

Les Études du CERI
N° 145-146 - juillet 2008

Les entreprises françaises en Chine
Environnement politique, enjeux socioéconomiques
et pratiques managériales

José Allouche, Jean-Luc Domenach, Chloé Froissart,
Patrick Gilbert, Martine Le Boulaire



SciencesPo.

CERI



Les entreprises françaises en Chine

Environnement politique, enjeux socio-économiques et pratiques managériales

José Allouche, *IAE Paris I*, Jean-Luc Domenach, *Ceri-Sciences Po*,
Chloé Froissart, *Inalco*, Patrick Gilbert, *IAE Paris I*, Martine Le Boulaire, *Entreprise&Personnel*

A l'heure où les entreprises occidentales confirmaient leur intérêt à s'installer sur le marché chinois, s'attacher à l'analyse du système politique et social de Pékin et aux conditions d'installation des entreprises en Chine nous avait semblé susceptible d'offrir quelques clés de lecture utiles aux investisseurs. Tel était l'objet d'une première étude, publiée en 2006, sorte de photographie des conditions d'implantation des entreprises occidentales en Chine, construite à partir d'un quadruple regard : politique, juridique, sociologique et gestionnaire.

Deux ans plus tard, l'analyse des transformations des processus économiques et sociaux et des pratiques des entreprises montre que les conditions du management en Chine sont en mutation rapide.

Actualisation de nos premiers travaux, cette nouvelle Etude s'appuie, au niveau macroéconomique, sur le regard de deux experts, Jean-Luc Domenach, politologue, qui lors d'un entretien à bâtons rompus nous a donné son point de vue, et Chloé Froissart, spécialiste des questions sociales. A un niveau microéconomique, elle prolonge les analyses de 2006 en poursuivant l'investigation des pratiques d'entreprises, avec huit nouveaux cas qui portent notre panel d'observation à une vingtaine de terrains¹.

Les défis à affronter en Chine ne sont pas moins nombreux aujourd'hui. Dans un pays où le rythme de croissance effrénée constitue tout à la fois un triomphe et une menace, où les problèmes liés à la dégradation majeure de l'environnement générée par cette croissance mettent en péril les équilibres sociaux, 2008 pourrait constituer l'acmé d'une mobilisation.

¹ Ces terrains ont été analysés lors de visites effectuées dans le cadre du Séminaire professionnel international (SPI) organisé, en avril 2007 et 2008, par l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne pour les membres des promotions 2006, 2007 et 2008 du Master Ressources humaines et Responsabilité sociale de l'entreprise. Au cours de ces séjours, huit entreprises, implantations françaises en Chine, nous ont ouvert leurs portes. En annexe de ce document, le lecteur pourra prendre connaissance des fiches synthétiques de ces visites.

L'année n'est pas seulement celle des jeux Olympiques de Pékin, mais aussi celle de la réforme majeure du contrat de travail et du renforcement des droits des salariés dans les entreprises, celle où les difficultés croissantes d'installation des entreprises occidentales sont relayées par la presse chinoise et internationale au travers de multiples affaires (Danone, Schneider...). Alors que « la construction d'une société harmonieuse » constitue l'objectif principal du pouvoir central, les facteurs de tension restent donc nombreux.

Comment interpréter les mouvements à l'œuvre et leurs conséquences éventuelles sur la vie des affaires en Chine ? Notre analyse montre que les entreprises occidentales ont à gérer des paradoxes surprenants que la plupart ne parviennent que difficilement à surmonter. Par ailleurs, l'observation approfondie des pratiques de management qu'elles développent en Chine met à jour certaines difficultés qui vont en se renforçant dans un cadre général de plus en plus contraignant.

Cette nouvelle Etude tente de saisir les modifications qui ont affecté la photographie prise en 2006 afin de les rendre plus intelligibles au lecteur.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET SOCIAL : UN LONG CHEMIN RESTE A PARCOURIR

Le triomphe et les dangers de la stratégie économique chinoise²

Ce qui n'était qu'une option lorsque Hu Jintao a vraiment accédé au pouvoir en 2004 s'est par la suite confirmé et précisé : les dangers de la stratégie économique suivie jusqu'alors par le Président Jiang Zemin ont été pris en compte par son successeur qui s'efforce de les contrecarrer par une nouvelle politique.

Le modèle économique mis en oeuvre depuis la fin des années 1990 est celui de l'engagement dans la mondialisation reposant en grande partie sur un seul pied, la compétitivité des salaires chinois, et qui a permis l'extraordinaire développement des exportations chinoises. En dépit de ses succès, cette politique a engendré des coûts et des effets secondaires tout à fait inquiétants. D'une part, cette stratégie, extraordinairement onéreuse en matières premières et dommageable pour l'environnement, ne permet pas de remonter la gamme technologique des produits offerts sur le marché mondial. D'autre part, elle est très dangereuse car elle place la Chine dans une situation de dépendance extrême par rapport à l'économie occidentale, notamment du marché américain.

Aujourd'hui, les autorités chinoises estiment que cette dépendance est devenue insupportable et semblent vouloir se libérer d'une stratégie qui, aussi nécessaire qu'elle

² Par Jean-Luc Domenach, directeur de recherche, Sciences Po/CERI. La présente note est issue d'un entretien oral et n'était à l'origine pas destinée à un public universitaire. Quoique revue et contractée, elle conserve un caractère d'esquisse.

ait été, passe désormais pour « aventuriste » dans les milieux dirigeants. Hu Jintao et son Premier ministre Wen Jiabao ont en effet compris que pour échapper à cette dépendance, il était nécessaire de mettre en place un marché de consommation, intérieur notamment en développant les politiques sociales non seulement pour garantir la paix sociale mais aussi pour distribuer du pouvoir d'achat. Ces politiques sociales permettraient également de réduire le niveau très élevé du taux d'épargne des ménages qui constitue l'un des principaux problèmes de l'économie chinoise.

L'analyse de l'histoire intérieure de la direction chinoise de 2002 à 2005 explique cette évolution.

Après avoir pris la direction du PCC lors du XVI^e Congrès de l'automne 2002, Hu Jintao a eu d'emblée les mains relativement liées par les anciens collaborateurs de Jiang Zemin. Mais dès l'année suivante, il a habilement utilisé la crise du SRAS pour les affaiblir avant de se concilier une partie des soutiens de son prédécesseur, dont celui de Zeng Qinghong, pour obtenir finalement, au printemps 2004, le retrait de Jiang Zemin du poste de président de la Commission des affaires militaires du comité central du PCC. Ensuite, et c'était probablement le prix à payer pour le soutien de l'aile conservatrice, Hu Jintao a conduit une politique de retour apparent aux grandes pratiques mao-staliniennes en mettant en place une campagne de « rectification » idéologique à l'intérieur du Parti communiste. La campagne d'avril 2005, autorisée, voire suscitée, contre le Japon, qui visait à conforter l'aile nationaliste du Parti, a été le sommet de cette période de reprise en main. La nouvelle politique combine une attitude ferme au plan politique et une approche plus sociale.

Mais ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas seulement d'une sorte de cabotage tactique, mais d'une modernisation de la société chinoise, du travail ; l'objectif est de passer d'une société de « serviteurs », composée d'une main-d'œuvre servile, à une société fondée sur une main-d'œuvre d'une plus grande qualité intellectuelle et technique et consciente d'elle-même. C'est un tournant social, il ne s'agit pas seulement de monter en gamme dans le domaine de la technologie, mais de faire monter en gamme la société elle-même. Le véritable changement interviendra en octobre de cette même année, quand Hu Jintao fera accepter au Parti communiste chinois sa nouvelle doctrine politique après le remplacement au printemps 2007 de certains responsables civils et surtout militaires.

En effet, jusqu'alors, Hu Jintao était tenu à l'écart par l'armée. A trois reprises, celle-ci a négligé l'autorité du Président : lors de la destruction sans autorisation formelle d'un satellite chinois, lors de l'affaire des hackers chinois qui avaient pénétré les systèmes d'informations stratégiques américains et quand un sous-marin chinois s'est aventuré au milieu de la flotte de guerre américaine. Conscient du danger, Hu Jintao a mis en place un plan de mutation des responsables militaires et politiques de grande ampleur : remplacement du chef d'état-major des armées et des responsables des régions militaires. On comprend alors que le personnage est remarquablement intelligent, qu'il possède une stratégie et que, s'il sait attendre, il sait aussi passer à l'offensive.

Réfléchissons à son succès lors du Congrès du PCC d'octobre 2007. L'objectif est alors admis de construire une « société harmonieuse », de réduire et rééquilibrer la croissance économique et d'intégrer dans le projet politique des éléments de justice sociale. Ce virage idéologique aux relents confucéens marque la mutation du PCC en un grand parti unique social, confucéen autoritaire.

Cependant, Hu Jintao n'est pas parvenu lors de ce congrès à faire accéder une majorité de ses partisans au Comité permanent du Bureau politique ni à imposer son successeur Li Keqiang : son successeur le plus probable, Xi Jinping, responsable de Shanghai, est un proche des collaborateurs de Jiang Zemin, qui demeurent puissants. Il faut aussi souligner l'influence au sein du Parti de la faction dite des « fils de princes » : il s'agit des descendants des responsables qui ont pris la direction de grandes entreprises au moment de l'ouverture économique, mais aussi et surtout des descendants de personnalités qui ont dirigé le pays depuis 1949. Xi Jing Ping est ainsi le fils de Xi Zhongxun, membre historique du Parti communiste chinois qui a fait partie du tout petit nombre de ceux qui ont résisté à Mao Zedong. Quand Deng Xiaoping est revenu au pouvoir, il a été le concepteur des zones économiques spéciales qui ont été installées près de Hong Kong. Les « fils de princes », qui sont une quarantaine au Comité central du PCC, constituent une sorte de « régence » qu'il faudra consulter.

Hu Jintao est incontestablement en meilleure position que ses prédécesseurs pour faire appliquer sa politique, mais cette situation ne garantit pas pour autant son succès. S'il bénéficie d'atouts, il rencontre aussi des obstacles puissants. Jusqu'à présent, la politique économique des autorités centrales n'a tout simplement pas été suivie. Entre 2005 et 2007, alors que Hu Jintao exigeait une baisse à 8 % du taux de croissance, l'économie flambait. La grande majorité des corporations professionnelles (juristes, médecins, avocats, économistes, ingénieurs des travaux publics) soutiennent les orientations du pouvoir. Un haut fonctionnaire a ainsi critiqué la construction du fameux barrage des Trois Gorges, au nom de la rationalité professionnelle. Mais la menace principale vient des pouvoirs provinciaux, souvent corrompus et qui ont partie liée avec les mafias locales. C'est dans cette réalité provinciale que s'est mise en place une politique économique axée sur l'exportation et fondée sur l'exploitation d'une main-d'œuvre asservie. Ainsi, 95 % des fonctionnaires provinciaux du Shanxi sont actionnaires des mines de charbon privées non autorisées de cette province où elles sont en très grand nombre. L'argent des politiques sociales publiques transite également par les provinces. Une étude statistique officielle révèle qu'en moyenne tout crédit alloué à une unité de base passant par les différents échelons provinciaux perd entre 40 % à 45 % de son contenu avant d'être distribué à ses destinataires. Le premier problème que rencontre le pouvoir central est d'abord celui de la désobéissance. Dans un parti vieilli et totalement divisé, les provinces ont une marge de manœuvre considérable. Si dans le principe la Chine est un pays unitaire, en réalité elle est un Etat confédéral, inorganisé et menacé par le désordre mafieux.

Enfin, un dernier facteur rend très difficile la mise en place de la politique d'assainissement : toute action visant une réduction de la croissance provoque l'hostilité d'une population qui n'a pas confiance dans ses dirigeants. La profonde défiance des Chinois à l'égard du régime génère le désir de profiter de l'instant présent de crainte que l'avenir ne réserve de mauvaises surprises. C'est pourquoi une grande partie de la population est prête à travailler dur pour gagner plus, même si ce plus peut paraître à nos yeux encore ridiculement faible et même s'il se révèle en fait très coûteux. Il y a donc une sorte d'« alliance » entre les Chinois et les dirigeants provinciaux corrompus pour refuser tout ralentissement du système. De sorte que la « Chine qui flambe » est d'une part, celle d'une population qui cherche à

s'emparer dans l'instant de tout ce qu'elle peut prendre et, d'autre part, celle de cadres corrompus et d'entrepreneurs sans scrupules. Enfin, il ne faut pas oublier que dans une société de cette taille vivant sur un territoire aussi immense, toute tentative de politique correctrice requiert des moyens de contrainte considérables. Pourtant, l'enjeu social est d'ampleur : au-dessous de 8 % à 9 % de croissance annuelle, la Chine ne crée plus d'emplois. Il s'agit donc rien moins que de piloter un ralentissement maîtrisé de la croissance sans provoquer de troubles sociaux qui pourraient, s'ils étaient trop importants, rapprocher l'évolution du régime chinois de celle du régime soviétique et provoquer le décrochage régional de provinces riches.

Les difficultés rencontrées pour mettre en place une politique économique pourtant nécessaire sont donc bien réelles. Toutes les réformes en cours (droit du travail, justice...) montrent que le pouvoir veut se saisir de tous les leviers pour faire évoluer lentement le système économique et social alors qu'il n'a pas, comme on l'a vu, le pouvoir de l'infléchir de manière autoritaire.

L'incertitude réside dans sa capacité à gérer les tensions à l'œuvre entre des acteurs sociaux qui, dans cette période de croissance débridée, poursuivent des enjeux à la fois difficilement conciliables et potentiellement dangereux.

La construction d'une « société harmonieuse » : enjeu et défis³

Depuis 2004, le pouvoir chinois a fait de la promotion d'une « société harmonieuse » sa priorité. Celle-ci a été réitérée lors du XVIIe Congrès du Parti communiste chinois d'octobre 2007, même si c'est la notion de « développement scientifique », à consonance plus marxiste, qui a finalement été inscrite dans la Constitution et les statuts du Parti.

La notion de société harmonieuse apparaît comme la marque distinctive de l'équipe Hu Jintao-Wen Jiabao. Elle prend le contre-pied – du moins dans le discours – de la politique menée jusqu'au début 2003 par l'équipe Jiang Zemin-Zhu Rongji qui avait privilégié une croissance à tout prix, fondée sur une alliance entre entrepreneurs et élites politiques, et permis l'accaparement des richesses par quelques-uns. Outre que cette politique s'est révélée désastreuse pour l'environnement, elle a conduit à un fort accroissement des inégalités et de l'instabilité sociale. Les sources officielles font état d'une augmentation de 50 % des « perturbations de l'ordre public » entre 2003 et 2005, avec 87 000 « incidents de masse » recensés pour cette seule dernière année.

Promouvoir une société harmonieuse signifie donc privilégier un mode de développement plus qualitatif et durable, mieux gérer les ressources et répartir les richesses. Il s'agit en particulier de prendre en compte les droits des « catégories vulnérables », vocable qui, dans le jargon populiste de la nouvelle équipe dirigeante, désigne les laissés pour compte de la croissance. En d'autres termes, l'enjeu pour le Parti est de promouvoir une société plus juste et de mettre en place un gouvernement plus efficace afin de se maintenir au pouvoir.

³ Par Chloé Froissart, docteur en science politique de Sciences Po, enseignante à l'Institut des langues et civilisations orientales.

Quatre ans après que le gouvernement s'est donné pour mission de construire une société harmonieuse, l'heure est à un premier bilan. Malgré une véritable volonté de réforme, les avancées sont minces : un long chemin reste à parcourir avant la réalisation de l'utopie fixée par le Parti pour 2020.

• **Accorder des droits sociaux aux « catégories vulnérables » ?**

Les vingt premières années de réformes se sont accompagnées d'une forte décentralisation qui s'est en particulier traduite par une baisse drastique des subventions directes du gouvernement central aux gouvernements locaux. Aujourd'hui encore, la plupart des services publics, comme l'éducation primaire ou le système de santé, restent administrés au niveau des districts, voire à des niveaux inférieurs, qui continuent de financer les dépenses publiques à hauteur de 40 % (contre 3 % pour l'Etat central). Ce phénomène a d'une part exacerbé les inégalités héritées de l'époque maoïste entre les villes et les campagnes et, d'autre part, conduit à une marchandisation des droits sociaux d'autant plus prononcée que les localités sont pauvres.

Les efforts réalisés pour réduire les inégalités villes/campagnes sont passés ces dernières années par une réduction de la charge fiscale pesant sur les ruraux, qui avait été à l'origine de nombreuses révoltes paysannes jusqu'au début des années 2000. Mais cette mesure a lourdement grevé les finances d'administrations locales qui se débattent depuis toujours avec leur manque de moyens. Elle s'est naturellement traduite par une nouvelle augmentation du coût de la santé et de l'éducation pour les populations des campagnes, qui a à son tour alimenté de nouvelles révoltes. Depuis 2005, le gouvernement central tente de répondre à ce problème par un dégraissage de l'administration et par une augmentation de ses investissements dans les zones rurales, mais les solutions restent nettement insuffisantes tandis que les problèmes de corruption empêchent souvent les subsides de l'Etat central d'atteindre les populations locales.

– *La difficile construction d'un système de sécurité sociale*

Selon le ministère de la Santé, en 2005, environ 50 % de la population renonçait à se faire soigner alors qu'elle en avait besoin. Ce pourcentage était encore plus élevé dans les campagnes. L'obligation de régler à l'avance les frais médicaux (90 % des coûts de santé étaient avancés en zone rurale, contre 60 % en moyenne nationale) est l'une des raisons invoquées.

De fait, une enquête nationale menée en 2003 par l'Organisation mondiale de la santé et le Centre de recherche pour le développement du Conseil des affaires de l'Etat chinois a classé la Chine au quatrième rang des 191 pays les moins égalitaires en matière de répartition des ressources de santé. Les zones urbaines sont les principales bénéficiaires des fonds versés par l'Etat, seuls 30 % étant alloués aux campagnes qui concentrent pourtant encore près de 70 % de la population chinoise et ne disposent que de 20 % des équipements de santé.

L'une des priorités de l'équipe Hu Jintao-Wen Jiabao a donc été d'opérer un rééquilibrage en faveur des campagnes. L'introduction, en 2003, de coopératives d'assurance médicale

financées aux deux tiers par le gouvernement central et les administrations locales et pour un tiers par les cotisations des ruraux, atteste de la volonté de l'Etat de jouer un rôle prépondérant dans la protection sociale. Cependant, ce système n'a pas encore fait ses preuves : rien n'indique que les sommes avancées par les particuliers, les dépenses imprévues de santé et le nombre de personnes renonçant à se soigner aient décliné. Cela tient à deux raisons majeures. D'une part, les investissements de l'Etat central n'ont pas permis de réduire les inégalités au niveau régional. Ainsi, tandis que les régions les plus riches de l'est et du centre du pays tentent de proposer des politiques préférentielles pour les plus pauvres, les provinces de l'Ouest n'ont pas les moyens fiscaux de fournir une telle assistance. D'autre part, comme la gestion des fonds s'opère au niveau local (district), le nombre de cotisants est peu élevé et ne suffit pas à réduire de façon significative les sommes payées par les patients. Tandis que le montant des cotisations versés par les paysans a augmenté (il est passé de 30 à 50 yuans en 2006), le coût de la santé reste très élevé. Ces dernières années ont également vu l'introduction dans les campagnes d'un système de retraite fondé sur des cotisations. Mais ce système d'assurance ne convient pas à une population pauvre dont la part des revenus monétaires reste encore peu élevée. A l'heure actuelle, les caisses d'assurance vieillesse ne couvrent que 7 % de la population, tandis que le montant des allocations versées permet à peine de survivre. Enfin, si le gouvernement central a mis en place un système d'aide directe aux régions classées en grande difficulté, celui-ci reste nettement insuffisant. Selon les estimations officielles, seuls 5 % des foyers reçoivent une assistance, alors que 20 % d'entre eux vivent sous le seuil de pauvreté.

