PAR
YOUSOUF
CHOTIA ET
JÉRÔME
DELACROIX

LE « MODÈLE » HAIER, UN CAS DE MANAGEMENT MADE IN CHINA

SOMMAIRE

P. 3 Un peu d'histoire

P. 3 De l'entreprise traditionnelle à
une première cure d'agilité

P. 4 Le Rendanheyi : objectif zéro distance
avec les clients

P. 10 Conclusion

Cela fait déjà une petite dizaine d'années que le monde anglo-saxon s'intéresse au management de l'entreprise chinoise Haier, devenue en 40 ans le leader mondial de l'électroménager, sous la houlette de son dirigeant Zhang Ruimin. En France, ce modèle combinant orientation client, autonomie de salariés-entrepreneurs et recherche de profit, a été encore peu analysé. Youssouf Chotia et Jérôme Delacroix ont enquêté sur ce vocable mystérieux, le *Rendanheyi*, et en ont tiré un ouvrage éclairant¹. S'il s'agit d'un « modèle » d'autonomisation faisant davantage place à l'exigence qu'à la bienveillance, à la concurrence qu'à la solidarité collective, la relative méconnaissance qui l'entoure mérite qu'on s'y attarde. Peut-on s'inspirer de ce management « made in China » ? Bonnes feuilles.

1. Chotia, Y., Delacroix, J. (2023), *Et si on copiait les entreprises chinoises ? Le modèle Haier, principes d'organisation pour le XXI^{ème} siècle*. Disponible sur amazon.fr Le livre a été réalisé en se fondant sur deux sources principales : une revue de la littérature anglo-saxonne à propos de Haier et du modèle *Rendanheyi*, et une série d'entretiens, réalisés de mars à novembre 2022 auprès d'experts du Haier Model Institute, de personnes ayant exercé des responsabilités au sein de Haier et de professionnels d'autres entreprises qui se sont inspirés du *Rendanheyi*.

« La pensée managériale est un produit de son époque. Il n’y a pas de vérités universelles et de lois de gestion comparables à celles que l’on trouve en science. En tant qu’art (métier), le management doit suivre le rythme du changement. C’est pourquoi il n’y a pas d’entreprises ‘qui réussissent’, mais uniquement des entreprises qui continuent d’avancer. Ce n’est qu’en s’adaptant au changement et en suivant le rythme qu’elles peuvent survivre. »

Zhang Ruimin

Introduction de la Chaire FIT²

Comme le rappellent Weil et Dubey au début de leur livre *Au-delà de l’entreprise libérée*², « il n’y a pas de modèle à imiter », mais il est toujours possible de s’en inspirer. C’est à cet effort de curiosité que nous invitent les auteurs d’un nouvel ouvrage en langue française, consacré aux évolutions managériales de l’entreprise chinoise Haier, tout en nous alertant sur les risques liés aux effets de mode³. La chaire FIT² s’intéresse aux modèles de management favorisant l’autonomie et la responsabilité⁴.

Si le « modèle » Haier semble assez extrême et exigeant, favorisant la concurrence plus que la bienveillance, il repose sur un esprit entrepreneurial qui mérite qu’on en expose les principes. Face à une floraison continue de modèles organisationnels (lean, agilité, entreprise libérée, opale, holocratie, modèle Spotify, etc.), que peut nous apprendre le *Rendanheyi*, qui se veut une contre-offensive chinoise au *soft power* états-uniens en matière de management ? Comment une usine chinoise de production de réfrigérateurs créée en 1920, puis nationalisée en 1949, au moment de la création de la République Populaire de Chine, a-t-elle réussi à se hisser au rang de leader mondial de l’électroménager (Whirlpool, Electrolux, Bosch-Siemens, etc.), un secteur très mature et archi-concurrentiel ?

La chaire FIT²

Pourquoi avons-nous écrit ce livre ?

