

N°12-3 – April 2012

Editorial

Un petit changement de formule dans notre newsletter ce mois-ci afin de répondre à certaines questions que plusieurs clients nous ont posées sur la Chine. A la place d'une expérience réelle qui vous fait partager une situation managériale vécue, vous dévoile des facettes d'une culture ou bien encore illustre une dynamique d'équipe internationale, ce mois, nous avons souhaité un article riche en conseils pratiques sur la gestion des ressources humaines dans l'Empire du Milieu.

Aujourd'hui, la grande majorité de nos clients est attirée par la rapidité de ses développements socio-économiques, la taille de son marché et la variété des opportunités qu'offre la Chine. Y réussir est maintenant devenu un enjeu majeur pour ces grandes (voire ces moyennes) entreprises. Pour y arriver elles ont besoin de trouver, d'attirer et de retenir les meilleurs managers et les talents.

Les observations et conseils de Philippe Vigoureux s'adressent aux entreprises internationales qui veulent créer ou développer leur présence en Chine.

Bonne lecture et bonne réussite en Chine !



Róisín Saunier
Associate Partner

Gestion des ressources humaines en Chine Similitudes et différences – Quelques clés

Par Philippe Vigoureux, Consultant Expert Chine

Le succès des entreprises étrangères qui partent s'installer en Chine soit en direct dans une WOFE (Wholly Owned Foreign Enterprise) soit à travers une joint venture avec un partenaire local ou régional observeront que leurs Facteurs Clés de Succès dépendent en très grande partie de l'importance qu'elles accordent à la gestion de leurs ressources humaines.

Des différences significatives sont observées entre les marchés du travail français et chinois et naturellement dans les réponses mises en oeuvre par les entreprises.

Recrutement

L'efficacité du réseau pour recruter est remarquable et le réseau fait remonter des candidatures pré-triées car pour des raisons de face une personne de votre réseau ne peut que vous présenter des candidats de valeur. En revanche, en vertu des principes confucéens, un responsable de recrutement a une obligation de vous présenter des personnes de son réseau. Il vous restera à vérifier qu'il n'y a pas que des gens de son réseau ! Ne pas hésiter à utiliser les universités dans le processus de recrutement et éviter de recruter sur internet car votre messagerie risque d'être rendue inutilisable vu l'afflux des candidatures.

Niveau de rémunération

La situation en Chine est très complexe et elle est rendue encore plus complexe du fait d'une inflation forte depuis mi 2010 avec des niveaux d'inflation annuelle à deux chiffres pour certains produits de première nécessité. En outre des mouvements spontanés de revendications salariales ont été observés dès 2009 dans les entreprises étrangères en vue ou leurs sous-traitants (Foxcom, Nike, Nissan, Honda...) ces entreprises ont répondu en partie avec des augmentations, parfois significatives, avec des niveaux inconnus ici. Un grand producteur automobile a augmenté de deux fois 20% les salaires des ouvriers au cours de 2011 !

Une autre observation montre que pour le même job les salaires sont différents selon la nature de l'entreprise (WOFE, JV, Privée locale, State Owned Enterprise = SOE). En outre la taille de la ville où s'exerce le job influe sur le niveau des rémunérations. Finalement on constate l'incidence de la bonne pratique d'une langue étrangère sur les niveaux de salaires et vous ne serez pas surpris de rencontrer de jeunes Chinois sortant d'une université réputée, parlant un anglais immaculé gagnant à Shanghai des salaires parisiens. Vous comprenez qu'il faut s'entourer des meilleurs conseils.

Rétention

Autant recruter est facile autant retenir est difficile. Dans mon rôle de consultant j'observe fréquemment des taux de démission de 30% par an mais j'observe aussi

Gestion des ressources humaines en Chine (suite)

que de grandes entreprises françaises réussissent avec des méthodes appropriées à descendre en Chine à 8-9% environ par an. On imagine facilement les zones de risques qui s'ouvrent devant vous avec un taux de 30% : accidents du travail, coût de la formation, motivation, qualité de la production... Au fil des ans des techniques efficaces telles que donner de la valeur à la formation ou un dortoir confortable avec le bon ratio de douche par occupant ont montré leur impact.