Dans les zones urbaines, la construction d'un système de protection sociale efficace se heurte au choix d'un système d'assurance – financé par les cotisations des employeurs et des employés et non par l'impôt – mal adapté aux contraintes d'une économie émergente présentant de fortes polarisations sociales et tout à fait impropre à les réduire. Premièrement, dans la mesure où la signature de contrats de travail est une pratique beaucoup plus répandue dans les entreprises d'Etat que dans les sociétés privées, l'augmentation de la couverture sociale est directement contrecarrée par la hausse de la part du secteur privé dans l'économie et par l'importance du secteur informel qui emploie une part croissante des ouvriers mis à pied par les entreprises d'Etat. Deuxièmement, les inspecteurs du travail hésitent à exiger des petites et moyennes entreprises qu'elles cotisent à un régime de sécurité sociale, une cotisation qui augmente considérablement le coût de la main-d'œuvre et condamnerait les plus fragiles à la faillite. Aussi, moins de la moitié des actifs urbains sont-ils couverts par les systèmes d'assurance chômage et retraite, tandis qu'environ 40 % bénéficient d'une couverture médicale et que moins d'un tiers jouissent d'une assurance en cas d'accident du travail. Les différences de couverture en fonction des risques s'expliquent par le fait que ce système de protection sociale ne forme pas un tout intégré mais est composé de différents volets indépendants les uns des autres. Certes, les urbains conservent un filet de protection sociale financé par l'Etat, le nombre de bénéficiaires du minimum vital garanti ayant même progressé de 1,8 million à 2,5 millions entre 1998 et 2007⁴. Mais ce chiffre cache de fortes disparités selon les régions et le montant des droits sociaux varie d'une ville à l'autre.

⁴ Ministère des Affaires civiles, 2007.

Enfin, bien qu'encouragés à cotiser aux coopératives médicales rurales ainsi qu'au système urbain d'assurances, les travailleurs migrants d'origine rurale restent dans les villes largement exclus du système de santé. Leur marginalisation s'explique en partie par l'absence de connexion entre des systèmes de protection sociale ruraux et urbains : s'ils cotisent à la campagne, ils ne peuvent pas être couverts pour des soins reçus en ville et inversement. Plus fondamentalement, dans un contexte où la gestion et le financement du système de santé restent très décentralisés, il n'existe pas à l'heure actuelle de cadre national qui permettrait aux cotisations et aux prestations de suivre les individus dans leurs déplacements.

En d'autres termes, malgré les efforts consentis, le système demeure très inégalitaire et segmenté. Ceux qui ont les plus grands besoins en matière de santé restent ceux qui ont les plus grandes difficultés à accéder aux infrastructures et qui reçoivent le moins d'aides publiques. Lors de l'ouverture de la session annuelle de l'Assemblée populaire nationale le 5 mars 2008, le Premier ministre Wen Jiabao a promis une enveloppe de 276,2 milliards de yuans (25,5 milliards d'euros), soit une augmentation de 20 % par rapport à 2007, « pour accélérer la mise en place d'un système de protection sociale ». Mais l'augmentation des dépenses du gouvernement central ne suffira pas à réduire les inégalités. La résolution de ce problème est tributaire d'une unification du système de santé qui passe par sa refonte totale. Celle-ci ne peut se faire sans une centralisation de sa gestion et la mise en place d'une véritable péréquation. Or de telles réformes prennent du temps : elles sont soumises à l'élaboration d'un cadre légal et administratif inexistant à l'heure actuelle ainsi qu'à l'amélioration continue des finances publiques. Selon Athar Hussain, spécialiste du système de sécurité sociale chinois à la London School of Economics, il est fort peu probable qu'un système homogène et pleinement opérationnel puisse voir le jour d'ici 2020⁵.

– *Un système éducatif qui reste très élitiste*

Les obstacles rendant difficile l'accès des plus pauvres à l'éducation sont à peu près les mêmes que ceux qui freinent leur accès à la santé : l'essentiel des dépenses incombe, en particulier dans les zones rurales, aux échelons inférieurs de l'administration qui reçoivent la plus petite part des revenus budgétaires. Aujourd'hui, le gouvernement central accapare plus de la moitié de l'ensemble des revenus de l'Etat, alors que sa participation aux dépenses liées à l'éducation, bien que largement revue à la hausse depuis 2003, atteint à peine les 6 %. Par ailleurs, l'essentiel des dépenses publiques vise avant tout à former l'élite du pays. Elles se sont essentiellement concentrées depuis les années 1990 sur la construction de somptueux établissements d'enseignement supérieur et sur l'amélioration des équipements et du niveau d'enseignement des lycées qui préparent aux meilleures universités, dans un contexte où les frais de scolarité n'ont cessé d'augmenter. Autrement dit, la majorité des élèves des meilleures écoles est issue des couches les plus aisées de la population, tandis que les cas de suicide de parents incapables de financer les études de leurs enfants qui ont pourtant réussi le concours d'entrée à l'université n'ont cessé d'augmenter. Le gouvernement central a tenté ces dernières années de remédier aux inégalités les plus criantes par deux politiques majeures, qui ne concernent cependant que la période de scolarité obligatoire

⁵ A. Hussain, « Une sécurité sociale pour une société harmonieuse », *Perspectives chinoises*, n° 3, 2007, p. 99-106.

(enseignement primaire et collège). D'une part, il a annoncé en 2004 l'abolition de la taxe de scolarité dont devaient s'acquitter les enfants de travailleurs migrants pour accéder aux écoles publiques des villes. Mais en laissant aux gouvernements municipaux l'entière responsabilité du financement de l'éducation de ces enfants, il n'a pu empêcher les autorités locales de mettre en place des critères de sélection très sévères. Autrement dit, les deux tiers des enfants de migrants (dont le nombre total est estimé à 20 millions) n'ont toujours pas accès à l'école publique et seuls ceux issus des familles les plus aisées peuvent désormais bénéficier d'une éducation gratuite. Par ailleurs, l'Etat central a augmenté ses subventions dans les zones rurales en 2005 avant d'affirmer la gratuité de la scolarité dans les campagnes en 2007. Mais ces subventions restent bien inférieures au montant des allocations versées par l'Etat aux établissements les plus prestigieux des zones urbaines. A Pékin, l'un des meilleurs collèges a obtenu un financement de 170 millions de yuans (17 millions d'euros) au cours des sept dernières années, c'est-à-dire à peu près l'équivalent du budget de l'éducation accordé par l'Etat central et les autres échelons administratifs à un district du Centre de la Chine⁶. Enfin, dans la mesure où l'administration est loin de s'être dotée des mécanismes de régulation et de contrôle nécessaires pour garantir la transparence des comptes, l'argent du gouvernement central arrive très rarement aux populations locales. En d'autres termes, les mécanismes fondamentaux qui sont à la base de la répartition inégale des ressources n'ont pas été modifiés : en pratique, beaucoup d'écoles situées en zones rurales sont toujours obligées de faire porter la majeure partie de leur coût de fonctionnement par les familles. La nouvelle politique n'a donc eu qu'une répercussion minime sur les taux d'abandon scolaire dans les campagnes et n'a pas permis d'y améliorer le niveau d'éducation. A cela s'ajoute le maintien des quotas instaurés à l'entrée de l'université qui favorisent les urbains (et plus particulièrement une élite en son sein et l'augmentation constante des frais de scolarité, autant d'éléments qui expliquent que l'accès des jeunes urbains aux études supérieures ait été, en 2007, 5,8 fois plus élevé que celui des jeunes ruraux qui, pour 80 % d'entre eux, n'entrent pas à l'université⁷.

Des efforts importants ont été consentis en matière de politiques sociales depuis environ cinq ans et il est vrai que ce laps de temps est trop court pour espérer une réduction drastique des inégalités, surtout dans un pays aux dimensions continentales. Mais il n'en reste pas moins que ces politiques ne peuvent être pleinement efficaces sans des réformes de fond de la structure politique et administrative de la Chine que le Parti ne semble pas prêt à engager actuellement. Par ailleurs, privilégier une élite dans un pays d'un milliard trois cent millions de personnes peut sembler un choix réaliste et pragmatique qui n'est pas dépourvu de rationalité économique. Le pays a en effet besoin d'une élite formée et éduquée qui puisse constituer la locomotive du développement, sans

⁶ Wang Chunguang, « Education et inégalités sociales en Chine. Les privilèges se perpétuent au sein des élites », *Perspectives chinoises*, n° 3, 2007, p. 121.

⁷ *Ibidem*.

laquelle il est illusoire de pouvoir penser financer de nouvelles politiques sociales. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit également d'un choix politique, d'autant que ces dernières années ont été marquées par un accroissement important des finances publiques.

• **Les faibles avancées du droit du travail dans le cadre d'un léninisme corporatif**

Face à l'augmentation des conflits du travail, la priorité pour le Parti communiste a été, ces dernières années, d'adapter le droit du travail et la représentation des ouvriers aux nouvelles réalités socioéconomiques du pays. Mais ces avancées, qui avaient avant tout pour objectif de prévenir l'autonomisation et la politisation des travailleurs, s'avèrent peu efficaces s'agissant de protection des droits de ces derniers.

L'un des enjeux pour la seule centrale syndicale autorisée, la Fédération panchinoise des syndicats (ACFTU), a été de récupérer les adhérents qu'elle avait perdus en raison de l'essor du secteur privé et de son incapacité à défendre les droits des ouvriers mis à pied par les entreprises d'Etat. Ce qui l'a menée à prendre acte de l'apparition d'une nouvelle classe ouvrière : les travailleurs migrants (dont le nombre est aujourd'hui estimé à 150 millions), employés pour une large part dans des entreprises privées, des entreprises à capitaux mixtes ou étrangères où sa présence était dérisoire. C'est ainsi que l'ACFTU lança en août 2003 une grande campagne d'adhésion des migrants qui, considérés jusqu'alors comme des travailleurs temporaires censés à terme rentrer dans leurs villages, étaient longtemps restés exclus des syndicats. Selon les chiffres officiels, 35 millions de migrants (soit près d'un quart d'entre eux) auraient adhéré aux syndicats officiels dans les premiers mois de la campagne. Le deuxième gros « coup » de l'ACFTU date de juillet 2006 et de l'affaire Wal-Mart. La Fédération, qui en dépit des pressions exercées depuis 2003 avait échoué à s'implanter dans les entreprises étrangères, aurait incité en secret les employés de l'un des magasins du géant de la distribution situé dans la province du Fujian (Sud-Est du pays) à former eux-mêmes un syndicat. L'affaire a permis à l'ACFTU, qui a récupéré au plus vite l'initiative, de faire valoir que la demande de syndicalisation venait des travailleurs eux-mêmes, tout en jouant sur la fibre nationaliste – l'une des ressources privilégiées utilisée par le Parti pour asseoir sa légitimité – afin de fédérer l'opinion chinoise. La direction de Wal-Mart s'est vue contrainte de céder au bout de deux semaines. Le « coup » était symbolique à deux égards : d'une part, parce que le géant de la distribution, qui comptait au moment des faits 30 000 employés répartis dans soixante-deux magasins situés dans une trentaine de villes chinoises, est l'un des plus gros employeurs étrangers dans le pays ; d'autre part, parce qu'il est connu pour s'être toujours opposé avec succès, y compris aux Etats-Unis, à la création de branches syndicales dans ses magasins. De fait, cette affaire a initié une vague de création de syndicats dans les entreprises étrangères. Selon une déclaration du responsable national de l'ACFTU de mars 2008, 73 % des entreprises étrangères et à capitaux mixtes comptent désormais un syndicat, contre 26 % en juillet 2006.

Le progrès impressionnant de la syndicalisation ne doit cependant pas faire illusion. Le porte-parole de Wal-Mart a d'ailleurs lui-même souligné que si l'entreprise avait accepté d'ouvrir ses portes à la Fédération panchinoise des syndicats, c'est que celle-ci « est

fondamentalement différente des syndicats occidentaux et a très clairement souligné que son objectif est de travailler avec les employeurs et non de promouvoir la confrontation ». En effet, la loi sur les syndicats stipule que leur devoir est autant de défendre les droits des travailleurs que d'aider les entreprises à « augmenter la productivité et à améliorer l'efficacité économique ». Aussi l'ACFTU fait-elle – au mieux – office d'intermédiaire entre employés et employeurs afin de faciliter la recherche de compromis entre les deux parties lorsqu'un conflit les oppose. Dans la mesure où les responsables syndicaux sont la plupart du temps nommés par la direction des entreprises, à laquelle est de toute façon subordonnée la section syndicale, ils se plient généralement aux exigences de la direction en cas de conflit.

Tout cela explique que les droits des travailleurs chinois aient très peu progressé, alors que le code du travail n'a cessé d'être étoffé depuis le début des années 1990. Pour ne prendre qu'un seul exemple, la loi sur le travail de 1994 instaure un salaire minimum qui doit, selon des règlements du ministère du Travail et de la Sécurité sociale publiés en 2003, se situer entre 40 et 60 % du salaire mensuel moyen et être redéfini chaque année par les autorités locales en fonction de l'inflation. En réalité, le salaire minimum n'atteint pas le seuil des 40 % dans la plupart des provinces ; dans les plus grandes villes, comme Pékin et Shanghai, il représentait en 2006 à peine 20 % du salaire mensuel moyen. Par ailleurs, le salaire minimum est devenu le standard de rémunération de tous les travailleurs, indépendamment de leur productivité et quand bien même les entreprises réalisent des bénéfices qui leur permettraient d'augmenter les rémunérations. Autrement dit, le salaire des travailleurs n'a cessé de baisser en termes réels, tout particulièrement dans le delta de la rivière des Perles, et notamment depuis juillet 2007 après l'accélération de la tendance inflationniste. Enfin, l'augmentation du taux de syndicalisation n'a pas non plus permis aux travailleurs migrants de récupérer leurs arriérés de salaire : selon les chiffres officiels, le total des arriérés accumulés entre 2005 et juillet 2007 s'élevait à 66 milliards de yuans (6,6 milliards d'euros).

Les progrès de la syndicalisation n'ont donc pas conduit à une baisse de la tension sociale tandis que les efforts des travailleurs pour former des syndicats indépendants n'ont cessé d'être sévèrement réprimés.

C'est dans ce contexte tendu que la nouvelle loi sur les contrats de travail est finalement entrée en vigueur le 1er janvier 2008. Celle-ci, qui a provoqué une levée de boucliers de la part des entrepreneurs chinois comme des chambres de commerce européennes et américaines, est restée plus de deux ans en discussion. Elle établit deux avancées majeures.

Premièrement, elle renforce le mécanisme de consultation collective que l'ACFTU a cherché à promouvoir ces dernières années et selon lequel les revendications des travailleurs concernant les hausses de salaires doivent faire l'objet de discussions. La hausse des salaires constitue en effet le motif principal des grèves et des manifestations, et apparaît déterminante dans la réduction du temps de travail, les employés ne pouvant actuellement vivre avec ce qu'ils gagnent en une journée réglementaire de huit heures. La loi tente également de promouvoir la signature de contrats collectifs en donnant plus de pouvoir aux syndicats. Elle stipule en effet que la responsabilité de la signature de contrats collectifs incombe aux employeurs mais, dans le contexte actuel, il est douteux que les syndicats se servent de cette arme contre ces derniers. D'une manière générale, dans la mesure où elle ne reconnaît pas la capacité des travailleurs à négocier des contrats collectifs de manière autonome, cette loi

risque de n'avoir qu'une portée limitée sur l'amélioration de leur condition. De nombreuses entreprises du delta de la rivière des Perles – où les syndicats se sont emparés de cette loi avec le plus de vigueur – ayant déjà annoncé leur délocalisation dans l'intérieur du pays, il est à prévoir que les autorités locales et les syndicats temporiseront pour éviter une baisse de l'activité économique dans la province.

Deuxièmement, la nouvelle loi tente d'établir des relations plus stables entre employeurs et employés et de faire valoir le droit à l'ancienneté de ces derniers. Elle stipule que toute personne ayant travaillé dans la même entreprise pendant dix ans ou plus doit obtenir un contrat à durée indéterminée et se voir garantir une compensation adéquate en cas de licenciement. Cette clause a eu, dans un premier temps, des effets pervers pour les travailleurs : nombre d'entreprises, y compris d'Etat (chaînes de télévision, bureaux de poste, hôpitaux), ont contraint leurs employés à partir en retraite anticipée ou à démissionner, quitte à les réembaucher. Le cas le plus connu concerne le conglomerat de télécommunications Huawei de Shenzhen qui a convaincu sept mille de ses employés ayant huit ans ou plus d'ancienneté de présenter leur démission en échange d'une compensation s'élevant à un mois de salaire par année travaillée et la promesse d'être réembauchés avec un contrat à durée déterminée.

Le problème aujourd'hui en Chine n'est donc pas l'indigence de la législation mais les multiples possibilités qui permettent de la contourner. Cette mauvaise application alimente les grèves et les révoltes dans un contexte où les travailleurs sont de plus en plus conscients de leurs droits. Instaurer un système de négociations collectives plus indépendant serait sans doute efficace pour enrayer l'instabilité sociale, notamment parce que cela permettrait de traiter les conflits en amont au lieu de tenter d'éteindre le feu une fois qu'il est allumé. C'est cependant la voie inverse d'une plus grande intégration des travailleurs dans l'Etat-Parti qui a été choisie, ce dont témoigne le fait que trois représentants des travailleurs migrants ont, en mars 2008, siégé pour la première fois à la session annuelle de l'Assemblée populaire nationale. Il s'agit certes d'une consécration, les travailleurs migrants ayant longtemps été considérés comme des citoyens de seconde classe, mais également d'une manière habile d'empêcher leur autonomisation. Par ailleurs, cette nouvelle forme de représentation corporatiste ne signifie pas, contrairement à ce qu'a annoncé la presse chinoise, que les travailleurs migrants soient devenus des « citoyens comme les autres ». Si cette catégorie sociale représente plus de 10 % de la population, seuls 0,10 % des députés de l'Assemblée populaire nationale en sont issus, soit bien moins que le nombre de membres du puissant lobby des entrepreneurs, auprès duquel ils auront du mal à faire entendre leur voix. Enfin, cette nouvelle forme de représentation tend également à diviser les travailleurs d'origine rurale et ceux d'origine urbaine, en signifiant à ces derniers qu'ils ont désormais été supplantés par la nouvelle classe ouvrière dans l'imaginaire collectif et les politiques du pays. Au mieux, l'accès des migrants à l'Assemblée provoquera une fuite en avant dans une nouvelle production législative dont rien ne garantit à l'heure actuelle qu'elle pourra être appliquée.

• **Une conception instrumentale de l'Etat de droit remise en cause par l'essor des mouvements pour la défense des droits**

Depuis qu'il a adopté son discours sur le développement d'une société harmonieuse, le pouvoir l'a intimement associé à la « construction d'un Etat de droit socialiste », principe introduit dans la Constitution en 1999. La nécessité de promouvoir une économie de marché compétitive, de parer les abus des pouvoirs locaux et la montée de l'insatisfaction populaire a en effet contraint le Parti à accorder une place de plus en plus importante au respect de la loi et de la Constitution. Dans le même temps, les dirigeants n'ont cessé de souligner leur opposition à toute forme de « démocratisation à l'occidentale », c'est-à-dire au pluralisme politique et à la séparation des pouvoirs. Autrement dit, il s'agit avant tout pour les dirigeants de renforcer la « capacité à gouverner » du Parti en faisant du droit l'instrument de son pouvoir et de sa légitimité.