Lorsque l’on cherche de nouveaux modèles d’organisation inspirants, on a tendance à se tourner vers les Américains (Google, Apple, Zappos...), ou plus récemment vers nos voisins suédois (Spotify). Même le *lean*, inspiré de Toyota, nous est parvenu en 1990 via James Womack, chercheur au MIT. Si nous avons choisi un titre provocateur (« copier les entreprises chinoises »), c’est pour illustrer notre ambition : sortir des sentiers battus en allant chercher des innovations managériales dans un pays où on ne les attendrait pas forcément et en puisant directement à la source d’une entreprise en particulier, Haier. Cette démarche, contre-intuitive tant les traditions, pratiques, politiques et histoire de la Chine sont différentes et parfois divergentes par rapport aux nôtres, nous paraît indispensable pour alimenter la réflexion en matière de management, éviter les contre-sens et, peut-être, œuvrer à une meilleure compréhension mutuelle, sans complaisance et sans aprioris.

Y. Chotia et J. Delacroix

2. Weil, T., Dubey A.-S. (2020), *Au-delà de l’entreprise libérée : enquête sur l’autonomie et ses contraintes*, Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

3. Canivenc, S. (2022), *Les nouveaux modes de management et d’organisation : innovation ou effet de mode ?* Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

4. Voir le chantier de la chaire « Autonomie et responsabilité dans les organisations » <https://www.chairefit2.org/chantiers/autonomie-et-responsabilite-dans-les-organisations/>

UN PEU D'HISTOIRE



En 1984, après plus de 30 ans de collectivisme, l'usine de réfrigérateurs de Qingdao, une ville portuaire de la province du Shandong, est endettée et atteint des sommets d'improductivité, avec une capacité mensuelle d'à peine 80 réfrigérateurs.

En 2021, Zhang Ruimin, le repreneur de cette usine calamiteuse, peut se retirer de la direction exécutive de ce qui est devenu, entre-temps, le groupe mondial d'électroménager Haier. En analysant les 35 ans qu'il a passés à la tête de son entreprise, on peut y déceler un fil conducteur : *le changement radical permanent*. Haier n'a pas cherché à s'émanciper des contraintes de son secteur, mais à y faire face en revenant en permanence à des problématiques aussi simples que primordiales et en y apportant des réponses toujours innovantes et radicales : comment connaître mes clients pour les satisfaire, et comment maximiser le potentiel de mes salariés ?

Si le succès de Haier commence à inspirer des entreprises étrangères, c'est d'abord de la réussite d'une entreprise chinoise dans son propre pays qu'il s'agit.

Si le succès de Haier commence à inspirer des entreprises étrangères, c'est d'abord de la réussite d'une entreprise chinoise dans son propre pays qu'il s'agit. Cette réussite s'inscrit dans l'histoire économique des quarante dernières années, et plus particulièrement dans trois éléments clés. Le premier est la décision de Deng Xiaoping d'ouvrir progressivement l'économie chinoise aux pays étrangers à partir de 1978. Cette décision a été l'élément déclencheur de la nécessaire transformation d'une usine délabrée, au bord de la faillite. Le deuxième élément concerne la taille du marché chinois de l'électroménager : en 2011, il était déjà deux fois plus gros que celui des États-Unis et 50 % plus important

que le marché européen. Avec un tel volume à conquérir, les concurrents chinois ne se sont jamais laissés faire et ont toujours représenté pour Haier des aiguillons pour se réinventer. Enfin, le troisième fait marquant de l'histoire récente a été l'adhésion de la Chine à l'OMC en 1999. C'est la force de Haier d'avoir su tirer parti de cette intégration au commerce mondial, non seulement pour résister aux leaders occidentaux sur son marché domestique, mais aussi pour les dépasser, au point de racheter le fabricant américain GE Appliances en 2016. On peut trouver des similarités entre cette montée en puissance internationale de Haier et le parcours d'un Lenovo qui, en 2005 puis 2014, racheta successivement les divisions PC et serveurs d'IBM, pour s'imposer durablement comme une entreprise mondialisée. Haier et Lenovo n'ont pas cherché à conquérir des marchés faciles, mais au contraire à se positionner sur des espaces à forte intensité concurrentielle offrant une prime à l'excellence. [...]

