

SINGAPOUR - MALAISIE

(mission à Singapour/Kuala Lumpur du 28 novembre au 14 décembre 2004)

1 LE CONTEXTE

La Malaisie et Singapour connaissent des différences évidentes en terme de taille ou de population et ont un niveau de développement sensiblement distinct (PIB 2003 en \$ US/habitant : Malaisie, 9.000 USD et Singapour, 24.000). Leurs structures ethniques sont également différentes : prédominance des Chinois à Singapour et des Malais en Malaisie. En terme de corruption également, les pratiques sont différentes : part restreinte à Singapour, recours plus généralisé en Malaisie. Le rôle de l'Etat à Singapour est, lui aussi, unique.

Toutefois, ces deux pays sont confrontés à des problématiques semblables et y apportent des réponses globalement similaires : ils correspondent à un même modèle en terme de performance, fondé notamment sur une intégration réussie dans le commerce régional, ce qui justifie ici une présentation conjointe.

2 LES DEFIS

Ils sont de deux ordres, interne et externe.

2.1 Les contraintes externes

l'insertion dans le commerce international

La Malaisie et Singapour sont confrontés au déplacement des avantages comparatifs entre pays du Sud. Plus que les autres « Dragons » (Corée du Sud, Taïwan ou Hong Kong), c'est la Chine qui pourrait apparaître comme le compétiteur le plus redoutable pour Singapour ou pour la Malaisie, – en raison en particulier de la faiblesse salariale ou de la sous-évaluation du Yuan.

les crises asiatiques

Il s'agit de la crise régionale de 1997, du ralentissement économique de 2001 et particulièrement de l'épidémie de SRAS, qui a notamment paralysé Singapour pendant 6 mois.

2.2 Les freins internes

les freins culturels

Ces deux pays sont marqués par ce que la mission a qualifié de « culture d'exécution », définie par une forte obéissance et le primat d'une politesse formelle dans les rapports sociaux. Celle-ci n'est pas favorable à l'expression des critiques ou des appréciations d'autrui. Il en découle en particulier une difficulté à réaliser des entretiens individuels.

des oppositions interethniques sensibles

Singapour comme la Malaisie sont des sociétés ethniquement divisées, entre Malais, Chinois et Indiens. Leur coexistence est certes pacifique, depuis plus d'une génération (les dernières émeutes interethniques, en Malaisie, datent de 1969 et ont abouti à la mise en place de quotas).

Cet équilibre apparaît pourtant précaire et constitue un facteur de fragilité, y compris en termes économiques, même s'il n'est pas toujours officiellement reconnu par les interlocuteurs.

3 DES REPONSES MULTIPLES

3.1 Les réponses macro-économiques

- Les privatisations sont développées depuis les années 80 et sont poursuivies actuellement.

- En raison de leur taille limitée, Malaisie comme Singapour n'ont pas comme ambition de développer un produit à l'échelle mondiale.

Ils choisissent davantage de développer des activités avec un ancrage dans une zone régionale : les fonctions de « hub » sont privilégiées, non plus seulement dans les secteurs traditionnels du transport (aérien – Singapore Airlines- ou maritime), mais également dans des secteurs à forte valeur ajoutée : santé, biotechnologies ou éducation, ou dans l'implantation de sièges sociaux régionaux.

L'ambition est de profiter de la très forte croissance de la zone, tirée par la dynamique chinoise (« nous voulons avoir des miettes de la croissance chinoise », selon un de nos interlocuteurs).

L'échelle de la région peut du reste varier : la Malaisie souhaite par exemple fortement développer ses activités de tourisme, d'une part à destination des Chinois (vers l'île de Bornéo – Sabah et Sarawak-, tirant profit des ressources en terme d'espace et de forêts), d'autre part à destination des Arabes de la péninsule et du golfe persique (jouant sur l'avantage comparatif

d'une religion musulmane identique – avec des facilités en terme de calendrier ou de nourriture).

- Vers une réponse en terme de flexibilité de salaire et d'emploi

La flexibilité (du salaire ou de l'emploi) est, à Singapour comme en Malaisie, depuis longtemps pratiquée comme une réponse aux chocs externes. Le souhait des gouvernements est de l'étendre désormais de manière préventive, pour répondre aux crises et saut de croissance. L'objectif intermédiaire est, par exemple à Singapour, de porter à 30 % la part variable pour l'ensemble des salaires, voire à 50 % pour les « executive managers », avant de diffuser ce modèle au secteur privé.