Concrètement, cela s'est traduit d'une part par la promulgation de nouvelles lois donnant théoriquement aux individus plus de moyens juridiques de s'opposer aux entrepreneurs et à l'administration, et d'autre part par un appel à promouvoir la résolution des conflits par des voies institutionnelles afin de réduire le recours aux actions collectives. L'idée est de faire à nouveau apparaître l'Etat-Parti comme le meilleur défenseur du peuple et donc de dissuader ce dernier de défendre ses droits lui-même. Plus précisément, il s'agit pour l'Etat central de donner une plus grande latitude aux individus pour défendre leurs intérêts face aux abus des pouvoirs locaux dans le but d'éviter qu'ils s'organisent en tant que groupe social et remettent en cause la légitimité du système qui permet ces abus. Mais la stratégie du Parti est périlleuse car ce faisant, il crée au sein de la population des attentes que les institutions ne peuvent satisfaire et lui offre de nouvelles armes difficilement contestables. A la stratégie du Parti répond donc celle des simples citoyens qui retournent le discours sur l'Etat de droit contre le pouvoir afin de le contraindre à appliquer les lois qu'il a lui-même promulguées.

C'est sur ce principe que repose aujourd'hui l'essor des mouvements pour la défense des droits qui rassemblent des Chinois issus de diverses catégories sociales qui se sont emparés d'un large spectre de revendications. Il peut s'agir de paysans qui s'opposent à la corruption et à l'arbitraire de cadres locaux et demandent que les élections villageoises respectent les règles du jeu démocratique, ou de travailleurs migrants qui revendiquent le paiement et l'augmentation de leurs salaires ainsi que des conditions de vie et de travail décentes. Ces luttes concernent également des malades du sida, des victimes de la pollution industrielle, d'expropriations ou du planning familial. Les autorités ont de plus en plus de mal à circonscrire au niveau local des luttes souvent relayées par des juristes et des avocats qui tentent de leur donner une portée plus générale et leur assurent une publicité sans précédent. Le développement des moyens de communication (Internet, téléphones portables) joue également un rôle dans la propagation de ces mouvements et explique qu'ils rencontrent un soutien de plus en plus large, en particulier parmi les intellectuels. Par ailleurs, les protestataires ne demandent pas uniquement la stricte application de la loi mais vont de plus en plus souvent au-delà. Ainsi, en décembre 2007, plusieurs groupes de paysans menacés d'être expulsés de leurs terres vendues par les autorités locales à des

promoteurs immobiliers se sont-ils réclamés de la Constitution pour s'autoproclamer propriétaires de leurs parcelles de terrain. Si la reconnaissance de la propriété privée a été introduite dans la Constitution en 2005, la loi de 2007 maintient la propriété collective de la terre dont les paysans n'ont que l'usufruit. Que les paysans aient publié leur déclaration sur Internet explique sans doute que des faits similaires se soient déroulés dans trois provinces différentes au même moment.

Le pouvoir est cependant parvenu à canaliser une partie du mécontentement social vers les tribunaux et les comités d'arbitrage. Le nombre de plaintes concernant les conflits du travail déposées devant les tribunaux a été multiplié par quatre entre 1994 et 2004 (pour atteindre environ 115 000) et n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Par ailleurs, une part croissante des conflits a été résolue en faveur des plaignants. Ces résultats s'expliquent autant par les strictes directives du gouvernement central pour maintenir la stabilité sociale que par le dynamisme de la mobilisation qui vise à aider les plus démunis à accéder à une justice plus équitable. Depuis le début des années 2000, les centres d'aide juridique, souvent gérés par des organisations sociales relativement indépendantes du pouvoir, n'ont cessé de se multiplier. Ils informent les travailleurs de leurs droits, les aident à constituer des dossiers de plainte et leur permettent de bénéficier d'une défense pour un prix modique. Surtout, de plus en plus de paysans et de travailleurs migrants qui ont eu maille à partir avec l'administration et la justice se spécialisent dans la défense des droits de leurs pairs. Autodidactes dont les connaissances juridiques n'ont souvent rien à envier aux spécialistes patentés et forts de leur propre expérience, ils militent pour que ceux qui connaissent des difficultés comparables à celles qu'ils ont eux-mêmes rencontrées portent leurs griefs devant les tribunaux et ne demandent une rémunération, par ailleurs minime, que s'ils gagnent le procès. Dans un contexte où les avocats professionnels exigent des avances et des honoraires largement hors de portée des plus démunis, cette méthode rencontre un succès croissant parmi les couches populaires. On compterait aujourd'hui une centaine de ces « avocats aux pieds nus » dans le delta de la rivière des Perles, et plusieurs milliers dans l'ensemble du pays. Cette mobilisation sociale parvient à compenser de manière relativement efficace les dysfonctionnements des institutions et contrebalance jusqu'à un certain point l'absence d'indépendance de la justice. Le fondateur d'une organisation soutenant les travailleurs migrants à Shenzhen a été sauvagement molesté fin 2007 par les hommes de main d'un propriétaire d'usine, persuadé que l'aide juridique apportée par cette organisation à ses employés était à l'origine de la faillite de son établissement. De fait, les « avocats aux pieds nus » ont gagné tellement de procès à Shenzhen que l'un des arrondissements de la ville, qui compte un nombre particulièrement élevé de travailleurs migrants, leur a interdit d'exercer. Ces exemples révèlent autant l'efficacité que les limites de cette mobilisation sociale.

La mobilisation sociale, qui veut contraindre le pouvoir à réduire l'écart existant entre ses discours et ses actes et compense le dysfonctionnement des institutions, joue donc un rôle croissant dans la façon dont fonctionne le régime. C'est l'une des raisons pour lesquelles elle ne représente pas une menace immédiate pour ce dernier. Elle sert en effet les intérêts de l'Etat central en lui assurant que ses directives sont mieux respectées au niveau local,

tout en le dispensant de mettre en œuvre des réformes politiques qui pourraient saper le pouvoir du Parti. La légitimité du gouvernement central se trouve d'ailleurs renforcée par une mobilisation qui se revendique de ses politiques et prétend vouloir défendre le Parti contre l'absence de loyauté de ses représentants locaux. On est ainsi en présence d'une forme de résistance atypique qui ne s'inscrit pas dans le schéma classique de l'opposition de la société à l'Etat mais qui, en exploitant les divisions existantes au sein des élites, parvient à s'opposer aux abus de pouvoir sans remettre en cause la légitimité du Parti et opère à la fois dans le cadre des valeurs officielles et en tension avec elles. Enfin, le pouvoir parvient à maintenir cette mobilisation dans des limites raisonnables en mêlant habilement répression et cooptation des meneurs et des organisations. Il n'est cependant pas impossible qu'à terme, l'Etat central soit dépassé par une dynamique qu'il est loin de maîtriser complètement. L'enjeu crucial pour le Parti aujourd'hui est de parvenir à créer des institutions plus efficaces permettant de mieux répondre aux attentes et besoins de la population sans rien lâcher de son emprise sur la société. La multiplication des processus de consultation de la population qui visent à prendre acte de la diversification des intérêts sans leur donner de traduction politique et sans rendre l'Etat plus responsable pour autant envers la société fait partie des tentatives de rationalisation du fonctionnement du régime. Mais deux questions se posent : d'une part, dans quelle mesure ces ajustements seront-ils suffisants pour absorber le choc de l'instabilité sociale, et d'autre part, jusqu'où le régime peut-il se réformer sans que les transformations ne finissent par provoquer une véritable rupture ?

MANAGER LES INVESTISSEMENTS DIRECTS : UN CADRE GENERAL PLUS CONTRAIGNANT

Le niveau macroéconomique ayant été exploré et le contexte global étant posé, il nous faut en venir à la question plus microéconomique du management en Chine et au cadre dans lequel celui-ci s'exerce. Pour ce faire, nous procéderons en deux temps. Nous ferons d'abord état des paradoxes qui sont apparus à la faveur des visites effectuées sur le terrain. Cette partie n'a évidemment pas la prétention de constituer une étude approfondie du modèle managérial chinois. Elle se veut, plus modestement, un recueil d'« impressions de voyage », de ces impressions qui frappent le visiteur, par leur étrangeté relative ou par les contrastes existant entre les différents phénomènes observés.

Nous tenterons ensuite, après avoir brossé la situation des investissements français en Chine, de mettre en exergue les principales difficultés que doivent affronter les entreprises. Alors que l'attrait qu'exerce le pays s'intensifie, nous avons souhaité fournir, en particulier aux nouveaux entrants, quelques indications sous forme de mises en garde.

Des paradoxes qui génèrent des tensions radicales⁸

Le contact avec la Chine confronte toujours l'observateur occidental à de nombreux paradoxes. Sur un plan sociétal, il est habituel de relever la concomitance d'un développement économique ultrarapide et d'un conservatisme politique affiché. De même, et en parallèle, l'imbrication de mécanismes économiques ultralibéraux et d'un Etat-Parti apparemment puissant bien qu'ayant abandonné nombre de ses prérogatives en matière sociale, ne manque pas de surprendre.

Dans les entreprises, on ressent le même sentiment d'étrangeté face au mélange de relations interpersonnelles marquées par la tradition chinoise avec des dispositifs empruntés à la panoplie des outils de management occidentaux les plus modernes. Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines promues par les multinationales se mêlent à un système de relations sociales marquées simultanément par un syndicat unique dont la présence est imposée par le gouvernement chinois et par le caractère le plus souvent informel du code du travail.

Les visites dans huit entreprises ont mis en lumière quelques paradoxes. Parmi les plus remarquables, on citera l'entremêlement de la modernité et de l'archaïsme, l'apparente synergie entre les logiques de centralisation et les processus d'autonomie, l'opposition feutrée entre le mouvement de globalisation et le maintien des multiples segmentations, la vision d'une émancipation récente de l'individu et la prégnance des relations sociales traditionnelles, la perception d'une cohérence globale et le sentiment diffus d'une grande instabilité. Ces paradoxes peuvent être à tout moment à l'origine de tensions au sein de la société chinoise.

• Modernité et archaïsme

La coexistence de pratiques de gestion des ressources humaines similaires à celles que l'on peut rencontrer en Europe, avec d'autres on ne peut plus traditionnelles est un premier objet d'étonnement. La description des systèmes de GRH rapportée par les responsables rencontrés chez France Télécom, Sanofi-Aventis ou Veolia Water, en particulier en matière de gestion des cadres (recrutement, appréciation individuelle, formation et fidélisation), ne dépayse guère l'observateur averti. Bien sûr, compte tenu de la croissance et du turnover important de certaines populations, l'accent est mis, en Chine, sur le recrutement et la fidélisation, mais la batterie des moyens déployés ne surprend guère. Lorsque le responsable de Sanofi en Chine déclare : « la politique salariale est un élément-clé pour attirer les salariés avec les profils souhaités et retenir ceux qui ont été formés par l'entreprise » et que cette entreprise met en place « une cartographie des évolutions de carrière » et un site Internet dédié aux ressources humaines, on reconnaît le discours et les outils de toutes les grandes entreprises

⁸ Par José Allouche et Patrick Gilbert, professeurs à l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne, directeurs de recherche au Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR).

mondialisées. Il en va tout autrement des relations sociales. Quand le responsable des ressources humaines de Maped est « désigné » par les instances locales du Parti communiste chinois auquel il rend compte régulièrement de la même façon qu'au directeur général de la filiale chinoise, il y a davantage matière à s'étonner.

– *La logique contractuelle face à la culture chinoise*

Le *guanxi* est la pierre angulaire de toute relation en Chine, qu'il s'agisse des liens interpersonnels, de ceux entretenus avec l'Etat ou dans la vie professionnelle. Dans les relations de travail, ce ne sont pas les liens officiels ou formels qui prévalent, mais le climat de confiance et de respect mutuel instauré par le *guanxi*. Ce trait culturel s'oppose fortement à la logique moderne du contrat et à la croyance qu'un accord explicite entre les deux parties, qu'elles appartiennent ou non au même réseau relationnel, est normalement suivi d'effet. Le directeur du plus gros hypermarché Carrefour de Pékin en témoigne⁹. Désireux de faire respecter les normes d'hygiène et d'organisation par ses fournisseurs, il lui était difficile de savoir si ses instructions étaient respectées. Il lui a donc fallu multiplier les contrôles. Vis-à-vis de ses collaborateurs directs, la relation n'était pas plus facile : « ils ne disent jamais non, mais l'application des directives n'en est pas pour autant assurée ». Ainsi a-t-il constaté que certains managers de proximité, transgressant à la fois la législation en vigueur et la réglementation interne à l'entreprise, pouvaient faire travailler des collaborateurs trois semaines sans repos ou encore entre treize ou quinze heures par jour !

– *Une conception traditionnelle de la relation d'autorité*

Le directeur de Carrefour a découvert, médusé, des punitions d'un autre âge infligées, à son insu, à certains collaborateurs, telles que la « mise au piquet » sur le toit du magasin ou encore l'obligation de courir autour de l'établissement. Le profond respect de la hiérarchie ancré dans les esprits chinois n'incite pas les salariés à se rebeller ni à dénoncer les sévices dont ils peuvent être victimes. Le point de vue occidental sur ce que doit être une relation « normale » d'autorité doit être constamment rappelé, mais on imagine bien que les exhortations de la direction ne suffisent pas pour transformer un mode de relation qui semble unanimement accepté. A côté de ce qui apparaît aux Occidentaux comme des pratiques brutales, d'autres semblent au contraire relever d'une pudeur exagérée ou de ce que certains désigneraient comme un « manque de courage managérial ». Un responsable hiérarchique chinois, le même peut-être que celui qui a infligé une des punitions – à nos yeux – infantilistes précédemment décrites, hésitera à faire part à ses collaborateurs de leurs faiblesses ou lacunes éventuelles. C'est l'influence, nous dit-on, du *mianzi*. Ne pas « perdre la face » est une chose essentielle dans les relations sociales chinoises. Un collaborateur supporte mal les remarques négatives émises à l'encontre de son travail, car elles remettent en cause son image publique et sa personne.

⁹ Visite d'avril 2007.

– *La renaissance de Taylor ?*

Le cas du site Maped de Kunshan, filiale du fabricant français d'accessoires scolaires, permet d'éclairer l'écart entre le design futuriste des produits et une organisation du travail plutôt classique, dans une tradition qui doit plus à l'organisation scientifique du travail qu'à la culture chinoise... Très parcellisée, elle est largement réglée par le chronomètre. Dans le même esprit de recherche constant d'amélioration de la productivité, une caméra est installée au poste d'emboutissage, qui filme sept heures durant. Le film est ensuite séquencé, ce qui permet d'analyser les moments où l'opérateur peut gagner encore quelques minutes dans la réalisation de ses tâches. Il n'existe pas de temps de régulation ni de pause. Le standard chinois est celui d'une disponibilité totale pour l'exécution d'un travail effectif pendant toute la durée de présence du salarié à son poste. Les ouvriers ne parlent pas entre eux. La discipline règne et, ici, personne ne flâne. Les salariés sont concentrés sur le rendement et les quantités à produire. Ces pratiques tayloriennes voisinent avec les méthodes japonaises modernes de production en usage sur les lieux de production comme le *kanban*, ou les « 5 S »¹⁰. Par ailleurs, les postes de travail sont toujours rangés et sans cesse nettoyés. Néanmoins, l'outil de production semble souvent vétuste (machines anciennes, chaises cassées et rafistolées avec de l'adhésif...) et ne correspond pas à ce que l'on peut trouver dans les usines françaises¹¹. L'état du matériel ne doit pas faire oublier, précisent nos interlocuteurs expatriés, que les conditions de travail dans les filiales chinoises d'entreprises occidentales sont bien meilleures que dans les entreprises chinoises, dont certaines font travailler les salariés à même le sol, sans établi.

• **Autonomie et centralisme**

– *Plus on est libre... et plus on est dépendant ?*

Poursuivons avec Maped. L'entreprise française est souveraine dans sa structure capitalistique (pas de *joint-venture* avec un partenaire chinois). Mais cela n'est-il pas qu'une façade ? L'autonomie y est, en définitive, très relative, notamment en matière de relations de travail. On se situe, en effet, dans le cadre d'un marché réglementé : le gouverneur de Kunshan (l'autorité publique de la collectivité territoriale) définit les règles de base en matière sociale et notamment les minimas de salaires qui varient selon la zone d'implantation. La responsable des ressources humaines de Maped Chine est chinoise. Elle a pour mission principale de faire la liaison entre la direction générale de l'entreprise et le bureau de contrôle qui dépend des autorités locales (le Parti au plan politique et le gouverneur au niveau de la collectivité territoriale) pour tout ce qui concerne l'emploi, son volume et sa nature d'une part, les taxes sociales d'autre part. Maped doit présenter, tous les mois, ses comptes au bureau de contrôle qui, ainsi, a connaissance de tout ce qui est produit et exporté par l'entreprise. Aux dires de nos interlocuteurs, c'est une épée de Damoclès suspendue au-

¹⁰ Méthode de rangement des postes de travail assurant un gain de productivité et renforçant la sécurité dans les ateliers.

¹¹ A l'exception de Saint-Gobain Plastics Performance où les conditions de travail sont « occidentales ».

dessus de la tête des entreprises étrangères qui pourraient, presque du jour au lendemain, voir leurs établissements fermés par les autorités sur avis du bureau de contrôle.

La composition des institutions représentatives du personnel résulte dans un premier temps du choix des salariés, mais elle ne devient effective qu'après avoir été validée par le Parti communiste à l'échelon territorial. Les représentants des salariés rapportent tout ce qui se passe dans l'entreprise au syndicat du territoire. La direction de Maped le consulte très régulièrement, le considère comme un interlocuteur privilégié et l'associe au processus de prise de décision. Les revendications sont quotidiennes : production, salaires, conditions de travail... La structure similaire à celle d'un comité d'entreprise comprend obligatoirement un responsable représentant du Parti pour chaque unité de production (sept au total). Le nom du « patron » du syndicat est proposé par le personnel de l'entreprise et validé par le Parti, qui pourrait toutefois imposer une personne autre qu'un salarié de l'entreprise. Le Parti est donc, de fait, un partenaire essentiel (et incontournable) du développement de l'entreprise.

– *Un marché libre... organisé par le Parti*

Le Parti est en relation directe tant avec les directions des entreprises occidentales implantées localement sur le territoire chinois qu'avec les représentants des salariés, si ce n'est avec les DRH... chinois de ces entreprises ; il assure ainsi l'équilibre entre les besoins économiques des entreprises et les aspirations sociales des salariés.

Le Parti devient le garant d'une économie de marché concurrentielle. Il organise le « marché libre » du travail par l'intermédiaire de « bourses de travail » locales. A Kunshan, la bourse de travail, gérée par le Parti local, affiche quotidiennement, dans de nombreux kiosques, les offres d'emplois des entreprises situées dans la ville et aux alentours. Ces offres contiennent bien sûr la description même sommaire du poste, le salaire proposé et l'identité des entreprises concernées. Les salariés de la ville de Kunshan passent régulièrement consulter ces offres. La proposition d'un salaire plus favorable est alors l'occasion d'un changement instantané d'entreprise. Ainsi, cette bourse du travail agrège quotidiennement les informations disponibles dans les environs jouant le rôle d'ajustement « librement concurrentiel » sur le marché du travail : un excès d'offre contribue à la hausse des salaires, un ralentissement favorise leur stabilité. Ce marché « libre » devient le régulateur social de la région : paix sociale et développement économique.

• **Globalisation et segmentation**

Si, vu d'Occident, Pékin rime avec globalisation, la réalité chinoise fait apparaître de nombreuses segmentations. La Chine est le pays qui accueille le plus grand nombre d'investissements internationaux ; mais un habitant sur quatre seulement bénéficie aujourd'hui de cette abondance. Redistribuer les richesses et équilibrer le mode de développement économique, telles sont les problématiques principales auxquelles le Parti communiste chinois est confronté.

– *La croissance creuse les inégalités*

Aux différentiels monétaires (de 1 à 3) s'ajoutent les disparités d'accès aux soins et à l'éducation, qui porteraient en réalité l'écart des revenus entre zones rurales et urbaines de 1 à 6. L'exode rural est freiné par le certificat de résidence limitant l'accès aux services publics urbains : néanmoins le *hukou* (livret de travail protégeant son détenteur) n'a pas empêché l'apparition d'une population flottante - 100 à 150 millions de personnes, source de main-d'œuvre bon marché dans les villes. D'ici 2015, la population active augmentera de 30 millions tandis que la libéralisation des migrations fera passer la part des ruraux dans la population totale de 60 % à 40 %. Cet afflux pèsera sur le marché du travail et le niveau des salaires.