DE L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE À UNE PREMIÈRE CURE D'AGILITÉ

Tout au long de la première période d'établissement de sa marque (1985-2005), Haier fut organisé, comme beaucoup d'entreprises hiérarchiques traditionnelles, selon une structure pyramidale. Le pouvoir de décision était au sommet, faisant de Zhang la personne ayant le plus d'autorité. Le *middle management* conservait un rôle classique. Il était avant tout responsable de la coordination et de l'information des employés sur ce qui devait être réalisé. Pendant la majeure partie de cette période, les employés recevaient un salaire qui dépendait directement de leur capacité à atteindre les objectifs qu'on leur avait assignés sans enfreindre de règles. Le principal défi de Haier était d'améliorer sa gestion et sa qualité via un système de production inspiré du Toyotisme.

Vers la fin des années 1990, Zhang mit en œuvre une stratégie inspirée par Michael Porter, fondée sur le concept de chaîne de valeur. Son objectif ultime était de mieux connecter les employés aux clients. Mais pour vraiment devenir une entreprise orientée client, Haier avait besoin de se réinventer complètement. Or, des murs invisibles continuaient à séparer les départements à l'intérieur du groupe, qui allaient à l'encontre d'un bon service client. Pour Zhang, tous les processus de l'entreprise devaient être liés en chaînes de valeur démarrant toutes par le client final. Chaque partie de l'entreprise (les *Strategic Business Units* ou SBU) devenait elle-même le client interne d'une autre partie dans ces chaînes de valeur, ce qui fait que chaque salarié était lui-même en permanence confronté à des problématiques orientées clients. Cette initiative apporta un changement majeur. Les employés avaient désormais plus d'autonomie pour décider de la meilleure façon de réaliser leurs tâches ; ils étaient aussi directement intéressés aux résultats, positivement ou négativement. Non seulement les employés avaient des objectifs, mais ils retrouvaient une autonomie sur le meilleur moyen de les atteindre.

Toutefois, on peut qualifier de « classique » la période allant de 1985 à 2005, Zhang Ruimin s'étant inspiré avec succès de différents principes connus et appliqués par ailleurs. [...]

LE RENDANHEYI : OBJECTIF ZÉRO DISTANCE AVEC LES CLIENTS

Haier a été confronté aux mêmes problèmes que d'autres entreprises : organisation en silos, désengagement des salariés, perte de connexion avec les clients, fonctions support et processus trop centrés sur le fonctionnement interne... Sa réponse fut aussi originale qu'audacieuse. Le *Rendanheyi* ou « méthode Haier » n'est pas qu'une vision du PDG Zhang Ruimin, mais bien le fruit d'essais, d'adaptations et d'expérimentations.

Il s'est nourri des retours du terrain, de l'écoute active des futures tendances de l'économie, et avant tout d'une compréhension du besoin inaliénable d'autonomie de l'être humain.

QUE VEUT DIRE RENDANHEYI ?

Littéralement, *Rendanheyi* évoque le couplage étroit entre la valeur créée pour les utilisateurs et la valeur reçue par les employés. « *Ren* » signifie peuple ou personne. Haier utilise ce terme pour désigner les employés au sein d'une organisation. « *Dan* » signifie ici commandes, et représente les besoins ou la demande des utilisateurs. « *Heyi* » signifie intégration. Donc, nous parlons du fait que chaque employé crée de la valeur pour les utilisateurs. Dans ce modèle, chaque salarié de chaque service, y compris en recherche et développement, est responsable de la vente - ou de l'absence de ventes - du produit qu'il contribue à développer. C'est par la création d'un réseau d'équipes autonomes que Haier se remet en permanence en contact avec ses clients pour améliorer ses produits et services.

Au début des années 2000, Haier prit conscience du passage à l'ère d'Internet, des conséquences profondes sur l'accélération des changements et du besoin d'une nouvelle transformation. L'entreprise eut alors la volonté d'inclure un mécanisme de marché interne pour gérer les transactions entre les différentes fonctions de la chaîne de valeur. En conséquence, toutes les entités sont devenues à la fois acheteuses et vendeuses de biens et services intermédiaires. Même les fonctions supports étaient désormais valorisées, comme sur un marché. C'était la fin des SBU et l'avènement de 2 000 entités autonomes : les *Zizhǔ jīngyíng tǐ* ou ZZJYT.