Contrat de travail

C'est un concept très récent en Chine puisque la loi sur le contrat de travail date du 1^{er} Janvier 2008. Cette loi a créé une protection des employés qui manquait auparavant pour réguler un environnement plutôt agressif pour les salariés. Sur internet on trouve facilement le texte de la loi et des contrats de travail standards sont accessibles. On constate actuellement beaucoup de litiges qui résultent de la nouveauté du concept, du manque de stabilité du système légal et de l'absence de jurisprudence. Il faut certainement éviter d'agir sans s'entourer de conseil dans ce domaine complexe.

Syndicats

Il n'y a qu'un syndicat avec des branches professionnelles. ACFTU, acronyme pour All-China Federation of Trade Unions, a eu une vie mouvementée : fondé en 1925, interdit peu après, réinstallé par Mao Zedong en 1949 puis dissous par ce même Mao en 1966... en effet la situation était schizophrénique : comment un syndicat d'ouvriers aurait-il pu être en conflit avec le Parti Communiste qui est au-dessus de tout, dirigeait tout y compris les entreprises ? En 1978 l'ACFTU tient congrès, une loi clarifie son rôle depuis 1990 et la loi sur le contrat de travail de 2008 impose la création de sections syndicales d'entreprises rattachées à l'ACFTU qui reste en position d'exclusivité. A partir de 1990 les syndicats étaient plutôt dans des rôles qui seraient ici considérés comme ceux des comités d'entreprises. Beaucoup des mouvements sociaux illustrés plus haut furent plus animés par des collectifs que par le syndicat d'entreprise à qui il fut souvent reproché de (encore) trop défendre les positions des employeurs. On observe une évolution lente vers des prises de position de réelle défense des salariés. C'est une bonne nouvelle pour contrebalancer l'attitude de certains employeurs locaux.

Fixation des objectifs / Mesure de la performance

Vous pouvez considérer que vous n'aurez pas de difficultés à mettre en place l'ensemble des processus que vous pratiquez en France ou dans d'autres pays et ce sans changement significatif. Tout ceci fonctionnera plutôt bien.

Mesure de satisfaction des employés

Processus très utile à mettre en place et à suivre avec attention dans un pays où il y a beaucoup de turnover. En effet vous pourrez observer des collaborateurs qui vous quittent pour 30€ de plus par mois obtenus à l'extérieur. On constate ici la fascination des Chinois pour le « profit court terme ». Ce processus est à mon avis essentiel dans une optique de gestion de la rétention.

Formation

Je terminerai cette courte revue en rappelant la valeur considérable que les Chinois donnent à la formation. C'est le « sous-produit » d'un principe Confucéen qui prêche pour le respect du maître, du professeur, de celui qui m'éduque et m'apprends tous les jours. J'encourage toutes les entreprises actives en Chine à structurer leur offre dans ce sens, à livrer des formations de qualité, à travailler dans la durée, à être à la fois imaginatives et pragmatiques.

Mini bio: Philippe Vigoureux

Cadre dirigeant de BP Chemicals à Londres pendant 9 ans jusqu'en 1997, Philippe a été ensuite expatrié en Chine. De 1997 à 1999, il est basé à Shanghai en tant que co-dirigeant du projet de création d'une joint venture complexe entre BP Chemicals, Sinopec et Shanghai Petrochemicals qui conduisit à la construction d'une usine pétrochimique de taille mondiale. Depuis 1999, il est consultant en management, stratégie et développement et partage son temps entre l'Europe et la Chine. Entre autres missions et pour le compte de l'Union Européenne, de 2000 à 2004 il œuvre à la restructuration industrielle d'entreprises chinoises. Il forme des dirigeants français, européens et chinois aux problématiques managériales. Philippe est également auteur d'articles et conférencier sur les pratiques professionnelles en Chine.