– *Un code du travail à deux vitesses*

Si le code du travail chinois est fortement contraignant pour les entreprises occidentales, il est, semble-t-il, rarement respecté par les firmes chinoises. Au sein même de sociétés d'origine française, il est parfois difficile de faire en sorte que les managers se conforment aux règles.

Cinq dates ont rythmé l'évolution du droit du travail en parallèle avec le développement économique consécutif au programme politique de modernisation économique de la République populaire : 1978, 1980, 1992, 1995, 2007. Chacune de ces étapes peut être interprétée comme une amélioration des conditions d'application du contrat de travail en faveur des salariés, mais l'observation, même rapide, des entreprises laisse entrevoir un décalage significatif entre le cadre légal et la réalité professionnelle.

– *Des inégalités de développement*

Les inégalités de développement entre les différentes provinces persistent. Le gouvernement chinois tente désormais de rétablir l'équilibre en favorisant l'implantation d'entreprises dans l'ouest du pays. Les provinces du Sud et surtout de l'Est sont les plus riches. Shanghai, ville ayant le statut de province, est la première destination des investissements français. Des sociétés telles que Essilor, Lafarge, L'Oréal, Décathlon y sont installées, ainsi que de nombreuses petites entreprises spécialisées dans la restauration ou encore la boulangerie française.

– *Deux types de main-d'œuvre bien différenciés*

Chez Maped, comme dans beaucoup d'autres entreprises occidentales installées en Chine, on peut distinguer deux types de main-d'œuvre sur le marché du travail local :

– l'une, issue des villes (les *Calnants*), qui accorde une attention particulière à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;

– l'autre, issue des campagnes (les migrants *mingong*), qui constitue une part importante de la population active de la Chine (145 millions de personnes en 2000). Ils sont animés d'une volonté clairement affichée : accumuler des revenus pour faire vivre leur famille restée dans de lointains villages.

D'un côté, certains travaillent pour vivre et même survivre, ce sont les migrants qui souhaitent faire des heures supplémentaires et travailler toujours plus pour, un jour, rentrer dans leur campagne retrouver leur famille. Ils veulent gagner le plus d'argent possible le

plus vite possible. Ils peuvent se déplacer vers d'autres régions d'une année à l'autre s'ils ont repéré une entreprise qui paie mieux. De l'autre côté, Maped doit répondre aux attentes des locaux, qui veulent travailler mais rentrer chez eux le soir assez tôt après le travail. Ils désirent mener une vie « normale » et revendiquent le droit à un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Ils ne souhaitent pas aller travailler ailleurs en Chine.

La difficulté pour Maped est donc de satisfaire ces deux types de population et de leur offrir des conditions de travail et de salaires différenciées et adaptées. Et si le bas coût des migrants ruraux, lié à leur faible niveau de qualification, en fait une main-d'œuvre convoitée et bon marché pour développer la productivité sans augmenter le coût de fabrication, les locaux offrent, en revanche, une main-d'œuvre stable, mieux formée et gage de bonne intégration.

- **Permanence des valeurs sociales et émancipation de l'individu**

Les valeurs chinoises, héritage confucéen, relativisent le rôle de l'individu, en plaçant celui-ci au cœur de la société, de son groupe (le groupe de travail, danwei) et de sa famille. Le concept de danwei met en évidence l'importance des relations entre les individus et les obligations mutuelles que celles-ci impliquent. L'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel. Ces valeurs comprennent des notions de dévouement, de sacrifice de soi, de respect du bien commun, d'ordre et de respect de la hiérarchie. Un code de bonne conduite permet de la même façon d'éviter les conflits sur le lieu de travail et régule les relations sociales. Au sein de toutes les entreprises visitées, le conformisme triomphe sous l'influence du groupe, du clan, de la tradition. Les entreprises occidentales savent s'appuyer sur ce conformisme : on a pu observer chez Veolia Water la volonté d'augmenter le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise par le port d'un uniforme pour les employés du centre d'appels, alors même qu'aucun client n'est reçu « physiquement » sur place¹².

Mais on observe cependant un renversement de la primauté du collectif auquel se substitue un individualisme souvent effréné¹³. Chez Maped, selon le directeur, l'esprit d'équipe n'existe pas et les salariés ne fonctionnent pas sur un mode collaboratif mais ils sont en concurrence. Les équipes de travail sont constituées à la fois de salariés très enracinés dans leur région et de « nomades » venant d'ailleurs : les intérêts ne coïncident pas toujours entre la mère de famille réticente à la multiplication des heures supplémentaires qui l'éloignent de son foyer et le « nomade » favorable à l'allongement de la durée de son travail qui lui permet accroître rapidement le pécule avec lequel il repartira dans son village. Chez Veolia, chez Schneider, le comportement des salariés se caractérise par l'opportunisme. Opportunisme des

¹² On peut rappeler ici la situation du patronyme au sein de la société chinoise contemporaine : on dénombre à peine plus de 300 patronymes différents sur le territoire de la République populaire pour plus de 1,3 milliard de personnes. H. Caillaud (*L'esprit religieux*, Paris, Milan, 2006) note qu'avec 4 millions d'homonymes, chaque chinois a de quoi avoir le sentiment permanent d'appartenir à une grande famille.

¹³ Plusieurs de nos interlocuteurs expliquent par la politique de l'enfant unique cette exacerbation de l'individualisme observée semble-t-il dans l'ensemble de la société chinoise, du moins au sein de sa partie urbaine la plus concernée par le développement rapide des vingt dernières années.

managers : recherche permanente de l'augmentation des salaires et revendications continues visant à obtenir une valorisation du « titre » du poste occupé, signe de reconnaissance sociale (et d'abord familiale !). Opportunisme des salariés à la recherche d'une amélioration rapide et régulière de leurs salaires conduisant à une rotation rapide des effectifs : dix-huit mois de présence en moyenne dans l'entreprise chez Saint-Gobain. L'illustration du paradoxe « collectif versus individu » est amplifiée par la manifestation d'une loyauté plus forte à l'égard du manager dont on dépend qu'à l'égard de l'entreprise.

La régulation « confucéenne » par la recherche de l'harmonie sociale combine avec succès (jusqu'à quand ?) des instruments issus de la logique du danwei, comme l'aide à l'accès à la propriété immobilière, le financement de soins médicaux privés, l'organisation d'événements ludiques rassemblant les salariés et leurs familles, des bonus en nature, des services privés de bus, autant d'éléments constituant le nouveau « bol de riz en fer », la possibilité de disposer d'un emploi sûr, le *hukou* et des pratiques mettant l'accent sur les satisfactions individuelles comme le plan personnel de carrière, l'attribution d'un « titre » prestigieux, la mobilité interentreprises qui se fait en fonction des rémunérations.

• Cohérence et instabilité

La vision d'ensemble qui s'est dégagée lors de nos visites d'entreprises et plus généralement au cours des deux séjours d'étude en Chine mêle confusément une impression de cohérence, lourde du fonctionnement de la société chinoise et de sa gouvernance et, du même coup, des entreprises qui la composent, et un sentiment diffus de l'existence de sources multiples d'instabilité au sein de l'appareil d'Etat et du monde des entreprises.

Cohérence lourde qui s'appuie simultanément sur les valeurs culturelles traditionnelles et l'actualisation depuis maintenant plus de vingt années d'une orientation politique globale fondée sur un développement économique rapide inséré dans la mondialisation sans transformation conséquente du système politique. L'impression qui prévaut est celle d'une vision à court, moyen et long termes, claire et partagée, traduite de manière concrète dans la vie des citoyens et des entreprises.

Mais, parallèlement, les facteurs d'instabilité sont multiples et leurs effets se combinent. Le pouvoir central ne parvient que difficilement à contrôler les instances décentralisées (et souvent corrompues) – au risque que la cohérence de sa vision perde de sa force avec l'éloignement des pouvoirs locaux. La montée de l'individualisme au sein des jeunes générations met en danger l'enracinement d'une culture managériale. La course à l'enrichissement personnel et à la satisfaction consumériste nourrit une augmentation des inégalités. La crainte du ralentissement de la croissance et la montée de l'inflation provoquent l'exacerbation de comportements spéculatifs. La dégradation accélérée de l'environnement et des conditions de vie (raréfaction de l'eau, désertification croissante, pollution de l'air...) est patente. Le sentiment qui prévaut alors est celui des risques croissants d'une opposition binaire frontale et ouverte entre un système économique ultralibéral et un système politique bureaucratique autoritaire, entre la population des villes industrielles et celle des campagnes, entre les

salariés « citadins » et les *mingong*, entre la nouvelle bourgeoisie et les salariés, entre l'étroite bande côtière de l'Est chaque jour plus riche et la Chine profonde de l'Ouest qui connaît un retard économique et qui reste traversée par les tensions existant entre les minorités nationales...

Des difficultés qui se renforcent¹⁴

• Les raisons de s'installer en Chine demeurent nombreuses et valables

Pour de nombreuses entreprises, l'implantation en Chine continue de représenter un enjeu stratégique d'importance. En 2006, nous avons identifié une typologie des pratiques articulées autour de quatre enjeux-clés¹⁵ : s'implanter sur le marché chinois pour vendre, créer une base d'exportation à partir de la production à bas coûts de main-d'œuvre, rechercher des fournisseurs locaux permettant d'acheter des biens ou des composants à des prix compétitifs, profiter des compétences locales pour développer une capacité d'innovation. Nous avons déjà souligné que la majorité des grandes entreprises occidentales s'implantaient en Chine parce que l'accès à ce marché, dont la croissance se poursuit au rythme de plus de 10 % par an, profitait à leur développement. Ces sociétés présentaient alors leurs investissements en Chine comme un indispensable relais de croissance. En 2006 et 2007, les entreprises analysées confirment cet enjeu comme prioritaire : Schneider Electric, Carrefour et Sanofi continuent de motiver leurs investissements directs étrangers (IDE) par l'accès au marché domestique chinois. Même si, pour la plupart d'entre elles, la part de marché locale demeure modeste, leur taux de croissance annuel en Chine est supérieur à 20 %, voire à 40 % pour certaines (Sanofi).

Les implantations françaises en Chine en 2007

- 1 800 implantations pour 850 entreprises.
- 39 % des bureaux de représentation et des sièges des entreprises sont à Pékin et 31 % à Shanghai.
- La présence française à Pékin a augmenté de 70 % depuis 2002.
- 31 % des implantations industrielles sont à Shanghai et 16 % à Canton. La province de Guangdong est la première province d'accueil des investisseurs étrangers.
- La Chine de l'Est (Shanghai, Jiangsu, Zhejiang et Anhui) concentre 43 % des implantations françaises.
- La diversification vers le Centre et l'Ouest est encore faible sauf sur les pôles de croissance de Chongqing, Chengdu, Wuhan et Xian.

¹⁴ Par Martine Le Boulaire, directeur d'études, Entreprise&Personnel.

¹⁵ Entreprendre en Chine, Les Etudes du CERI, n°128-129, Paris, 2006.

Par ailleurs, bien qu'elle soit minoritaire, la stratégie de localisation d'activités de production industrielle pour profiter des bas coûts de main-d'œuvre se rencontre dans le domaine des biens de consommation, comme nous l'avons déjà souligné. C'est à partir d'une telle stratégie mise en œuvre dès les années 1990 que Maped, spécialiste des accessoires scolaires, s'est implanté en Chine pour ensuite décider de se développer sur le marché local.

L'enjeu de développement de la capacité d'innovation est porté par des entreprises comme Sanofi-Aventis, France Télécom ou Schneider Electric qui, dès 2004, ont décidé de créer des unités d'études globales, de veille ou de recherche et développement s'appuyant sur le niveau élevé des compétences scientifiques et techniques locales, le coût modéré de ces ressources et la possibilité de capter les usages ou de réaliser des études sur des échantillons de population très significatifs.

Enfin, on observe que la Chine est devenue un pivot important des politiques d'achat des entreprises¹⁶. C'est le cas bien sûr dans la grande distribution qui a depuis longtemps une activité de *sourcing* des produits non périssables (Carrefour). C'est aussi le cas d'entreprises industrielles comme Schneider Electric.

- **Des coûts d'entrée plus élevés pour les investisseurs occidentaux**

Si les logiques d'implantation se confirment dans leur poids respectif, les difficultés à gérer les affaires en Chine, liées à la politique d'accueil des IDE sur ce marché, aux stratégies des firmes et au partage de la gouvernance, se renforcent de manière incontestable.

- *La politique d'accueil des investissements directs étrangers est plus sélective*

Parallèlement à la poursuite du mouvement de libéralisation de l'économie, la politique d'accueil des investissements directs en Chine est devenue plus sélective depuis un an.

Après une longue période d'ouverture, la situation de dépendance de la Chine au reste du monde est problématique : en 2007, 60 % des exportations étaient réalisées par des entreprises étrangères. Deux tiers des brevets chinois leur appartenaient. La valeur ajoutée locale ne dépasserait pas en moyenne 30 % de la valeur totale des produits. Ainsi, l'outil industriel chinois dégagerait des excédents massifs vis-à-vis du reste du monde. Cela conduit les autorités chinoises à rechercher dorénavant des investissements étrangers tournés vers le rattrapage technologique.

De plus, le discours politique est beaucoup plus orienté, depuis 2006, sur la critique de l'influence économique étrangère et la nécessaire sauvegarde de la « sécurité économique chinoise ».

Ces évolutions ont conduit à modifier le cadre des investissements directs étrangers en Chine *via* des leviers politiques et juridiques tels que :

- la promotion délibérée d'entreprises chinoises susceptibles de devenir des champions capables de s'imposer sur le marché mondial, voire de racheter des groupes occidentaux. Les stratégies de développement de ces champions (Huawei dans les télécommunications,

¹⁶ *Le défi des investissements français en Chine*, Livre blanc, Mission économique française, 2007..

Baosteel dans la sidérurgie ou Haier dans l'électroménager) présentent des caractéristiques connues¹⁷ fondées sur la consolidation de leur marché domestique, leur affirmation sur la scène mondiale et l'acquisition d'actifs stratégiques, comme par exemple l'accès aux matières premières ;

- la mise en place, en août 2006, de mécanismes d'approbation des investissements directs étrangers dans les industries considérées comme essentielles qui implique, outre la consultation ministérielle habituelle, un avis de la profession concernée. C'est cette procédure qui a été appliquée en 2006 et 2007 au groupe Seb pour sa prise de participation dans Supor et à Alstom pour son entrée dans Wuhan Boiler Group ;

- la décision, en décembre 2006, de la commission chargée de gérer les entreprises d'Etat (State Owned Assets Supervision and Administration Commission, Sasac) de définir sept secteurs d'importance stratégique dans lesquels l'Etat entend avoir un contrôle absolu (armement, production et distribution d'électricité, pétrole et pétrochimie, télécommunications, charbon, aviation civile et transport maritime) ;

- le renforcement, en janvier 2007, du contrôle concernant la vente d'actifs appartenant à l'Etat ;

- la disparition, par la réforme fiscale de mars 2007, des taux préférentiels dont bénéficiaient les investisseurs étrangers en matière de taux d'imposition (15 % contre 33 % pour les sociétés chinoises), l'objectif étant que toutes les entreprises soient imposées à un taux standard de 25 % dans les cinq ans.

Si les autorités chinoises continuent à miser sur les investissements directs étrangers en Chine, l'ensemble de ces mesures confirme que c'est dorénavant en préservant la capacité du pays à développer une économie nationale autonome dans des secteurs à enjeux stratégiques forts.

Le lancement de la troisième génération de téléphones mobiles (3 G) qui permet d'accéder à l'Internet mobile haut débit, annoncé pour 2008, illustre la façon dont les autorités chinoises entendent préserver un secteur – les technologies des télécommunications – considéré comme stratégique. L'Etat a d'abord encouragé les principaux opérateurs chinois à fusionner (passant de six acteurs à trois) et les champions du secteur à mettre au point une norme chinoise (TD-SCDMA). Il leur a ensuite donné le temps nécessaire pour lancer le réseau chinois. Les entreprises étrangères en Chine n'ont toujours pas l'autorisation de pénétrer sur ce gigantesque marché évalué à 105 milliards de dollars...

– *Les stratégies des firmes sont bousculées*

Les contraintes augmentent à mesure que les pouvoirs publics considèrent que certains secteurs d'activité ont acquis la maturité technologique nécessaire pour favoriser l'autonomie du développement chinois dans ce secteur. C'est très précisément ce type de contraintes que rencontrent Areva et EDF dans leur stratégie de participation au programme d'équipement électronucléaire de la Chine. Si le producteur d'énergie français a bien été autorisé à investir 30 % du capital dans une *joint venture* avec la compagnie publique d'électricité (China

¹⁷ S. Dessilons, T. Maurisse, « Faut-il craindre les champions des pays émergents ? », Ecole de Paris du management, séance du 10 octobre 2007.

Guangdong Nuclear Power Company), l'alliance doit désormais intégrer le fait que l'opérateur chinois a développé de fortes compétences en ingénierie qui lui permettent de construire rapidement lui-même des centrales de production d'énergie nucléaire de troisième génération (EPR), faisant passer la Chine du statut d'« élève des Français » dans l'industrie nucléaire à la position de « maître » désormais capables de vendre à son tour cette technologie de pointe. Le pays prend place au sein des leaders mondiaux des exploitants de centrales nucléaires¹⁸.

– *Le partage de la gouvernance au sein des joint-ventures*

Le partage de la gouvernance a été, au cours des deux dernières années, une des difficultés que nous avons eu à gérer au sein de notre panel d'entreprises. Les « affaires » Danone et Schneider qui ont agité l'actualité de la vie des affaires en Chine, en constituent le symbole éclairant.

Le conflit Danone/Wahaha ou les difficultés du partage de la gouvernance

Danone a créé en 1992 une *joint venture* dans le secteur de l'eau avec le groupe Wahaha, leader chinois dans le secteur des boissons dont elle détient 51 %.

Dix ans plus tard, Danone découvre que le président de Wahaha, M. Zong Qing Hou, a développé en dehors du partenariat avec Danone un réseau de sociétés miroirs hors du périmètre des co-entreprises, compagnies qui sont en concurrence directe avec la *joint venture* et dont il tire autant de profits que ce que lui rapporte ses 49 % de Wahaha. Danone décide alors de saisir la justice chinoise et internationale pour faire respecter l'accord commercial qui régit les règles de gouvernance entre les deux partenaires. M. Zong, par ailleurs député à l'Assemblée nationale populaire, riposte au plan politique et « patriotique », prenant ses salariés et la population chinoise à témoin des attaques de « l'impérialisme étranger » et de la convoitise d'une multinationale décrite comme sans état d'âme.

Au-delà de sa médiatisation très appuyée pendant l'année 2006, ce conflit met en évidence le fait que les partenaires industriels concernés se réfèrent à deux visions de l'entreprise et à deux systèmes de management radicalement différents, contraignant d'une certaine façon les groupes occidentaux à réviser profondément leur modèle de management.

Pour la partie occidentale, l'accord commercial, fondement de la création de la *joint venture*, doit être l'unique référence entre les parties, régissant règles de gouvernance objectives et comportements des deux partenaires. Pour la partie chinoise, intérêts privés et intérêts publics sont étroitement mêlés. Dans les *joint ventures*, le partenaire chinois est généralement une émanation du gouvernement local, régional ou national, maîtrisant un réseau relationnel puissant et opaque, le *guanxi*.

Dans un tel contexte, la figure du capitaliste chinois, partie prenante dans la *joint venture* franco-chinoise, représenterait selon les analystes locaux¹⁹ « l'archétype des nouveaux entrepreneurs chinois : omniprésents dans les circuits de décision, autoritaires, bien introduits

¹⁸ *Le Monde*, 6 février 2008.