RENDANHEYI 1.0 : 2005, LES ENTITÉS AUTONOMES (ZZJYT)

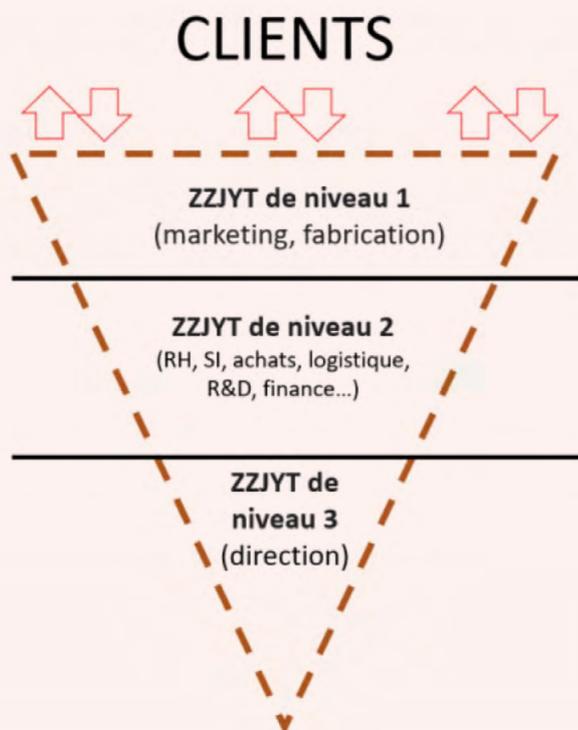
Les ZZJYT furent organisées en *pyramide inversée* à trois niveaux (voir figure 1). Les ZZJYT de niveau 1 se composaient des unités de marketing produit et de fabrication. Elles étaient en contact direct avec les clients au lieu d'être à la fin du processus de création. Les clients furent placés au début du processus ; en quelque sorte, au sommet de la pyramide. Les ZZJYT de niveau 2 fournissaient des services de support, tels que la logistique, les ressources humaines, l'informatique, la R&D et la finance. Leur rôle était de soutenir les unités de niveau 1. Les ZZJYT de niveau 3 étaient destinés à fournir aux autres unités ZZJYT les compétences de direction.

Les ZZJYT opéraient au sein de l'entreprise, mais avec une autonomie totale pour gérer leur propre compte de résultat, embaucher du personnel et prendre leurs décisions. Toute personne

ayant une bonne idée de produit pouvait proposer la création d'un ZZJYT. Les ZZJYT avaient, et c'était nouveau, un pouvoir de décision, favorisant l'entrepreneuriat et l'innovation. Un marché du travail interne fut créé et il y avait une revue régulière et transparente des postes de leadership. À cette époque, les unités étaient encore dans des silos organisationnels, mais le modèle ZZJYT a grandement augmenté l'autonomie de chaque salarié. Chaque ZZJYT avait une relation directe avec ses clients et était motivé à maintenir et améliorer cette relation en fournissant des produits ou des services de haute qualité.

Les relations internes évoluèrent également. Les ZZJYT, mises en concurrence les unes avec les autres, pouvaient identifier des fournisseurs alternatifs, plus pertinents ou moins chers, pour des services tels que les RH ou le juridique. Cela changea la façon dont fonctionnait l'entreprise.

FIGURE 1 - LES 3 NIVEAUX DES ZZJYT



Source : Chotia, Delacroix (2023).

Auparavant, par exemple, un designer n'avait qu'à bien faire son travail de conception ; désormais, il était mis en concurrence avec d'autres designers en interne, et si sa conception aboutissait à un produit qui ne se vendait pas, il en était directement pénalisé sur sa fiche de paye, ainsi que tous les salariés situés sur la même chaîne de valeur. Les employés entraient dans une logique d'entrepreneurs, dont les revenus étaient indexés sur les ventes, la valeur créée et la satisfaction du client.

