recherches en gestion de l'IAE de l'Université Jean Moulin Lyon3

directeur français du Centre franco-chinois de sociologie de l'industrie et des technologies de l'Université Sun Yatsen à Canton  
consultant sur les problèmes de transferts de technologie et de gestion des risques industriels.

Il a déjà publié :

Jean Ruffier (1996), *L'efficacité productive - comment marchent les usines*, Ed du CNRS, col. Recherches et Entreprise, Paris, 230 p

Jean Ruffier (1998), *La eficiencia productiva*, Ed Cinterfor - Organisation Internationale du Travail, Montevideo, 200 p

Jean Ruffier ed. (1998), *Transférabilité de l'efficacité productive*, Ed Padilevy, Lyon, 132 p

Jean Ruffier dir. (2002), *Efficacité Productive et transferts de technologie dans les pays émergents*, ed. de l'Institut de Recherche pour le Développement du Guangdong (en français et en chinois) 664 p.