¹⁹ *Le défi de l'investissement français en Chine, op. cit.*

après des autorités, ils ont su opportunément mettre à profit la croissance exponentielle de leur secteur d'activité » pour s'enrichir soit en rachetant des entreprises d'Etat à un coût très avantageux, soit en bénéficiant d'exemptions fiscales *via* la création de *joint ventures*. Le fondateur du groupe Wahaha, M. Zong Quing Hou, partenaire de Danone dans le secteur de l'eau, est le symbole de ce nouveau capitalisme chinois. Il est assimilé, dans un pays qui a longtemps été dominé par l'Europe, à un héros national se dressant contre les attaques hostiles des entreprises étrangères cherchant à s'emparer du patrimoine économique chinois.

En mai 2008, il se disait que ces difficultés pourraient conduire Danone à annoncer sa volonté de se désengager de ce partenariat pour faire repartir ses activités sur une base capitaliste plus autonome...

Schneider Electric a connu des difficultés du même ordre l'exposant également à des réactions nationalistes. Le groupe français avait déjà dû faire évoluer sa structure de gouvernance locale à la suite de nombreux rapports conflictuels avec son partenaire chinois d'origine qui l'avait conduit à se développer en WOFE (*Wholly owned foreign enterprise*). Le groupe se heurte aujourd'hui pour la première fois à l'un de ses concurrents chinois et contrefacteur, CHINT, à la suite d'un accord de *joint venture* signé avec un autre constructeur électrique chinois Delixi. Ici, l'entreprise chinoise évincée du contrat de partenariat a intenté au groupe français un procès en contrefaçon qui a débouché sur une décision de justice condamnant Schneider Electric.

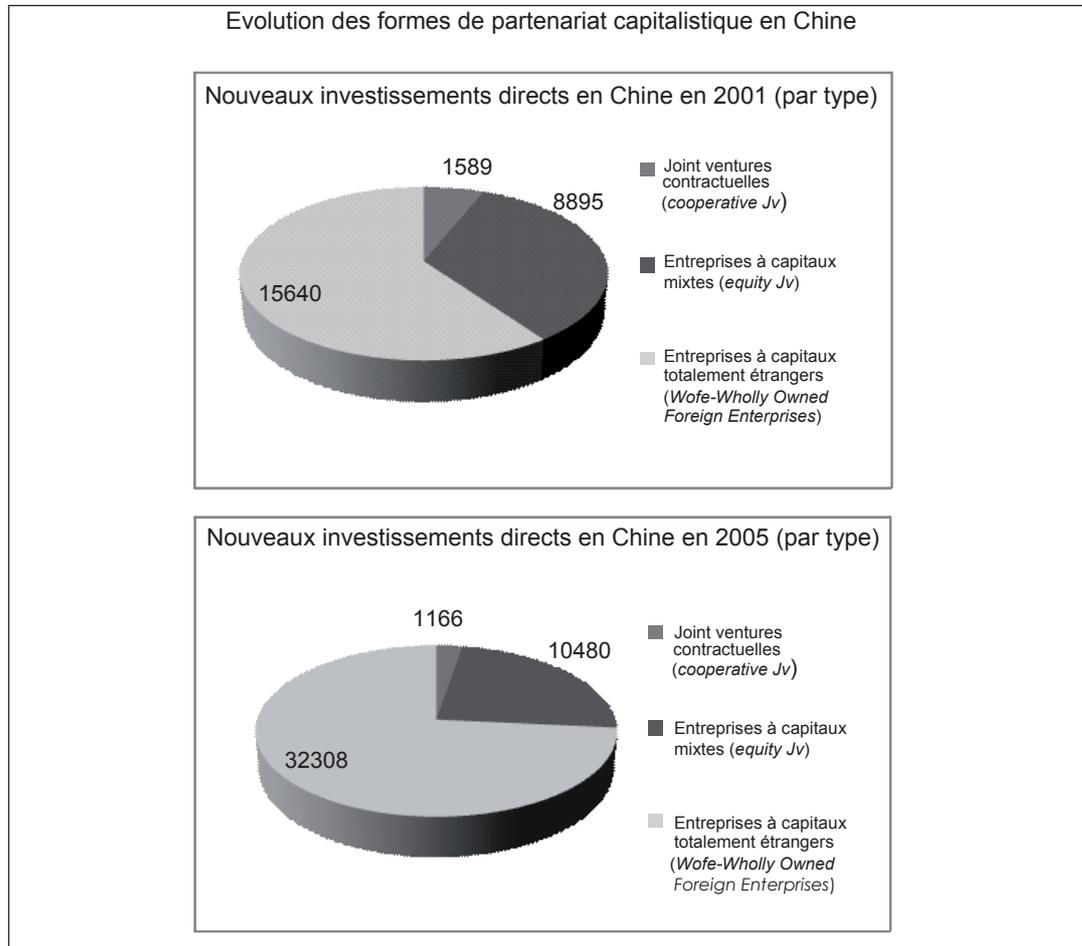
– L'évolution des formes de partenariat

Il faut rappeler que les *joint ventures* avec un partenaire chinois ont initialement été imposées aux entreprises étrangères désirant s'implanter en Chine. Ce mode de partenariat capitaliste a offert des opportunités indéniables mais il est aussi porteur de nombreux risques qui ont conduit plusieurs entreprises installées en Chine à vouloir s'en désengager. La *joint venture* a profité aux sociétés étrangères dans leur installation en Chine, comme nous l'avons montré en 2006, en leur permettant de bénéficier du réseau relationnel de leurs partenaires et de pénétrer ainsi plus rapidement le marché chinois. De la même manière, la *joint venture* a permis de ménager les relations avec les autorités administratives et politiques chinoises, point de passage obligé de toute installation dans le pays. De leur côté, les entreprises chinoises engagées dans ces partenariats ont bénéficié des transferts d'expérience dans les secteurs industriels concernés et de l'expertise des méthodes et de la technologie des entreprises occidentales.

Mais la *joint venture* n'a pas été sans prise de risques pour les entreprises étrangères qui font état aujourd'hui de difficultés plus ou moins importantes avec leurs partenaires. Parmi celles-ci, on trouve le manque de motivation du partenaire chinois à s'inscrire dans le développement à moyen terme de l'entreprise créée, l'imposition de sureffectifs engendrant des coûts salariaux plus élevés que prévu, des frais, importants, longtemps cachés, liés aux difficultés de management ainsi que le non-respect de la propriété intellectuelle.

Pour répondre à ces obstacles croissants de gouvernance, les entreprises occidentales ont fait évoluer leur structure d'investissement direct en Chine. Plusieurs ont fait le choix de racheter les parts détenues par leurs partenaires, comme Schneider Electric ou Sanofi-Aventis.

D'autres ont opté pour l'implantation de filiales WOFE détenues à 100 % dans les secteurs où a été supprimée au début des années 2000 l'obligation de s'implanter en *joint venture*. On peut faire l'hypothèse que ce sera le cas d'autres entreprises dans les prochains mois.



Source : *The China Business Review 2006*, US/China Business Council.

Cela étant, les *joint ventures* présentent un intérêt persistant pour servir une stratégie de développement sur le marché chinois et cela pour deux raisons principales :

- l'enjeu de croissance externe sur le marché que l'acquisition d'un acteur chinois bien identifié permet d'envisager plus rapidement. C'est la stratégie que suivent des entreprises comme Schneider via plusieurs acquisitions externes depuis trois ans ou le groupe SEB par l'acquisition, au terme d'une longue procédure, de 52 % du capital de Supor, numéro 1 des ustensiles de cuisine en Chine ;
- l'impossibilité d'envisager des projets d'implantation autonomes dans des secteurs considérés comme stratégiques par les pouvoirs publics chinois (aéronautique, énergie et transports) implique de passer par la forme de *joint venture* pour toute décision d'investissement direct à l'étranger.

• La mise à l'épreuve des modes de management

Dans un tel contexte, les entreprises occidentales continuent de s'interroger sur le mode de management et de gestion des ressources humaines le plus adapté. Ces deux secteurs ont été en effet les moins bien investis par les entreprises occidentales dans la préparation de leur installation et demeurent les plus problématiques dans la conduite des affaires en Chine.

Le management des entreprises occidentales en Chine est soumis à un double défi : implanter le modèle qui a fait leur succès partout ailleurs dans le monde, tout en l'adaptant aux réalités, aux valeurs, représentations et modes de décisions locaux. Or ces réalités (importance des réseaux sociaux, *guanxi*, relativité des contrats, prédominance de l'autorité hiérarchique sur le management participatif, prise de décision impliquant le Parti communiste dans les *joint ventures*...) peuvent mettre en cause les principes et les fondements mêmes du modèle de management en question.

Parmi les difficultés de management rencontrées par plusieurs entreprises de notre panel, on citera :

- la culture et les représentations des managers chinois, très centrés sur la tâche et assez peu sur la relation ;
- les pratiques de la gestion des personnes et une représentation de la relation hiérarchique qui peinent à s'inscrire dans une perspective de développement des collaborateurs. Le déficit de communication entre managers et collaborateurs est fréquent même si les cas de maltraitance infligée par les managers directs sont moins souvent évoqués aujourd'hui qu'il y a quatre ans ;
- les temps d'apprentissage des pratiques managériales des groupes occidentaux qui nécessitent de lourds investissements en formation ;
- l'organisation fortement pyramidale et le mode de management très hiérarchique des entreprises chinoises partenaires ;
- une pénurie importante et croissante de talents, particulièrement sensible dans les postes d'encadrement et de direction, qui persiste alors même que, dans les entreprises occidentales, les postes relevant de domaines comme la vente, la logistique et la fabrication, sont de plus en plus souvent occupés par des Chinois.

Dès lors, réviser son modèle de management, devient un enjeu stratégique.

Les entreprises étudiées s'y investissent dans deux directions : d'une part, la reconsidération du rôle des cadres qu'elles expatrient en Chine, qui possèdent en général un haut niveau d'expertise métier. Leur fonction consiste à transférer des compétences avant tout techniques aux managers locaux. Or les partenaires chinois des entreprises étrangères attendent des Occidentaux qu'ils transmettent, en plus de leur savoir-faire technique, un savoir-faire managérial auquel les cadres expatriés n'ont pas eux-mêmes toujours été formés.

Les entreprises tentent, d'autre part, d'incorporer dans leur management des ingrédients qui n'y ont que peu leur place en Occident tels que :

- la recherche du consensus avec la partie chinoise dans les processus de décision. Dongfeng Peugeot Citroën Automobile (DPCA) à Wuhan a mis au point une stricte répartition des tâches au sein de la *joint venture* entre partenaires français et chinois (les postes de

management y sont doublés, du directeur général aux directions de division). Ce mode de travail comporte notamment l'identification de domaines où les prises de décision doivent être collégiales ;

– l'intégration du syndicat unique représentant le Parti communiste chinois comme l'un des canaux de la régulation sociale dans l'entreprise (son rôle en matière de négociations salariales a été accru par la nouvelle loi sur les contrats de travail entrée en vigueur le 1er janvier 2008). Cette pratique valide une absence de séparation stricte en Chine entre Etat et entreprise mais prend aussi en compte dans le processus de gouvernance des *joint ventures* la conception chinoise de la zone d'influence réciproque entre ces deux acteurs ;

– la communication indirecte et le contournement comme éléments de la culture permettant de ne jamais critiquer ouvertement les résultats ou les décisions prises par un individu. Pour la partie occidentale, l'une des difficultés de gestion du personnel chinois tiendrait à un respect scrupuleux de la hiérarchie, des règles et des procédures et à la difficulté de mettre en place l'autonomie et la délégation prônées par leur modèle de management ;

– le mode d'organisation et les pratiques de management qui visent au développement d'un « esprit de famille » à l'intérieur de l'entreprise. La capacité à constituer un capital relationnel allant au-delà des frontières de l'entreprise apparaît à cet égard comme l'une des faiblesses des managers occidentaux en Chine.

On peut penser que la constitution de ce modèle de management issu d'un processus d'hybridation entre modèle occidental standardisé et pratiques issues de la réalité chinoise est un gage d'ancrage local, privilégiant la transition sur la rupture.

Les entreprises ont aussi à lutter contre l'absence d'esprit critique ou de prise d'initiative. Ces comportements, souvent soulignés, seraient imputables au système éducatif chinois imprégné du respect de l'autorité (hiérarchique ou familiale). L'utilisation d'une langue d'emprunt (en règle générale, l'anglais) par les deux parties en présence, le manager chinois et sa direction occidentale, renforce également les incompréhensions. C'est un tel constat qui a conduit Dongfeng Peugeot Citroën Automobile à Wuhan à rétablir l'usage du chinois et à installer dans ses unités de production un cortège d'interprètes tout au long de la chaîne hiérarchique pour permettre l'expression des attentes des salariés et des managers et créer ainsi les conditions d'une compréhension réciproque.

– *Recruter et retenir les salariés : un enjeu permanent*

Le contexte chinois de 2007 confirme les observations que nous menions en 2005-2006. Le cabinet Mc Kinsey²⁰ estime que le pays compte moins de cinq mille cadres possédant des compétences recherchées par les multinationales implantées en Chine, alors que soixante quinze mille postes d'encadrement devraient être créés d'ici à 2020.

Les salariés qualifiés chinois continuent d'attacher de l'importance à l'image des entreprises. Les investissements en direction de leur « marque employeur » sont l'une des préoccupations majeures des entreprises occidentales soucieuses d'attirer et d'intégrer les meilleurs. Sanofi-Aventis, par exemple, développe une stratégie très complète pour donner de la visibilité à sa marque (*company branding*) à travers une présence appuyée auprès des universités de

²⁰ Hewitt TCM Study 2001-2007 (PRC), Mc Kinsey Quarterly.

premier plan, un site Internet attractif et la participation à un panel d'entreprises soumises à des enquêtes permettant chaque année de désigner le meilleur employeur. La société investit également dans la mise à disposition d'équipements de travail répondant aux attentes des salariés les plus exigeants.

La mise en place de processus de recrutement dans des délais courts est également considérée comme un atout (moins de soixante jours chez Sanofi-Aventis). Elle s'appuie sur différents canaux parmi lesquels l'utilisation de sites Internet, la présence sur les campus d'université et le recours à des chasseurs de têtes pour les postes élevés occupent une place importante.

Ceci n'empêche pas une entreprise comme Schneider Electric de privilégier, pour sa part, des candidats au parcours stable, manifestant ainsi sa volonté de ne pas courir après des « étoiles filantes ».

Mais la problématique de fidélisation des salariés concerne également les populations faiblement qualifiées pour les entreprises implantées dans des bassins d'emploi en tension comme Shanghai et ses environs. Une société comme Maped à Kunshan (à 40 km de Shanghai) doit faire face à la volatilité (40 % de turnover dont 30 % au moment du nouvel an chinois) de la main-d'œuvre migrante (*mingong*) qui est très convoitée par les entreprises industrielles locales. L'offre de travail étant très abondante, Maped mise sur des dispositifs de promotion interne, y compris pour les ouvriers, tels que l'organisation d'événements (fête annuelle) et la variabilité des rémunérations.

Une étude, menée en septembre 2007 par le cabinet Watson Wyatt²¹ en Chine auprès de quatre-vingt entreprises occidentales et chinoises et vingt mille salariés, analysant les raisons principales pour lesquelles les salariés chinois changent d'entreprise, identifie, par ordre décroissant, les conditions globales de rémunération pour 24 % des personnes interrogées, la recherche de meilleures opportunités de carrière pour 19 % et la recherche d'une entreprise offrant des occasions de développement de leurs compétences pour 15 %. Cette étude confirme l'aptitude des salariés chinois à profiter d'une situation de pénurie de compétences où les salaires augmentent de 10 % à 15 % par an et où le fait de changer d'entreprise peut faire progresser sa rémunération de 30 %. C'est la raison pour laquelle nombre de sociétés ont mis en place un système d'adaptation permanente des salaires qu'elles offrent aux évolutions du marché, pratiquant des analyses en temps réel pour anticiper les ajustements de rémunération.

La comparaison des pratiques de gestion des ressources humaines de plusieurs entreprises du panel rapportées à leur taux de turnover montre que la rémunération ne constitue plus la principale motivation des salariés chinois : les bonus d'ancienneté, les avantages en termes d'accès au logement – *housing funding* – (France Télécom, Saint-Gobain Plastics), les avantages sociaux ainsi que la nomination à des postes considérés comme honorifiques par la famille ou l'entourage social (Schneider) constituent aussi des leviers de fidélisation.

Cela étant, certaines entreprises comme Saint-Gobain Plastics n'ont pas hésité à innover, y compris en matière de rémunération et ont créé, via un système de rétention de 10 % du salaire sur trois ans, une véritable « prime d'ancienneté » !

²¹ *The HR Challenge in China*, 20 septembre 2007.

S'agissant de la formation, l'enseignement supérieur en Chine est encore centré sur des cursus fondés sur l'apprentissage théorique. Ainsi, les entreprises industrielles font régulièrement état du problème que pose l'absence de stages pratiques dans le cursus des ingénieurs et des techniciens. De telles carences ont conduit des sociétés comme Dongfeng Peugeot Citroën Automobile (DPCA) à mettre en place des sas d'intégration à l'entreprise, pouvant aller jusqu'à dix-huit mois de formation avant l'affectation à un poste.

Des entreprises comme Schneider Electric ou Carrefour ont engagé des programmes importants pour préparer les salariés à exercer des fonctions de managers et à développer leurs compétences en matière de leadership, d'innovation et de créativité. C'est l'objet du programme Marco Polo chez Schneider Electric, qui permet à de jeunes ingénieurs chinois de travailler à l'étranger pendant deux ans.

– *Développer les compétences et les carrières : un facteur d'attractivité qui se confirme*

Plusieurs entreprises interrogées ont mis en place un système de gestion qui fonde les rémunérations des salariés sur les compétences réellement exercées et sur un système d'entretien d'évaluation annuel (DPCA...). Les référentiels de compétences sont bien acceptés par les partenaires chinois car ils leur permettent de « récupérer » des savoir-faire utiles au développement de leur autonomie technique. Pour autant, la différenciation des rémunérations à laquelle conduit le système vient heurter la culture chinoise où le groupe prime sur l'individu et où l'appartenance au même groupe professionnel implique l'égalité des rémunérations perçues.

L'acquisition de nouvelles compétences, notamment dans les secteurs d'activité récents en Chine, tels que la grande distribution, la restauration collective ou, d'une manière générale, le secteur des services, est très recherchée par les salariés chinois.

Certaines entreprises occidentales ont su en faire un véritable atout compétitif. Carrefour a créé une école de formation en développant différents programmes préparant aux fonctions de directeur de magasin ou de chef de rayon (programme Mandarin) et Veolia Water un Master en génie environnemental à l'université technologique de Tongji à Shanghai. La formation en entreprise est associée par les salariés à un développement rapide de carrière, ce qui explique l'engouement pour les programmes de formation proposés, quelle que soit la population concernée (Saint-Gobain Plastics, Sanofi-Aventis). Mais la mise en avant de perspectives d'évolution professionnelle est un levier d'attractivité et de fidélisation très lié à l'ancienneté en Chine. Les salariés chinois, après six à huit ans dans l'entreprise, sont en effet sensibles à la possibilité de faire état de leur progression professionnelle au sein de leur société.

A l'évidence, les entreprises qui sont parvenues à maîtriser la rotation élevée de leurs effectifs ont atteint une étape de leur développement qui leur a permis d'investir sur une relation permettant aux salariés de s'inscrire dans le temps long. Cela correspond à une évolution des styles de management liée au stade de maturité des *joint ventures* en Chine, tels que décrits dans le tableau ci-dessous²².

²² C. Pauwers, Zhongming Wang, 2001.