Les ZZJYT furent une première étape audacieuse pour s'affranchir de la bureaucratie. Mais elles ne résolvaient pas tous les problèmes. Après avoir expérimenté plusieurs variantes de ZZJYT, il était devenu évident que les unités de niveau 1, celles qui étaient en contact direct avec les clients, manquaient encore du pouvoir de décision nécessaire pour apporter de nouveaux produits et services à commercialiser. Les objectifs et les responsabilités individuelles au sein des ZZJYT étaient toujours décidés de manière hiérarchique.

RENDANHEYI 2.0 : LE TEMPS DES MICRO-ENTREPRISES

En 2012, Haier mit en place un nouveau changement organisationnel radical. Pour résoudre les tensions du modèle ZZJYT, Haier devait devenir interconnecté. L'organisation devait devenir une entreprise en réseau. Les 2 000 ZZJYT furent transformés en 4 000 micro-entreprises autonomes (ME) de 8 à 12 personnes, organisées en 6 plates-formes principales (électroménager, investissement et incubation, participations financières, immobilier, culture, et enfin services partagés). Les ME avaient le pouvoir de décider et géraient leur propre compte de résultat, sans bureaucratie ni pression hiérarchique. Haier transforma ainsi son paquebot en milliers d'embarcations plus légères, capables d'éviter les icebergs et de naviguer par gros temps.

Les résultats furent impressionnants. De 2012 à 2018, le chiffre d'affaires bondit de 50 %, passant

de 25,1 à 37,8 milliards de dollars. Les bénéficiaires, quant à eux, ont presque quadruplé, passant de 1,3 à 4,7 milliards de dollars.

En 2012, les 2 000 ZZJYT furent transformés en 4 000 micro-entreprises autonomes (ME) de 8 à 12 personnes, organisées en 6 plates-formes principales.

Toutefois, cette mutation ne se fit pas sans casse. Au moment de la transformation des ZZJYT en micro-entreprises, le choix fut laissé aux cadres intermédiaires : devenir des entrepreneurs dans la nouvelle organisation mise en place, ou quitter l'entreprise. À cet ultimatum, 12 000 cadres répondirent par le départ. Zhang décrit ce moment comme le choix managérial le plus difficile qu'il ait eu à prendre. « *Je veux transformer cette entreprise en un écosystème de nombreuses petites organisations. Quel serait le rôle d'une couche intermédiaire de management ?* » Si le *middle management* a disparu depuis 2012, Haier n'est pas pour autant une simple agrégation d'entreprises autonomes. Il existe bien un management et un leadership, qui ne sont pas une coquille vide. Les hauts dirigeants jouent le rôle d'architectes qui conçoivent et ajustent la méta-structure tout en restant en prise avec le réel. Ce sont aussi des facilitateurs qui doivent se demander en permanence comment ils peuvent aider les employés plutôt que de leur dire quoi faire. Leur rôle est de respecter les idées émanant des ME et d'encourager leurs leaders à essayer de nouvelles approches, en créant un espace sécurisé pour expérimenter⁵. Ils ne fixent plus le cap. Les microentreprises le font elles-mêmes car elles sont vraiment connectées aux clients.

5. NDLR. Les auteurs font ici référence à la sécurité psychologique qui permet d'expérimenter. Voir, par exemple, Edmondson, A. C. (2018), *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley.

Cette mutation ne se fit pas sans casse. Au moment de la transformation des ZZJYT en micro-entreprises, le choix fut laissé aux cadres intermédiaires : devenir des entrepreneurs dans la nouvelle organisation mise en place, ou quitter l'entreprise. À cet ultimatum, 12 000 cadres répondirent par le départ.