La variabilité des salaires permet également de motiver les salariés. Elle est triplement acceptée : par le top management en Malaisie qui dispose de nouveaux contrats de travail, plus flexibles ; par les salariés qui acceptent une baisse des salaires et une part variable susceptible de diminuer en cas de crise, mais en échange d'une sécurité de l'emploi ; par les multinationales qui adoptent les règles locales.

Ce changement a été facilité par les crises, un constat partagé sur l'urgence et le type de solutions à déployer, ainsi qu'un faible poids syndical allié à l'absence a priori de culture d'opposition. Même si l'acceptation, à Singapour, de la « destruction créatrice » schumpétérienne d'emplois, n'a pas été perçue en Malaisie, on retrouve là un consensus général, un peu comme celui observé en Suède,

Enfin, l'Etat (et « l'Etat entreprise » à Singapour, y compris pour ses propres services) a un rôle structurant : il peut imposer des outils, comme la BSC.

3.2 L'amélioration de l'organisation des entreprises ou des administrations

- La diffusion d'outils communs

L'utilisation des Balanced Scorecards est généralisée dans les deux pays.

La BSC est un outil qui peut contribuer à créer une culture de la performance.

C'est un outil structurant, qui a toutefois des limites : il sert à mesurer, mais il y a peu de mises en œuvre pratiques de la BSC qui permettent de voir son efficacité.

De même, les Key Performance Indicators sont largement diffusés.

- L'organisation des RH

On note une tentative de rapprochement entre l'évaluation de la performance et la gestion de l'emploi. Par exemple, les cadres dirigeants sont soumis à des CDD de 3 ans, en remplacement parfois de leur ancien CDI.

Si les évaluations croisées et collectives sont généralisées, il y a des difficultés pour l'évaluation individuelle.

Enfin, le facteur principal de motivation individuelle se limite majoritairement à des bonus financiers : l'argent représente en quelque sorte le plus petit dénominateur commun. La raison est peut être d'origine interculturelle.

3.3 Le développement des compétences

- L'accroissement généralisé des compétences

L'accroissement des compétences techniques est un défi en Malaisie, moins à Singapour.

En revanche, il faut pour toute la zone développer des compétences de gestion et d'analyse des chiffres. Cela passe par la diffusion d'une culture de la performance. Il est aussi nécessaire de pouvoir s'adapter à la diffusion de procédures parfois contraignantes.

Les compétences linguistiques sont déterminantes.

- L'émergence de « compétences sociales »

Les « compétences sociales » sont à ce stade, de l'avis de nos interlocuteurs, secondaires par rapport au résultat. Toutefois, la mise en place de méthodes de management nouvelles et d'outils qui les traduisent (dont les KPIs et les contraintes dont ils s'accompagnent) semble devoir nécessiter à court terme des compétences sociales nouvelles.

- La diffusion d'un management par « l'empowerment »

Une initiative de « guided empowerment » - laisser des équipes s'auto manager - a été relevée chez DRB HICOM. Cela nécessite de laisser une plus grande place à la discussion, quel que soit le rang hiérarchique. Il est demandé désormais au manager de s'intéresser à son équipe et d'en promouvoir le développement. Son rôle est de créer les conditions de la réussite de ses collaborateurs. Outre une capacité de dialogue, d'explication et d'entraînement, le manager doit s'investir dans la formation interne, dans les parcours de carrières et les promotions de ses équipes. Il doit aussi pouvoir disposer de compétences de gestion de conflits, y compris interculturels.

Le management doit ainsi être individualisé.

3.4 Le management interculturel

Le management interculturel entre Occident et Asie n'apparaît pas comme un facteur de risque déterminant. Les méthodes occidentales de management sont globalement acceptées et intégrées ; elles n'apparaissent pas traduire l'hégémonie d'un pays, mais refléter une nécessité globale et une approche universelle.

En revanche, il ne semble pas y avoir d'enrichissement mutuel des cultures malaises, chinoises et indiennes. Chacun a ses champs d'activité, ses territoires et coexiste de manière pacifique.

On retrouve l'axiome : « $1+1=2$ » (pas de création de valeur collective, mais une simple juxtaposition).

4 L'AVENIR

On observe dans ces deux pays un passage progressif d'une culture d'autorité à une culture fondée sur l'objectivité, la transparence et le dialogue. Dans ce mouvement, l'Etat joue un rôle moteur.