Les styles de management selon les stades du développement des joint ventures en Chine		
1 ^{ère} étape	2 ^e étape	3 ^e étape
Management orienté vers la tâche	Management orienté vers la relation	Management orienté vers la tâche et la relation
Introduction de critères de sélection, de règles de fonctionnement et de procédures	Etablissement de relations de confiance pour favoriser la motivation et l'implication affective envers les entreprises	Accent sur le développement de carrière (prise en compte de la projection dans l'avenir des Chinois)

Les pratiques de management et de gestion des ressources humaines des entreprises de notre panel se distribuent bien selon cette grille de lecture. Ainsi, c'est d'abord par l'adoption de règles et de procédures de gestion que Maped a orienté les pratiques de sa filiale pour obtenir une efficacité productive plus importante et une plus grande motivation de la part de ses salariés. France Télécom R&D, PDCA et Veolia, dont l'implantation est plus récente, sont attentives pour leur part à développer des conditions générales de travail (horaires, rémunération, avantages sociaux...) qui permettent de rendre leur société plus attractive. Le modèle de Schneider Electric, Sanofi-Aventis, Saint-Gobain Plastics et Carrefour, d'implantation plus ancienne, repose sur des standards de management puissants qui privilégient la stabilité et l'ancrage sur le moyen terme. Leurs pratiques visent en conséquence le changement de culture managériale par transfert de compétences de la maison mère et font du parcours de carrière au sein du groupe l'un des principes structurants de leur gestion des ressources humaines.

– *La responsabilité sociale d'entreprise : une préoccupation croissante*

La prise en compte des principes de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en Chine tels que définis par le Pacte mondial ou le Global Reporting Initiative de 2006 mérite un développement particulier dans les pratiques de management analysées.

Même si les entreprises occidentales visitées ne mettent pas immédiatement en avant ces caractéristiques de leur mode d'opération, il n'en demeure pas moins que les engagements auxquels elles ont souscrit, pour beaucoup au plan mondial, trouvent en Chine un mode d'expression auquel elles doivent porter une grande attention. Certes, les firmes de notre panel ne sont pas des entreprises de main-d'œuvre low-cost régulièrement mises en cause pour leur gestion des ressources humaines, dont parle la presse et concernant les secteurs exportateurs tels que le jouet, le textile ou la chaussure. Mais nous avons pu constater que ces sociétés ont néanmoins un intérêt à intégrer le concept de RSE dans leur modèle de management.

Mettre en place une RSE en Chine passe tout d'abord par le respect de la loi et des règlements, même si cette obligation paraît triviale à un lecteur occidental. Se sachant particulièrement observées par les autorités locales, les entreprises étudiées s'astreignent à un respect scrupuleux des obligations légales. Cela ne les dispense pas d'être l'objet d'inspections dont le rythme est très largement supérieur à celui que doivent subir les entreprises chinoises ; les contrôles impromptus et répétés des normes d'hygiène et de sécurité dans les hypermarchés du groupe Carrefour en témoignent. Le respect du droit du travail est également une préoccupation très sensible, d'autant que les cas de transgression

de la législation sur les temps de travail et de repos par le management de proximité chinois sont fréquents (cumul d'heures supplémentaires non payées).

La sécurité au travail constitue le deuxième principe auquel les entreprises occidentales veillent attentivement. Des sociétés comme Veolia Water in China, Schneider ou Dongfeng Peugeot Citroën Automobile ont mis l'accent sur cet aspect de la RSE : audit systématique chez Veolia Water en vue d'obtenir la certification qualité OHSAS 18 008 ; programme de formation et de communication visuelle en atelier chez Schneider Electric ; investissement d'ampleur chez PDCA pour l'ergonomie des postes et l'aménagement des conditions de travail. La sécurité et les conditions de travail constituent la vitrine de la responsabilité sociale de toutes ces sociétés.

Autre pratique, plus singulière, l'investissement dans des activités philanthropiques. Une entreprise comme Schneider Electric est ainsi très engagée, dans le cadre de son programme Luli, à l'égard d'une fondation créée en Chine en 1989, la China Youth Development Foundation (CYOF) qui, dans le cadre du projet HOPE, aide des enfants de familles rurales pauvres à poursuivre leur scolarité.

Ces initiatives montrent que la RSE est d'abord perçue par les entreprises occidentales comme un moyen de se ménager un environnement leur permettant de continuer à opérer localement. On peut également penser qu'en investissant dans des domaines tels que la sécurité et les conditions de travail, elles contribuent indirectement, en élevant le standard des pratiques, à l'amélioration globale des normes sociales et environnementales dont tente de se doter la Chine.

CONCLUSION

En 2008, l'implantation sur le marché chinois constitue toujours un engagement stratégique d'importance pour les entreprises occidentales. Au cours des deux dernières années, les possibilités d'expansion du marché domestique ont d'ailleurs entraîné une progression continue des investissements directs étrangers dans ce pays. Ces implantations ne sont pourtant pas sans écueils, tant au niveau de l'environnement socioéconomique que de celui des pratiques de management. C'est ce que révèle l'observation attentive de l'évolution économique et sociale de la Chine comme du panel des entreprises occidentales suivies depuis quatre ans.

Comprendre les nouveaux enjeux et défis à affronter en Chine est plus que jamais nécessaire pour entreprendre dans ce pays.

D'abord, sous l'angle des enjeux de révision des politiques économiques. La réorientation par le gouvernement chinois du modèle économique qui a fait la réussite de sa stratégie depuis la fin des années 1990 induit des conditions d'installation nouvelles des firmes étrangères qu'il faudra prendre désormais en compte. Déterminé à faire évoluer les avantages

économiques comparés de la Chine qui reposaient jusqu'alors sur le coût du travail et la flexibilité de ses entreprises, le pouvoir chinois a en effet décidé d'investir aussi sur la qualité de sa main-d'œuvre et la remontée en gamme des produits et des échanges entre la Chine et le reste du monde. Cette révision de politique économique, bien qu'elle ne bénéficie pas toujours de la loyauté des pouvoirs régionaux, conduit néanmoins à une réorientation plus sélective de la politique d'accueil des investissements directs étrangers vers des domaines et des régions d'implantation identifiés comme vecteurs de cette nouvelle stratégie.

Cette inflexion économique s'accompagne aussi d'un investissement très sensible depuis 2004 vers une plus grande stabilité sociale. A travers le projet de construction d'une « société harmonieuse », l'équipe dirigeante en place poursuit des réformes visant à faire bénéficier les catégories de la population chinoise victimes du fort accroissement des inégalités (*mingong* et paysans) de droits sociaux. La mise en place d'un nouveau code du travail le 1^{er} janvier 2008 et la volonté de faire de la Chine un Etat de droit sont les preuves de cette volonté même si les résultats sont encore minces. On peut penser que les réformes engagées produiront nécessairement des effets sur les conditions d'opération des entreprises étrangères en Chine, ne serait-ce qu'à travers l'élévation de leurs coûts d'exploitation.

Pour autant, les observateurs attentifs de la société chinoise nous mettent en garde : le risque social est la principale menace qui pèse aujourd'hui sur l'avenir de la Chine. Sans garantie de poursuite du rythme de croissance actuel en effet, la stabilité politique et sociale du pays n'est pas assurée. Or le ralentissement maîtrisé de la croissance économique du pays constitue l'objectif des autorités chinoises.

Sous l'angle des pratiques de management, la permanence d'une opposition entre système économique ultra libéral et système politique autoritaire pose question, y compris dans l'entreprise. Cette opposition peut-elle se transformer en tensions radicales et sources d'instabilité pour la société et pour les entreprises ? Dans un tel contexte, les sociétés occidentales installées en Chine sont attentives à faire évoluer leur modèle de management en prenant en compte des facteurs de risque qui ne laissent pas de compliquer l'exercice de gestion lui-même : une forte présence de l'Etat dans les affaires, un environnement juridique non stabilisé, des spécificités culturelles importantes. Autant d'opportunités de révision du modèle, certes difficiles et perturbantes, mais nécessaires pour apprendre à gérer en milieu complexe.

Il ressort finalement de nos observations une certaine incertitude. Le dynamisme marchand de la Chine et sa montée en puissance sur la scène économique mondiale sont des phénomènes patents, mais récents. Ils ne doivent pas faire oublier un principe fondamental : il existe des conditions sociales au développement de l'économie de marché, en particulier une certaine stabilité de l'ordre social. Celle-ci semble jusqu'à aujourd'hui découler d'une contrainte politique extrêmement forte et non d'un effacement d'un Etat centralisateur. Pendant combien de temps encore cette pression pourra-t-elle s'exercer ?

Les instantanés photographiques ne doivent pas faire oublier les mouvements de longue

durée. Comme l'observait l'historien Fernand Braudel²³, en Chine l'Etat a toujours été seul possesseur du droit à la terre et a toujours surveillé de près les entreprises, s'opposant farouchement à l'épanouissement du capitalisme dont toutes les tentatives de développement à la faveur des circonstances ont été empêchées. Les temps nouveaux rompent-ils avec les vieux schémas et les traditions ?

²³ F. Braudel, *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud, 1985.

Annexes

Fiches monographiques d'entreprises

CARREFOUR CHINA - PEKIN²⁴

Contexte général

Carrefour est le deuxième groupe mondial de grande distribution derrière l'américain Wal-Mart et le premier en Europe. En 2006, il a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 77,9 milliards d'euros hors taxes. A la fin de cette même année, il possédait 7 358 magasins en propre et 12 547 sous enseignes (en incluant les franchisés et les partenaires). Il employait alors plus de 400 000 salariés et était le premier employeur privé de France. Confronté à une situation de surcapacité commerciale en France, Carrefour a largement investi à l'étranger (52 % du chiffre d'affaires 2006 y a été réalisé). La Chine constitue un marché porteur, en raison de son potentiel de rentabilité et de sa forte croissance. Le groupe y développe un large réseau de magasins, 338 au total début 2007, avec deux formats : l'hypermarché et le *hard discount*²⁵. Premier distributeur international à s'installer sur le marché chinois, en 1995, le groupe était présent début 2007 dans trente et une villes avec le plus grand parc d'hypermarchés : 98 au total²⁶. Onze années de succès sur ce marché ont construit la notoriété et l'image de Carrefour, aujourd'hui perçu comme une grande marque qui offre des prix bas et un large choix de produits.

En 2006, la Chine représentait 16 % du chiffre d'affaires du groupe, tous pays confondus. La stratégie de Carrefour repose avant tout sur l'expansion et l'ouverture de vingt à vingt-cinq magasins par an. Comme dans les trente-deux pays dans lesquels il est implanté, le groupe se veut avant tout un acteur local. Ainsi, Carrefour est « chinois en Chine ». 80 % des produits vendus dans ses hypermarchés sont achetés auprès de plus de 22 300 fournisseurs locaux.

L'organisation

Le magasin visité à Pékin a été ouvert en 1995 et a enregistré chaque année une forte hausse de son chiffre d'affaires. En 2006, celui-ci avait progressé de plus de 10 % par rapport à l'année précédente. On relevait sur les quatre premiers mois de 2007 une croissance de plus de 11 %. Avec 50 millions d'euros, le chiffre d'affaires de ce magasin est le plus important de Chine. Ouvert sept jours sur sept de 8 heures à 22 heures, le magasin réalise 50 % de son chiffre d'affaires après 18 heures.

²⁴ Marie-Pierre Abadie, Stéphanie Chazelet, Carine Gauthier et Nathalie Gouedo ont assuré la rédaction du rapport détaillé de visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

²⁵ Chiffres communiqués par Carrefour.

²⁶ Chiffres à la date de la visite. Le 9 novembre 2007, Carrefour a ouvert ses 103e et 104e hypermarchés à Changchun et ChangSha.

Cet hypermarché enregistre en moyenne six millions de clients par an, vingt-mille par jour contre deux à trois mille en France. Le panier moyen est de quatre euros en semaine et s'élève à dix euros le week-end.

Le rayon des produits frais constitue le point fort du magasin qui a réalisé au niveau national le quatrième chiffre d'affaires sur ce secteur. Rarement équipés de voitures, possédant peu de réfrigérateurs et disposant de peu d'espace, les consommateurs chinois font leurs courses plus souvent qu'en Europe, en moyenne trois fois par semaine. Le groupe Carrefour a donc ajusté son offre et propose un large choix de produits frais dont la qualité fait l'objet de contrôles rigoureux.

L'alimentaire représente 75 % du panier d'achats moyen. Les Chinois font très attention à leur santé. En témoigne la forte progression de la consommation des produits « bios » malgré leur prix élevé. La direction du magasin s'efforce également de développer la vente des autres types de produits.

Les méthodes de marketing sont adaptées au pays. Ainsi, en commercialisant les œufs les moins chers du marché, le magasin visité attire un nombre important de clients qui revendent ensuite les œufs achetés à bas prix. Le directeur du magasin a d'ailleurs été contraint de rationner le nombre d'œufs par client. Le succès de cette opération nécessite une grande organisation de la part du magasin.

La moyenne d'âge des consommateurs est de 35-40 ans. De ce fait, la stratégie repose d'une part sur l'augmentation de la consommation des jeunes couples avec enfant et d'autre part sur la fidélisation de cette population dont le pouvoir d'achat progresse sans cesse.

La gestion des ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines de Carrefour, qui emploie en Chine 40 000 salariés, constitue l'une des forces de l'entreprise qui offre de réelles opportunités de carrière sur un marché du travail tendu et dans un pays où les salariés sont avides de réussite sociale.

Le groupe se concentre aujourd'hui sur les compétences en magasin et les relations avec les clients. Les métiers classiques de la distribution sont privilégiés : chef de rayon, hôtesse de caisse, employé libre-service. Carrefour propose des opportunités de carrière à tous ses salariés, diplômés ou non, débutants ou confirmés. Parallèlement, le groupe fait appel à des compétences très précises pour ses activités de *back office* : logistique, système d'information, comptabilité, finance...

– Recruter en proposant de véritables carrières

En dehors de l'encadrement, le recrutement ne constitue pas une difficulté pour Carrefour Chine. Le groupe diffuse ses offres d'emplois par l'intermédiaire d'annonces dans des journaux spécialisés ou bien par le biais d'Internet. Les postulants sont nombreux, attirés par l'image de l'entreprise. Le groupe a un turnover de 16 %, ce qui est raisonnable par rapport à d'autres entreprises où il peut atteindre 40 %, notamment dans l'industrie.

Victime il y a quatre ans d'un départ massif de ses managers vers la concurrence, Carrefour s'est doté d'une politique de ressources humaines centrée sur la promotion interne, la formation et la gestion des carrières ainsi que sur un système de rémunération qui se veut « attractif et motivant ».

L'ambition du groupe est de devenir l'employeur de référence. Pour cela, Carrefour accompagne ses salariés dans l'acquisition de nouvelles compétences et a fait de la promotion interne l'un des principaux axes de sa politique de ressources humaines.

Les collaborateurs se voient proposer de nombreuses opportunités d'évolution. Un exemple parmi d'autres : un salarié peut évoluer d'un poste de vendeur à un poste de directeur en cinq ans, voire trois ans s'il montre des capacités supérieures à la moyenne (70 % des directeurs chinois ont été auparavant des employés). Le groupe Carrefour propose également des passerelles entre les différents formats de magasins et entre les zones d'implantation. Développer la mobilité permet de motiver ses salariés. Cela stimule les jeunes embauchés et leur donne un sentiment d'appartenance au groupe.

– Formation : développer le professionnalisme

Le professionnalisme des collaborateurs est un élément capital pour le dynamisme de l'entreprise et un facteur d'épanouissement personnel pour les salariés. Carrefour mène une politique active de formation qui contribue à la performance collective et permet aux salariés de développer leur savoir-faire. Celle-ci s'adresse exclusivement aux fonctions managériales.

Parallèlement aux partenariats établis avec de grandes universités chinoises, le groupe a choisi de renforcer les compétences *via* des centres de formation spécifiques. Une école Carrefour CCI a été créée qui propose différents programmes, tel le programme Mandarin qui prépare à la fonction de directeur de magasin ou bien encore le programme MDP, qui forme au poste de chef de rayon. Afin de limiter les départs vers la concurrence, l'entreprise a introduit dans tous les contrats une clause de « dédit formation »²⁷.

– Un système de rémunérations pour attirer et fidéliser

Carrefour propose à ses collaborateurs des salaires supérieurs à ceux du marché (environ 1 200 yuans bruts par mois). Pour favoriser la culture de la performance, le groupe a défini une part variable dans la rémunération de ses salariés. L'attribution de cette part variable est liée à l'atteinte d'objectifs chiffrés.

Un système de bonus et de super-bonus a été mis en place afin d'intéresser les salariés aux résultats de l'entreprise. Il se décompose de la manière suivante : 60 % du bonus est lié à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et 40 % à des objectifs qualitatifs, par exemple, les « KPI RH » (*Key Performance Indicators*) qui évaluent la rotation du personnel, la gestion des heures supplémentaires, etc. Un développement de l'actionnariat à l'ensemble des salariés s'est imposé comme moyen de fidéliser les salariés tout comme la distribution de *stock-options*, réservée aux managers. Toujours dans le même but, Carrefour a décidé de compléter son système de rémunération en offrant une protection sociale attractive.

La mise en place d'un système de rémunération variable a peu d'impact sur la masse salariale dans la mesure où elle ne représente que 3 à 4 % du chiffre d'affaires annuel, bien inférieur au ratio français.

²⁷ Clause contractuelle selon laquelle, après sa formation, l'employé est tenu de rester dans l'entreprise durant une période indiquée, faute de quoi il doit rembourser à l'entreprise le coût de la formation *au prorata* du temps qui s'est écoulé depuis cette formation.

– Une fonction RH difficile à partager, compte tenu du déficit managérial

Dès l'ouverture de ses premiers magasins à Pékin en 1995, le groupe a connu des difficultés pour recruter des managers. En effet, le pays souffrait à l'époque d'un déficit patent de personnes prêtes à exercer de telles responsabilités. Si aujourd'hui la firme dispose d'un solide dispositif de formation, ce dernier a nécessité un lourd investissement tant sur le plan humain que financier.

Au sein même de chaque magasin, en attendant que les premiers apprentissages portent leurs fruits, un important travail de transfert des compétences des Français vers les Chinois a été indispensable.

Les pratiques managériales chinoises étaient, il est vrai, très éloignées des standards occidentaux. A son arrivée, le directeur de l'hypermarché que nous avons visité a découvert les punitions infligées, à son insu, à certains collaborateurs telles que la « mise au piquet » sur le toit du magasin ou l'obligation de courir autour de l'établissement. Le profond respect de la hiérarchie ancré dans les esprits n'incite pas les salariés à se rebeller ni à dénoncer les sévices dont ils peuvent être victimes. Dès lors, tout un travail éducatif a été nécessaire auprès des cadres pour faire cesser ces pratiques d'un autre âge.

DONFENG PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILE (DPCA) - WUHAN

Contexte général

DPCA est la *joint venture* créée en 1992 par PSA Peugeot Citroën avec le constructeur automobile chinois Dongfeng Motors. Le partenariat capitalistique a été réalisé sur la base de la parité, chaque entreprise possédant 50 % du capital.

PSA est le deuxième constructeur européen généraliste et le premier constructeur de véhicules à basse consommation et d'utilitaires. Il emploie 207 800 salariés dans le monde et est présent dans cent cinquante pays.

Dongfeng Motors, qui produit depuis sa création une gamme complète de véhicules utilitaires, s'est positionné sur le marché des véhicules particuliers en développant des *joint ventures* avec de grands constructeurs généralistes tels que PSA Peugeot Citroën, Honda, Nissan et Kia. Dongfeng figure depuis 2006 parmi les cent entreprises industrielles issues des pays émergents (EIPE) considérées comme les champions mondiaux de demain dans leur secteur d'activité selon deux critères : un chiffre d'affaires annuel supérieur au milliard de dollars et un minimum de 10 % des revenus réalisés hors du marché domestique²⁸.

DPCA fabrique et commercialise deux marques automobiles, Dongfeng Peugeot et Dongfeng Citroën, huit modèles de véhicules uniquement destinés au marché chinois (206, 307 bi et tricorps, C2, ZX, C Elysée, C Triomphe et Picasso). Ses effectifs atteindront à la fin 2008, à Wuhan, Xiangfan et Pékin, 12 800 personnes, dont 68 % d'ouvriers. DPCA emploie cent cadres et

²⁸ Travaux de classement du Boston Consulting Group, *The New Global Challenger*, mai 2006, cités par S. Dessillons et T. Maurisse, « Faut-il craindre les champions des pays émergents ? », *op. cit.*

techniciens français expatriés dont les deux tiers occupent des postes en ingénierie de conception. L'entreprise a doublé ses effectifs en six ans.