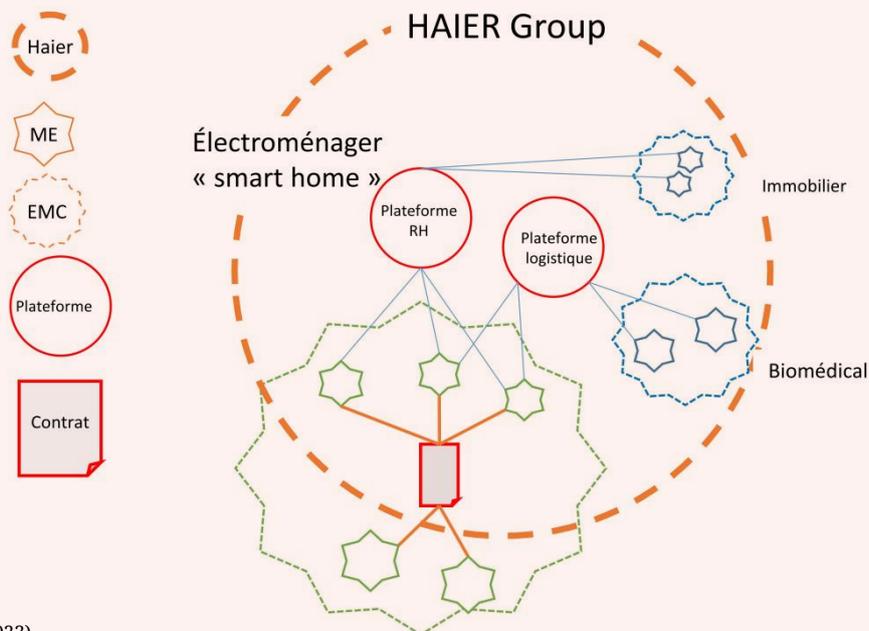
Les trois pouvoirs fondamentaux qui ont été délégués aux ME permettent de mesurer le niveau d'autonomie qui leur a été accordé : un pouvoir décisionnel étendu pour développer et commercialiser des produits et services innovants ; une vraie autonomie pour embaucher ou licencier ; une autonomie pour décider la manière de distribuer leurs propres bénéfices. Les ME peuvent collaborer avec tout autre micro-entreprise sur

la base de contrats, et non plus en fonction de liens hiérarchiques. Il existe des micro-entreprises « transformatives » qui portent l'innovation et le développement du business, et des ME de type « nodules » qui vendent des services de support aux ME transformatives. Il s'agit notamment de services de conception ou de production, ou encore de gestion des ressources humaines. Les ME qui ne réussissent pas à créer un nouveau marché ou à obtenir des résultats pérennes finissent par disparaître.

L'EMC : UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE

Faire fonctionner une entreprise de 50 000 personnes organisée comme une myriade de micro-entreprises apporte indéniablement trois atouts : une flexibilité par rapport à des marchés en mutation, une relation plus proche avec les clients, et des prises de décisions rapides. Mais Haier découvrit avec le temps que ce n'était pas pour autant la panacée.

FIGURE 2 - HAIER, CONNEXIONS AU SEIN D'UNE ORGANISATION ÉLARGIE



Source : Chotia, Delacroix (2023).

Pour diminuer certains aspects pervers de la pression concurrentielle interne entre les micro-entreprises, un nouveau paradigme est en train d'advenir chez Haier : l'écosystème de micro-communautés (Ecosystem Micro Communities ou EMC) particulièrement adaptées pour concevoir de nouvelles expériences intégrées.

Pour diminuer certains aspects pervers de la pression concurrentielle interne entre les micro-entreprises, mais aussi pour travailler plus efficacement avec les partenaires extérieurs, un

nouveau paradigme est en train d'advenir chez Haier : l'écosystème de micro-communautés (*Ecosystem Micro Communities* ou EMC). En outre, cette nouvelle approche permet de répondre de manière plus globale aux besoins des clients : les EMC sont particulièrement adaptées pour concevoir de nouvelles expériences intégrées (voir encadré).

La force d'une EMC, par rapport à des ME prises de façon isolée, est de créer une synergie plus forte entre des acteurs internes et externes. Dans le cas précis envisagé ici, chacun des acteurs, de l'éleveur de canards jusqu'aux partenaires logistiques, en passant par les micro-entreprises et le chef, sait à l'avance la part du bénéfice réalisé qui lui reviendra, et a tout intérêt à améliorer l'expérience utilisateur, qui se répercutera finalement sur les ventes et donc sur son profit personnel.

UN EXEMPLE EMBLÉMATIQUE : L'EMC SMART COOKING

En mai 2019, il y avait cette intuition que les clients ne sont plus seulement à la recherche d'un nouveau four mais qu'ils veulent être capables de préparer des plats exceptionnels. Zhang Yu, le leader d'une ME autour de la cuisine connectée, a décidé de relever ce défi de taille en s'emparant du plat traditionnel des occasions spéciales : le canard laqué. L'enjeu était de permettre à chacun, dans sa cuisine, d'atteindre un niveau d'excellence pour ce plat particulièrement complexe et long à préparer, disponible jusqu'alors uniquement dans les bons restaurants.

Zhang Yu ne voulait pas démarrer le projet sans le soutien d'un restaurant ou d'un chef qui pourrait apporter son expertise gastronomique. Après plusieurs fins de non-recevoir, Zhang Yu réussit à convaincre le chef Zhang Weili, qui accepta de collaborer avec Haier car il partageait la même envie de faire connaître son canard laqué au grand public. Mais ce n'était que le début. Il fallut ensuite identifier

les quelques fermes à travers le pays qui pourraient fournir en quantité les canards aux caractéristiques bien précises utilisés pour la spécialité. Puis Zhang Yu trouva un fournisseur pour l'emballage spécifique nécessaire à la conservation des canards jusqu'au domicile du client. L'équipe dut encore lancer un appel d'offre interne pour sélectionner une micro-entreprise capable de fournir des machines réfrigérantes assurant un contrôle strict de la température de stockage des canards semi-finis livrés au client. Enfin, l'EMC développa un nouveau four programmable pour permettre au client de rôtir correctement son canard en appuyant simplement sur un bouton.

En décembre 2020, l'EMC avait déjà vendu plus de 20 000 canards laqués. Forte de ce premier succès, l'EMC fut transformée rapidement en entreprise indépendante. Seize nouveaux plats furent ajoutés et sont désormais disponibles dans les principales villes de cinq provinces en Chine.

Haier est ainsi dirigé par des milliers d'intrapreneurs qui se concentrent sur leurs projets spécifiques. Ils n'ont ni l'obligation du reporting vertical, ni le fardeau de l'alignement entre les départements. Leur seul objectif est celui qu'ils ont décidé de fixer à leur micro-entreprise. Cette liberté et cet encouragement à développer de nouvelles opportunités engendrent une diversification étonnante. Zhang Ruimin assume complètement cette diversification extrême, comme l'illustre sa comparaison du nouveau Haier avec une forêt vierge, à l'opposé d'un jardin fermé derrière une clôture. Cette analogie met l'accent sur le dynamisme de l'entreprise, au sein de laquelle on doit rencontrer, à tout instant, des micro-entreprises qui naissent, d'autres qui croissent et certaines qui périclitent et disparaissent. [...]

LES PLATEFORMES

Chez Haier, les plateformes numériques ont remplacé de nombreux rôles traditionnellement dévolus au management intermédiaire et aux fonctions support. Elles fournissent aux micro-entreprises un accès aux ressources, des connaissances et des conseils pour toujours se maintenir au meilleur état de l'art. Elles sont responsables de la coordination et de la communication nécessaires pour établir des partenariats fructueux. Mais les leaders des plateformes se gardent bien de s'impliquer dans la façon dont les micro-entreprises réalisent leur travail. Au lieu de cela, ils écoutent les ME, essaient de supprimer tous les points de friction et tâchent de les convaincre d'utiliser leurs services.

Les plateformes fournissent aux micro-entreprises un accès aux ressources, des connaissances et des conseils pour toujours se maintenir au meilleur état de l'art.

Deux catégories de plateformes existent chez Haier : les plateformes orientées industrie et les plateformes de services partagés (services administratifs, financiers, juridiques, ressources

humaines, etc.) Le but est d'éviter que les micro-entreprises multiplient des systèmes redondants pour prendre en charge ces fonctions communes.

Un exemple de plateforme industrielle est COSMOPlat (pour *Cloud of Smart Manufacturing Operation Platform*). C'est à la fois un système de gestion des fournisseurs et de la chaîne d'approvisionnement, et un moteur d'innovation qui aide ses membres à utiliser les technologies avancées de l'industrie 4.0 et à améliorer l'efficacité de leurs usines. L'adhésion à COSMOPlat n'est pas réservée aux seuls fournisseurs de Haier, mais recouvre un périmètre bien plus large : certaines entreprises sont invitées à s'inscrire par des fournisseurs de Haier (cooptation), d'autres s'inscrivent simplement après avoir entendu parler de la plateforme par des collègues lors de réunions professionnelles. [...]