En 2007, le chiffre d'affaires de la *joint venture* s'est établi à 18 milliards de yuans pour un résultat net de 700 millions de yuans.

Les objectifs de l'installation en Chine

Si le marché automobile chinois est complexe et constitué d'une multitude de segments et d'une vaste gamme de modèles, il est aujourd'hui le seul au monde à connaître un rythme de croissance aussi élevé : il est ainsi passé de 2,6 millions de véhicules en 2004 à 6 millions en 2008 et devrait atteindre 8,3 millions de véhicules en 2010, soit une progression de près de 950 000 véhicules par an !

Les leaders du marché chinois sont aujourd'hui européens (Volkswagen), japonais et coréens. DPCA fait partie des dix premiers constructeurs et occupe une part de marché de 4,5 % avec un objectif de 280 000 véhicules à la fin de 2008. La *joint venture*, dont le chiffre d'affaires croît depuis 2003, souhaite atteindre 7 % de part de marché en 2010 avec 500 000 véhicules vendus.

Pour accompagner cette croissance, une deuxième usine de production est en cours de construction à Wuhan (province du Hubei) pour permettre notamment à l'entreprise d'être présente, dès 2009, sur le secteur des voitures haut de gamme (modèles C5). Il est donc clair que le marché chinois constitue aujourd'hui l'un des principaux relais de croissance de PSA Peugeot Citroën qui, comme tous les constructeurs occidentaux, est confronté en Europe au ralentissement et à la saturation des marchés.

La stratégie de PSA Peugeot Citroën concerne également la localisation de son centre de recherche et développement : un centre de style et de recherche et développement est en cours d'implantation à Shanghai.

Pour la partie chinoise, l'enjeu est aussi de taille : il s'agit d'acquérir rapidement les savoir-faire nécessaires en matière de conception, d'industrialisation, de production et de commercialisation. La stratégie de PSA est de transférer son savoir-faire pour rendre la *joint venture* autonome, notamment en conception et développement de véhicules, mais le niveau de compétences en R&D des collaborateurs chinois doit encore fortement progresser.

La politique de gestion des ressources humaines et de management

– Attirer les meilleurs

Comme pour beaucoup d'entreprises en *joint venture* en Chine, le recrutement des talents est un enjeu important pour DPCA. La situation géographique de ses implantations, principalement localisées au centre-ouest du pays (province du Hubei), si elle est proche de nombreuses universités, oblige néanmoins l'entreprise à élargir son aire de recrutement, bien au-delà de la province. En raison de son attractivité relative DPCA organise des forums de recrutement du Hubei à Pékin, Hangzhou, Xian et Dalian. Ainsi, en 2007, dans le cadre des forums de recrutement des universités, l'entreprise a reçu 20 500 *curriculum vitae* et organisé 2 000 entretiens pour

finalement ne procéder qu'à 291 embauches. Le plan de recrutement 2008 prévoit l'embauche de 1 000 ouvriers dont 300 pour le nouveau site de production, 300 ingénieurs débutants et 300 ingénieurs expérimentés.

La principale difficulté consiste surtout à attirer des ingénieurs expérimentés du secteur automobile. DPCA a développé depuis fin 2006 des partenariats avec des cabinets de chasseurs de têtes. La situation reste difficile car toutes les entreprises recherchent les mêmes profils et la localisation de la *joint venture* au centre de la Chine ne joue pas en sa faveur.

L'entreprise a mis en place une organisation du travail sur le modèle des unités élémentaires de production (UEP) en vigueur dans le groupe PSA Peugeot Citroën, qui épouse bien la culture chinoise dans laquelle le groupe se situe au-dessus de l'individu. Les agents de maîtrise ont rapidement adhéré aux principes de l'UEP, notamment aux *process* collectifs d'apprentissage et d'amélioration continue auxquels ce mode de fonctionnement renvoie. Afin de renforcer les compétences de l'encadrement intermédiaire et d'accélérer ainsi le déploiement des méthodes efficaces de management et d'organisation, l'entreprise envisage, en s'inspirant de la concurrence japonaise, de recruter des agents de maîtrise parmi les jeunes techniciens ou ingénieurs (bac + 4) issus des universités technologiques avec lesquelles elle collabore.

– **Renforcer les compétences**

Renforcer les compétences, notamment en R&D, constitue un objectif-clé pour DPCA. Un projet de développement de compétences cibles pour les postes-clés de conception-développement devrait amener en quatre ans les effectifs R&D au niveau des standards en vigueur chez PSA. Sa mise en œuvre passe notamment par l'envoi en Chine de « délégués-métiers », techniciens français expatriés chargés de dispenser une formation dans les secteurs des études, de l'industrialisation et des achats. Elle se traduit aussi par l'envoi en France de stagiaires chinois qui durant six mois se forment aux métiers de l'entreprise et reviennent ensuite chez DPCA pour occuper des postes à responsabilité. La mise en place au niveau local d'un plan de formation (à partir de l'élaboration d'un référentiel des compétences des métiers techniques et de la réalisation de deux évaluations annuelles des compétences des salariés) et l'élévation générale du niveau de recrutement constituent les deux autres axes du projet.

– **Retenir les salariés par le développement de la gestion de carrières**

L'introduction d'une gestion par les compétences dans un pays où celle-ci s'effectue habituellement par les postes de travail constitue l'un des leviers du développement de la motivation des salariés. La mise en place d'un nouveau système de classification, fondé sur le poste, les performances et les compétences exercées sera totalement terminée fin 2008. Il s'accompagne, depuis 2005, d'un rattrapage des rémunérations pour les postes et profils-clés de la population ouvrière, ingénieurs et cadres. Ce système, parce qu'il crée des différences de traitement salarial entre les individus, est parfois difficile à faire admettre et à appliquer par le management. Cependant, depuis 2006, des écarts significatifs ont été réalisés entre les meilleurs et la moyenne des collaborateurs et le turnover a fortement diminué.

Les entretiens annuels de performance ont été introduits en 2005. Deux ans plus tard, des entretiens bilans de carrière pour tous les cadres arrivant à la fin de leur premier CDD sont venus renforcer ce dispositif.

Vingt-cinq filières métier et cent vingt-deux métiers ont été identifiés et validés fin 2007. A partir de début 2009, la gestion de carrière s'effectuera à l'aide de parcours de développement type au sein de chaque filière métier, permettant d'offrir aux collaborateurs des perspectives d'évolution plus transparentes.

Cette politique explique pour partie la faiblesse du taux de turnover de DPCA (moins de 2,5 % en 2007).

– Intégrer les spécificités des modes de gouvernance et de management

Dans l'entreprise, tous les postes de direction (de celui de directeur général à celui de chef de division) sont « doublés » : l'un est chinois, l'autre est français. Ce mode d'organisation concerne les postes directement opérationnels (usines, centres de R&D) comme certaines fonctions support (ressources humaines, finances...). Cela rend plus complexe le mode de gouvernance de l'entreprise et demande une répartition très précise des rôles de chacune des parties. Ainsi, lorsque la partie chinoise prend la main sur les nominations des cadres dirigeants, du directeur des ressources humaines et du directeur financier, la branche française décide quant à elle des nominations aux postes de directeur d'usine, de la qualité, de l'organisation, des achats et de la gestion des marques.

Ce mode d'organisation, s'il est clair, n'est pas sans risque, notamment en matière du temps nécessaire au processus de décision qui a tendance à s'allonger. Ainsi, dans la fonction ressources humaines, les rôles ont été répartis entre la partie française en charge du recrutement, de la gestion des carrières, de la rémunération et des outils de gestion des ressources humaines et la partie chinoise qui s'occupe de la formation et de l'évaluation des compétences, des relations sociales, du contrôle de la discipline, des moyens généraux, des systèmes de retraite et de prévoyance. Pourtant, lorsqu'il s'est agi de mettre en place le nouveau système de classification par la compétence, les consultations entre les deux codirecteurs en vue d'aboutir à une décision commune ont nécessité du temps, du pouvoir de conviction et une certaine dose de résistance aux tensions... qui ont rendu le processus de réforme plus long et plus difficile que prévu. En clair, l'efficacité de la prise de décision dépend souvent de la bonne volonté des deux parties !

La section du Parti communiste présente chez DPCA et le syndicat unique influencent également les modes de gouvernance et de management de DPCA. Le Parti et le syndicat sont présents à chaque niveau de l'organisation. Le syndicat est consulté sur la politique salariale comme sur les promotions et la nomination des dirigeants.

Selon l'entreprise, ce maillage et le contrôle social exercé par le Parti dans les co-entreprises ne présentent pas que des inconvénients. Il favorise aussi la remontée des problèmes existant aux échelons supérieurs et l'expression des revendications, et permet qu'ils soient entendus puis traités. Véritable « canal de régulation sociale » selon le directeur des ressources humaines français, la représentation du Parti communiste par le syndicat unique dans chacun des secteurs de l'entreprise est considérée comme un relais et un soutien indispensable en cas de problème ; le canal managérial n'est pas encore en mesure, *via* le management de proximité, de jouer le rôle de régulateur que l'on attend de lui en Occident. Le syndicat est aussi un vecteur d'intégration à l'entreprise : les forums de recrutement sont animés chaque année par le responsable des Jeunesses communistes, qui participe également aux journées d'accueil des jeunes employés. Le syndicat décerne chaque année les récompenses distinguant les meilleurs ouvriers de l'entreprise

et organise les événements socioculturels à l'attention des salariés.

DPCA considère le syndicat chinois comme l'équivalent du comité d'entreprise européen. A ce titre et pour encourager l'institutionnalisation d'un dialogue social indispensable au bon fonctionnement de son modèle économique, elle a organisé, pour la première fois en décembre 2006, une assemblée des représentants des salariés, désormais lieu d'expression annuelle des revendications de ces derniers, de consultation où est réalisé un bilan des politiques sociales (politiques salariales, de sécurité, de formation et de santé) engagées par l'entreprise. DPCA a également initié une politique contractuelle : la mise en œuvre de la nouvelle loi sur le contrat de travail, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008, a fait l'objet d'un accord collectif signé en mars 2008 avec le syndicat. Un accord de 2006, portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise avait constitué un précédent, DPCA ayant été la première entreprise sino-étrangère à signer un tel accord en Chine.

Le déficit managérial, problématique pour les premiers niveaux d'encadrement (maîtrise et responsables d'UEP) comme nous l'avons repéré dans nombre d'entreprises occidentales implantées en Chine, fait l'objet chez DPCA de soins particuliers, qu'il s'agisse de l'élaboration et de la diffusion des valeurs de l'entreprise ou du manuel qualité et sécurité au travail ; des formations au management sont aussi proposées à l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Enfin, en matière de management se pose, chez DPCA comme dans d'autres *joint ventures* occidentales, la question de la langue de travail. A l'exception de la R&D et de la gestion des marques où une proportion importante de techniciens et de cadres parlent anglais et/ou français, ce qui facilite les échanges et l'efficacité, chaque partenaire a conservé sa langue d'origine. L'entreprise compte donc cent cinquante interprètes, présents en permanence.

FRANCE TELECOM R&D - PEKIN ORANGE LABS²⁹

Contexte général

Dans un environnement technologique en rapide mutation et dans un contexte très concurrentiel, France Télécom a développé sur ses marchés une stratégie d'opérateur intégré en s'appuyant sur Orange, sa marque la plus porteuse.

En 2006, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 52 milliards d'euros réparti en services de mobiles (48 %), services de téléphonie fixe et Internet (39 %) et services dédiés à l'entreprise (13 %).

Le secteur recherche et développement chez France Télécom emploie 4 000 personnes réparties sur seize sites et trois continents. Son budget annuel est de 700 millions d'euros, soit 1,5 % du chiffre d'affaires. Plus de 8 400 brevets ont été déposés en 2007. Un quart des effectifs de R&D appartiennent au pôle de recherche qui a pour tâche de détecter des ruptures technologiques sur le marché des télécommunications, de protéger et valoriser la propriété intellectuelle et de trouver

²⁹ Fernando Delgado, Corinne Follier, Dominique Maret et Suzanne Romestain ont assuré la rédaction du rapport détaillé de la visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

des sous-traitants performants. Le pôle développement a pour mission de réduire les temps de mise à disposition des produits sur le marché, de concevoir les services du futur, d'améliorer les offres existantes, de développer des partenariats et d'industrialiser produits et services en tenant compte des évolutions du réseau.

L'objectif de cette organisation est d'accompagner les *business units* de France Télécom en assurant un rôle de veille. Il s'agit d'être au plus près du marché, de capter les modes de communication qui pourraient être adaptés en Europe et de transmettre rapidement les informations.

Un bureau de représentation est présent à Pékin depuis 1986. Le laboratoire de R&D a été créé dans cette ville en 2004 et comprend aujourd'hui 300 personnes, dont 200 chercheurs (parmi lesquels 80 ingénieurs stagiaires). Le centre de R&D est une WOFE (*Wholly owned foreign enterprise*) détenue à 100 % par France Télécom.

Les objectifs de l'installation en Chine

C'est pour asseoir sa présence sur l'un des marchés les plus dynamiques et porteurs au monde en matière de technologie de l'information et pour profiter du gisement des innovations chinoises que France Télécom a ouvert son Orange Labs de Pékin. Ce centre de recherche et développement tente de détecter les évolutions technologiques, les modèles économiques innovants et les nouvelles tendances répondant aux besoins de consommateurs chinois très novateurs et exigeants, de développer une politique de partenariat avec les meilleures universités et unités de recherche chinoises, les fournisseurs de services et les industriels, et de concevoir, développer et expérimenter de nouveaux produits ou services.

Dans le domaine R&D des hautes technologies, Pékin est une ville incontournable, du fait de la forte présence de laboratoires de recherche, d'universités et d'instituts en technologies de l'information. Le centre de R&D de France Télécom se situe dans le technopôle de Zhong Guan Cun, la Silicon Valley chinoise.

France Télécom ne recherche pas uniquement l'innovation dans le domaine technologique mais aussi au niveau économique et technologique. Le centre de R&D a d'ailleurs dédié une unité de recherche à la compréhension des nouveaux usages des technologies. Selon les chercheurs présents à Pékin, ces derniers relèvent en Chine d'une approche totalement « décomplexée » et très inventive, souvent inexistante – ou insuffisamment développée – dans les pays occidentaux. Ce pays-continent serait à cet égard un immense laboratoire permettant de concevoir de nouveaux services en télécommunications

France Télécom a signé un accord stratégique de partenariat avec China Telecom en octobre 2004 qui implique l'organisation de travaux de recherche et développement sur différentes technologies et applications, des achats ou encore la formation et l'échange de personnel. L'entreprise adhère, depuis le début de l'année 2006, à l'alliance industrielle TD-SCDMA, la norme nationale en matière de téléphonie mobile de troisième génération imposée par le gouvernement chinois. France Télécom espère que l'environnement opérationnel et réglementaire du pays lui sera favorable, notamment grâce à l'attribution de licences 3G qui lui permettront de pénétrer le marché.

Comme tout opérateur étranger, France Télécom ne dispose pas de l'agrément du gouvernement chinois pour exercer son activité en tant qu'opérateur de télécommunications ; le marché compte pourtant 500 millions d'abonnés à la téléphonie mobile et possède un rythme de croissance de 4 à 5 millions d'abonnés supplémentaires par mois !

Le management et la gestion des ressources humaines

Le marché du travail chinois est très tendu. Les entreprises se livrent une bataille féroce pour attirer certaines compétences. Les salariés sont également très exigeants et font monter les enchères pour obtenir les salaires les plus élevés, à tel point que les rémunérations des employés qualifiés chinois tendent à se rapprocher petit à petit de celles des expatriés occidentaux, réduisant ainsi l'avantage d'une implantation en Chine pour l'entreprise française.

– Recrutement

Le recrutement constitue la principale difficulté à laquelle doit faire face la direction des ressources humaines du centre de R&D. La recherche de candidats s'effectue de façon classique : Internet, chasseurs de têtes (mais le budget en la matière est limité), relations avec les universités et les centres de recherche locaux, stimulation avec intéressement des initiatives des employés en la matière.

L'entreprise a recruté cent personnes durant sa première année d'existence, puis environ trente personnes par an pour procéder aux remplacements et répondre au besoin continu en matière d'effectif. N'étant pas en Chine une marque commerciale mais uniquement un laboratoire de recherche, France Télécom communique peu, est peu présente sur l'Internet chinois et n'est donc que très peu connue du grand public chinois. En revanche, sa réputation internationale attire les étudiants et les chercheurs spécialisés. Cela rend le recrutement délicat car les jeunes Chinois désirent travailler pour des sociétés occidentales prestigieuses dotée d'une image valorisante. De la même manière, les Chinois sont très sensibles à l'intitulé du poste qui leur est proposé. La fonction de manager est très prisée, quelles que soient les responsabilités ou la fonction d'encadrement réellement exercée. La direction des ressources humaines doit donc se montrer attentive aux besoins des candidats, leur « vendre » efficacement l'entreprise et le poste pour recruter les meilleurs. Il n'y a pas, dans l'absolu, de « meilleur candidat » (*the best candidate*) mais il faut trouver le « bon candidat » (*the right candidate*), celui qui répondra aux attentes de l'entreprise, en termes de motivation, compétences, expérience... et rémunération.

– Attractivité et fidélisation du personnel

Les conditions de travail, les facilités de l'accès à l'entreprise ou l'animation interne assurée par le management sont des éléments de plus en plus importants aux yeux des candidats. Le management et les ressources humaines consacrent des moyens importants aux activités de team building, à la création d'un équivalent du comité d'entreprise et au confort des employés au sein des bureaux et des laboratoires. Ces éléments sont parfois préférés aux avantages financiers proposés par les concurrents américains.

– **Gestion des carrières : évaluation, mobilité, formation, évolution**

L'équipe de chercheurs et d'ingénieurs présente sur le site est composée à 65 % de salariés titulaires d'un Master et à 25 % de salariés titulaires d'un doctorat. 70 % de la totalité des salariés sont des hommes.

Evaluation. Chaque employé est évalué deux fois par an par son manager. Sont abordés au cours de cet entretien la participation au programme d'échange, la rémunération, le déroulement de carrière et le développement des compétences. Ce dialogue entre Français et Chinois n'est pas toujours évident, chaque culture utilisant un mode de communication différent.

Selon la directrice des ressources humaines de France Télécom, les Chinois s'expriment difficilement et ne sont pas habitués faire remonter les problèmes qu'ils rencontrent à leur hiérarchie, préférant ne rien dévoiler de leurs difficultés de peur de ne pas être à la hauteur de ce que l'on attend d'eux. Evoquer les problèmes reviendrait à perdre la face. En outre, les questions des Français semblent souvent agressives aux Chinois. Il est important d'être averti de ce fait afin de pouvoir proposer aux salariés des formations interculturelles leur permettant de mieux travailler ensemble.

Promotion/mobilité. La plupart des salariés espèrent être promus à des fonctions de managers après deux à trois ans d'ancienneté, en raison du prestige lié à l'intitulé du poste. Or l'Orange Labs de Pékin ne dispose pas d'un nombre suffisant de postes d'encadrement pour proposer ce développement de carrière à chaque salarié. Un programme de formation, en lien avec les universités locales, a donc été mis en place afin d'encourager les salariés à s'orienter vers des postes d'expertise technique tout en leur permettant d'être également reconnus dans la filière managériale.

Formation. D'une manière générale, la formation est systématique et concerne tout salarié après six mois de présence dans l'entreprise. Les formations linguistiques sont les plus courantes, les plus recherchées sont celles qui concernent la communication, le développement de la créativité, la gestion de projet et l'encadrement.