COSMOPlat est à la fois un système de gestion des fournisseurs et de la chaîne d'approvisionnement, et un moteur d'innovation qui aide ses membres à utiliser les technologies avancées de l'industrie 4.0.

De leur côté, les plateformes de type support s'appuient sur trois principes pour séduire leurs clients internes : l'automatisation poussée des processus, la conclusion d'accords avec des fournisseurs privilégiés, le recours à la « *blockchain* » pour augmenter la transparence et la rapidité des transactions. Toutes les micro-entreprises sont, par exemple, connectées à la plateforme de ressources humaines de Haier ou « vivier de talents ». C'est comme si une start-up engageait un expert RH externe pour l'aider dans certaines tâches. Ainsi, lorsqu'une ME décide de collaborer avec la plateforme RH, les deux parties signent un contrat dans lequel les intérêts financiers des deux entités sont alignés. Madame Hu, la responsable, explique : « Nous essayons de trouver les bonnes personnes pour la ME. Lorsque les personnes atteignent, voire surpassent les objectifs fixés, nous partageons avec la ME la valeur qui est

créée ». « Avant, le département RH et paie de Haier comprenait 2 300 employés, explique Zhang Ruimin. Maintenant, il y en a moins de 100. » [...]

CONCLUSION

Depuis les années 2010, Haier essaie d'aller plus loin que les incantations et les vœux pieux, en rendant ses salariés plus autonomes et en les intéressant aux bénéfices. L'univers d'Haier n'est pas une guimauve baignée de bons sentiments : au contraire, les salariés sont mis en compétition les uns avec les autres pour monter en responsabilité et avoir la possibilité de créer les micro-entreprises correspondant aux projets qui leur tiennent à cœur. Mais cette mise en compétition est faite selon des règles transparentes, loin des promotions liées à l'habileté politique et aux réseaux d'amitié. [...]

De manière provocatrice, Zhang pense que l'objectif des grandes entreprises est de perdre le contrôle petit à petit. Pour les dirigeants, le plus dur dans cette transformation est peut-être, à certains moments, de voir émerger des initiatives allant à l'encontre de leur logique ou de leur vision propres et... de savoir se taire !

Le Rendanheyi n'est pas un modèle figé, mais est voué à continuer à se transformer. Par exemple, prenant acte de certains effets délétères, Haier a déjà tempéré la logique de compétition interne entre les micro-entreprises en les encourageant à s'inscrire dans des communautés, les EMC, chargées d'ajouter une couche de coordination entre les micro-entreprises, ainsi qu'avec leurs partenaires externes.

En définitive, l'organisation de Haier est un exemple d'une synthèse innovante des meilleures pratiques, mais aussi de la philosophie chinoise et des penseurs occidentaux du management. Prises une à une, ces pratiques (autonomie généralisée, marché interne, plateformes, etc.) n'ont pas été « inventées » par l'entreprise. Mais ce qui nous semble remarquable, c'est leur combinaison et leur mise en œuvre radicale à l'échelle d'une organisation de plus de 50 000 personnes.



POUR EN SAVOIR +



Youssouf Chotia : Diplômé de l'IAE de Paris, Youssouf Chotia a passé dix ans dans le conseil en management et organisation, notamment chez Devoteam et Weave. Il a poursuivi sa carrière en rejoignant Thales dans le secteur du spatial.

Jérôme Delacroix : Diplômé de HEC Paris et de CentraleSupélec, Jérôme Delacroix a démarré sa carrière chez Accenture, avant de se tourner vers le marketing, l'écriture et l'entrepreneuriat. Il anime une chaîne YouTube consacrée à l'Internet en Chine.

Voir aussi <https://chinese-management.com/>

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
<https://www.chairefit2.org/>

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GRUPE RENAULT

KÉA



MINES ParisTech | PSL