Les salariés sont nombreux à vouloir suivre un Master of Business Administration (MBA), une formation à laquelle l'Orange Labs les encourage et peut éventuellement les soutenir financièrement. Il est de l'intérêt du groupe de développer les compétences de ses salariés et la formation lui permet également de garder en son sein les meilleurs éléments.

Turnover. Le turnover est de 9 % à 15 % selon la population concernée, ce qui constitue un bon ratio dans un secteur aussi concurrentiel. Il est stable depuis 2005 (*high-tech* : 15,8 % en 2005 et 13,1 % en 2006, laboratoire : 9,15 % en 2005 et 12,5 % en 2006).

La période d'essai, systématique, est cruciale puisque l'entreprise doit parvenir à s'attacher durant ce laps de temps les salariés très sollicités par l'extérieur.

Les départs à l'initiative de l'employeur sont rares, réservés à des cas de manquement à la discipline ou aux règles de sécurité. Il est d'ailleurs fréquent qu'un salarié dont le manque de performance est avéré préfère donner sa démission plutôt que d'être victime d'un licenciement qui lui ferait perdre la face. L'indemnité de licenciement représente un mois par année d'ancienneté. Des clauses de propriété intellectuelle et de confidentialité sont également prévues dans le contrat de travail.

Fidélisation. Selon la direction des ressources humaines de France Télécom, l'enjeu est de parvenir à fidéliser les salariés en sortant de la surenchère des rémunérations, en investissant sur

les conditions de travail, les horaires, le lieu de travail... France Télécom estime offrir à ses salariés des conditions de travail plus favorables que celles proposées dans d'autres types d'activités, plus soumises au stress, à la pression des objectifs... répondant bien ainsi aux aspirations des nouvelles générations de salariés chinois pour qui il ne s'agit plus uniquement de gagner de l'argent mais aussi de profiter des « à-côtés de la vie ».

France Télécom a créé un programme d'échange de salariés entre les différents pays dans lesquels la société est implantée. L'entreprise prend en charge les dépenses relatives à ces échanges, espérant par le partage de pratiques renforcer l'efficacité et créer un sentiment d'appartenance et de fidélisation permettant de lutter contre la mobilité. Un programme de fidélisation des salariés a d'ailleurs été mis en place dans cette perspective. Il comprend des actions en faveur des conditions de travail, de la gestion de carrières, des prestations sociales de haut niveau, des programmes de formation de long terme, des avantages complémentaires (bonus, activités de *team building*, clubs de salariés) et des activités sociales et culturelles.

Rémunérations. Les rémunérations augmentent en Chine à un rythme beaucoup plus rapide qu'en Occident. Selon la direction des ressources humaines, un salarié s'attend à être augmenté de 25 % tous les deux ans, ce qui correspond au niveau minimum pour le retenir au sein de la société, pas forcément en revanche pour le motiver. Un salarié qui change d'entreprise peut augmenter son salaire de 50 %, voire le doubler, même après une première expérience courte (un à deux ans). La rémunération différée sous forme de protection sociale ou de garanties périphériques est peu motivante pour de jeunes salariés qui possèdent une vision de court terme. Ces formes de rémunération non monétaires ont d'ailleurs du mal à trouver un écho auprès des salariés de l'entreprise.

Management. Il y a peu d'expatriés chez France Télécom Chine. L'entreprise a d'ailleurs choisi de s'implanter dans ce pays pour recruter principalement des Chinois. Les langues de travail utilisées sont l'anglais et le chinois. 28 % du personnel est trilingue (anglais-chinois-français).

MAPED CHINA - KUNSHAN³⁰

Contexte général

– *Un groupe familial en développement*

Société française créée en 1947, Maped (Manufacture d'articles de précision et de dessin) est une PME familiale qui vient de fêter ses soixante ans. Fabricant à ses débuts des compas en laiton, l'entreprise a connu dans les années 1990 un développement important à force de diversification et de croissance externe. En 1985, son chiffre d'affaires s'élevait à cinq millions d'euros. Il a été multiplié par vingt en l'espace de vingt ans pour atteindre plus de 100 millions en 2007. Maped compte trois usines dans le monde : l'une en France (450 salariés), une autre au Mexique (750 salariés) et une en Chine (1 500 salariés). La société possède aussi des filiales de

³⁰ Arnaud Chevalier, Audrey Delachapelle, Céline Vianet-Amphoux et Majda Vincent ont assuré la rédaction du rapport détaillé de la visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

distribution en Argentine, au Mexique, au Brésil, au Canada, en Chine et aux Etats-Unis.

Maped est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux du marché du matériel scolaire haut de gamme (compas, ciseaux, cutters, agrafeuses, rapporteurs, équerres, règles, gommes, trousse, taille-crayons, crayons, stylos-feutre...)³¹ qui constitue son activité principale (60 %). Ses autres activités sont les accessoires de bureau (35 % du chiffre d'affaires), les loisirs créatifs et l'encadrement (5 %). Les activités de production de Maped sont réparties entre les trois pays où l'entreprise est implantée selon une logique de spécialisation : en France, le compas en laiton, en Chine, les articles de traçage (règles), les gommes et les ciseaux et au Mexique, les articles de traçage (règles) et les articles de dessin industriel. Les ventes en France représentent 40 % du chiffre d'affaires du groupe qui détient dans ce pays plus des deux tiers du marché.

Le succès de Maped s'explique par les éléments suivants : une croissance externe fondée sur l'acquisition de savoir-faire (rachat de nombreuses sociétés depuis quinze ans), des efforts de recherche et développement favorisant la différenciation des produits (trente-cinq à quarante nouveaux produits par an grâce à un budget de R&D correspondant à 3,5 % du chiffre d'affaires), une fabrication en interne permettant de maîtriser les coûts (seule la logistique est sous-traitée), un processus d'internationalisation qui assure un réservoir de croissance pour l'avenir (présence commerciale dans cent vingt pays) et une offre transversale sur un marché de niche.

– Le pari de l'implantation sur le marché chinois au cœur d'une vision mondiale

La Chine fait partie des marchés les plus compétitifs du moment au même titre que l'Argentine, le Brésil et l'Inde. Pour maintenir sa compétitivité sur ses marchés, l'entreprise, doit produire à proximité de ses clients. De l'avis de ses dirigeants, la présence de Maped en Chine a permis au groupe de survivre puis d'asseoir sa pérennité par le renforcement de ses positions par rapport à ses concurrents à l'échelle de la planète. Maped est aujourd'hui considérée comme le leader du marché chinois de l'accessoire scolaire, alors que lorsqu'elle s'est implantée à Kunshan près de Shanghai en 1992, l'entreprise avait pour objectif principal de produire à moindre coût de nouveaux produits destinés à l'exportation vers les marchés occidentaux.

La stratégie de Maped est de s'implanter en Chine en proposant de nouveaux produits sur le marché domestique afin de concurrencer les entreprises chinoises sur leur propre marché national et limiter dans le même temps leur capacité d'extension à l'international et notamment en France. En effet, pour exporter, il faut d'abord se trouver en position de force sur le marché national. Maped est attachée à trois fondamentaux sur lesquels elle souhaite marquer sa différence avec la concurrence chinoise : qualité, fonctionnalité et design. « Face à nos trois mille concurrents chinois, nous misons sur l'image de la qualité et du design français », confie le directeur général. Le prochain objectif est de distribuer la marque dans les cent villes chinoises de plus d'un million d'habitants.

La direction marketing, localisée en France, crée 80 % de la gamme de produits, les 20 % restant étant réalisés par les pays d'implantation sur leur marché domestique. La collaboration reste étroite entre le site chinois et la maison mère en France, mais la R&D reste entièrement gérée de France par cinquante personnes.

³¹ Avec 8 % à 10 % du part de marché mondial en volume et 12 % en valeur, Maped est numéro un sur les compas, les gommes et les taille-crayons.

La fabrication de ses produits par la société elle-même favorise une plus grande maîtrise des coûts et une meilleure réactivité. 20 % du chiffre d'affaires mondial du groupe est réalisé en Chine, contre 40 % en France. La direction chinoise de la société écarte fermement l'idée selon laquelle le développement de l'implantation dans ce pays a été dictée par la volonté de délocaliser les activités de production françaises afin de réaliser des économies importantes sur la masse salariale. Jean Vigneron, directeur général de Maped Chine, explique au contraire ce choix par le souhait de la direction du groupe d'accroître des activités et de développer des produits en Chine qui viennent s'ajouter, en aucun cas se substituer, à ceux existant déjà, permettant ainsi d'élargir la gamme proposée aux clients. L'implantation en Chine n'est pas davantage liée à l'attrait des prix des matières premières (en particulier des matières plastiques) qui sont identiques partout dans le monde³².

L'organisation

La filiale chinoise de Maped a vu le jour en 1992 dans le cadre d'une *joint venture* conclue avec une société taïwanaise. Installée à Kunshan à quatre-vingt kilomètres au sud de Shanghai dans une zone de développement initialement dédiée aux investissements directs taïwanais, le site chinois de Maped est vite devenu, en 1993, une filiale détenue à 100 % par l'entreprise française, fait assez rare pour les entreprises occidentales installées en Chine. Cela a permis à la société de bénéficier d'une marge de manœuvre importante, notamment sur les investissements à réaliser, et d'une réactivité accrue : « deux mois de délai entre la décision et l'implantation d'une nouvelle machine ». La filiale chinoise bénéficie, à l'instar de son homologue mexicaine, d'une marge de manœuvre importante par rapport à la direction centrale du groupe située à Annecy. Tant que les résultats économiques sont satisfaisants, la direction de filiale reste très autonome. Parmi les 1 500 salariés du site de Maped China de Kunshan, plus de 1 250 sont affectés à la production et environ 250 travaillent dans les bureaux, dont une dizaine avec des fonctions de managers. Les ouvriers sont en majorité des femmes. Le personnel masculin est cantonné aux postes de manutention et aux « machines » alors que les salariées travaillent sur les chaînes d'assemblage. Les hommes sont à des postes physiques et les femmes à des postes de précision. Les équipes d'ouvriers font les trois-huit. L'usine comprend sept unités de production dirigée chacune par un manager. Le comité de direction est composé majoritairement de Chinois et comprend 50 % de femmes. Les postes à « forte proximité locale » (comme les relations humaines et les relations clients) sont occupés par des salariés chinois, les postes à « forte communication » avec la France sont occupés par des Français (notamment les fonctions de directeur technique, directeur marketing et de certains managers), afin de conserver une « dynamique » de transferts d'informations avec la France. Le service des ressources humaines de Maped China est constitué de quatre personnes, focalisées sur les activités classiques de gestion du personnel. Le principe de l'intégration verticale prédomine. Ainsi, la ligne de fabrication de ciseaux va de la réception des matières premières jusqu'au contrôle qualité total sur chaque ligne, contrairement

³² La famille Lacroix, propriétaire de Maped, a fait de la pérennité de l'entreprise et du maintien de son activité en France la pierre angulaire de son implantation en Chine.

à ce qui se passe en France où celui-ci s'effectue sur l'ensemble des lignes. Grâce à ce management, le taux de rebut est inférieur sur le site chinois à ce qu'il est en France. Les salariés qui détiennent un savoir-faire technique n'effectuent pas de rotation. L'organisation du travail est très parcellisée et chronométrée. Maped China est en mesure de servir l'ensemble des magasins chinois grâce à une forte réactivité aux demandes émanant de la grande distribution. L'entreprise établit des prévisions de vente sur lesquelles elle s'appuie pour constituer des stocks à la place des clients, un service très apprécié par ces derniers mais qui constitue une réelle prise de risque. Les containers recèlent quinze jours de stocks.

Le marché, comprenant environ 3 000 concurrents chinois qui saturent l'offre, est d'autant plus difficile que les entreprises chinoises ne respectent pas les règles du jeu qui ont cours sur le marché international, en termes de salaires, plus faibles, et au niveau de la technologie, souvent basique. De même, les conditions de travail et de sécurité ne sont pas respectées et la contrefaçon fréquente. Lorsqu'elle est découverte, Maped et les autorités chinoises se rendent dans les entreprises « copieuses » pour couper les moules, sans procès ni jugement. De même, le groupe est présent dans les expositions internationales, moins pour assurer la notoriété de la marque que pour faire interdire la présentation de produits contrefaits. La société emploie à l'année un cabinet d'avocats pour s'occuper de ce problème particulier.

La gestion des ressources humaines

– Des relations étroites avec les autorités locales

La responsable des ressources humaines de Maped China est chinoise et a pour mission principale de faire la liaison entre le bureau de contrôle du gouvernement local et les autorités spécialisées au niveau du travail et des taxes. L'entreprise doit présenter tous les mois ses comptes au bureau des taxes locales chinoises qui a connaissance de tout ce qui est produit, exporté, etc. par Maped China. Par ailleurs, tout ce qui est exporté passe par le contrôle préalable de la douane chinoise.

Il existe un partenariat avec les autorités locales car Maped est présent depuis longtemps en Chine. Des relations étroites ont été engagées entre la ville d'Annecy, siège du groupe Maped, et celle de Kunshan.

– Un marché du travail sous tension

Sur le marché du travail local, deux types de main-d'œuvre coexistent, dont l'entreprise doit tenir compte dans ses recrutements et son organisation : les *calmants*, main-d'œuvre locale, déjà enracinée dans le paysage urbain, soucieuse d'équilibrer vie privée et vie professionnelle et les *mingong*, migrants issus des campagnes de l'Ouest qui souhaitent accumuler les heures supplémentaires et travailler toujours plus pour un jour rentrer chez eux et profiter de leur vie familiale. Maped China doit répondre aux attentes contradictoires de ces deux populations : les *mingong* veulent le plus d'argent possible le plus vite possible, ils peuvent se déplacer vers d'autres régions l'année suivante s'ils ont repéré une entreprise qui paie mieux ; les *calmants* veulent un travail sûr et rentrer le soir assez tôt après le travail pour profiter de leur vie familiale. Le gouvernement de Kunshan définit les règles de base en matière sociale et notamment les

minimas de salaires qui varient selon la zone d'implantation. Il est attentif au maintien de la paix sociale et aux conditions d'un développement « harmonieux ». C'est pourquoi la négociation est rendue obligatoire annuellement par le biais d'un accord cadre d'entreprise portant sur les salaires et les conditions de travail. Cet accord est signé par la direction et le président du syndicat.

– Un recrutement à rythme soutenu et une gestion de carrière centrée sur la fidélisation

Le recrutement s'opère soit sur le marché local du travail de Kunshan (pour les ouvriers auxquels Maped offre à la fois image et volume de travail), soit *via* des chasseurs de têtes et un cabinet de recrutement pour les cadres. Les offres sont aussi publiées sur Internet. La difficulté tient à ce que beaucoup de cadres ne souhaitent pas se déplacer jusqu'à Kunshan mais veulent rester travailler à Shanghai, cinquante kilomètres séparant ces deux villes.

Le personnel est évalué tous les ans et le manager propose l'augmentation de salaire à la direction. Mais il est apparemment difficile d'échanger avec les employés pour au moins deux raisons : le respect de la hiérarchie, et la non-acceptation des critiques en règle générale. Les critiques sont mal perçues dans le cadre de l'entretien d'évaluation des performances et interprétées comme l'humiliation de « perdre la face ».

La volonté de faire progresser les salariés s'exprime par une politique de promotion interne qui concerne aussi les ouvriers. On cite l'exemple d'une ouvrière qui en sept ans a occupé un poste d'inspecteur qualité, puis d'employée au service technique et ensuite au service achats.

– Une mobilité importante oblige l'entreprise à développer des politiques de fidélisation du personnel

Le taux de turnover des ouvriers avoisine les 40 %, alors que celui du personnel de bureau est inférieur à 10 %. Les salariés partent souvent du jour au lendemain, sans préavis, notamment les migrants mais également les employés sensibles à la concurrence existant sur le marché du travail. En effet, l'offre est abondante dans cette zone d'implantation privilégiée des entreprises étrangères. Au sein du bassin d'emploi de Kunshan, les cadres changent en moyenne de société tous les dix-huit mois. Ils accumulent les expériences professionnelles afin d'obtenir rapidement une promotion sociale. Le turnover se nourrit des hausses des salaires, en particulier chez les cadres, et en amplifie l'évolution. La main-d'œuvre non qualifiée connaît également un taux élevé de rotation mais, plus abondante sur le marché, elle n'est pas considérée comme stratégique.

– Une politique salariale focalisée sur la fidélisation de la main-d'œuvre

Un ouvrier gagne quatre vingt euros bruts par mois auxquels s'ajoute une prime de panier repas. Certains ouvriers locaux sont expérimentés et présents dans la société depuis dix ans. Ils constituent le cœur de l'entreprise et leur salaire augmente avec l'ancienneté. Pour retenir les bons éléments, l'entreprise est prête à les payer le double, voire le triple, du salaire. Un système de bonus a été mis en place afin de favoriser la présence dans l'entreprise. La politique de fidélisation de la main-d'œuvre se fait à court terme sur les bonus offerts et à moyen-long terme par l'évolution des rémunérations et l'ancienneté. La direction bénéficie des données émanant des autres entreprises qui lui sont fournies par l'étude du cabinet Hewitt et adapte ses salaires au niveau du marché

– Une politique de formation liée au turnover et à l'évolution des techniques

Les salariés chinois sont très demandeurs de formation. L'entreprise mène donc une politique active dans ce secteur, prenant le risque de les voir quitter l'entreprise après une ou deux années pour offrir leurs services à la concurrence. L'évolution des techniques et des produits exige des programmes réguliers de formation. Maped met l'accent sur celle des cadres et finance des MBA et des cours d'anglais pour les managers chinois, cadres de bon niveau, sans clause de dédit formation. La plupart des Chinois ne parlent pas l'anglais et les écoles chinoises proposent des enseignements de qualité médiocre et très théoriques. Les Chinois n'ont pas d'expérience en management et certaines matières ne sont pas enseignées dans les cursus qu'ils suivent habituellement. Le défi est de proposer, en Chine, un nouveau modèle de management à travers de nouvelles formations et des partenariats avec les écoles davantage centrées sur l'expérimentation et les échanges afin de favoriser la créativité.

– Sécurité et conditions de travail : mieux qu'ailleurs en Chine, mais moins bien qu'en France

Maped China affirme accorder une grande importance à la sécurité considérée comme un « devoir » pour l'entreprise. En effet, le risque d'accident dans ce type d'activité employant une main-d'œuvre nombreuse est patent. Il convient de sécuriser les machines. Le manuel de sécurité du site d'Annecy a été « adapté » à la Chine où les règles en la matière sont nettement moins contraignantes qu'en France. Des affiches de sécurité illustrées ont également été disposés sur les sites de production, les responsables de Maped assurant que le management par le visuel est plus efficace. Il existe, en Chine, des taxes sur le nombre d'accidents du travail mais les risques encourus et le montant des indemnités ne sont pas les mêmes qu'en France. A ce niveau, la réglementation chinoise est, selon nos interlocuteurs, extrêmement sévère. Pourtant, les règles concernant les conditions de travail ne sont pas perçues comme contraignantes par les managers et employés chinois.

Ces règles sont, selon Maped China, plus strictes dans les entreprises étrangères que dans les sociétés chinoises qui font travailler les salariés à même le sol et sans établi. Les conditions de travail peuvent aider à attirer et fidéliser les salariés même si l'outil de production reste vétuste (machines anciennes, chaises cassées et « rafistolées » avec de l'adhésif) et ne correspond pas à ce que l'on peut trouver dans les entreprises françaises.

– Des pratiques de mobilisation des salariés

Maped China veille à allier tradition et modernité. Chaque année, une fête est organisée rassemblant l'ensemble des salariés. Ce genre de manifestation contribue à renforcer les relations interpersonnelles en dehors du travail et le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Une salle aménagée pour jouer au tennis de table a été ouverte à la demande des employés. La liste des meilleurs salariés du mois est affichée dans les couloirs, les bureaux et les ateliers, ce qui permet aux moins qualifiés d'être également valorisés. La motivation est soutenue par l'organisation de séminaires de *team building* qui ont pour but de fédérer les équipes d'encadrement. Des titres valorisants sont proposés aux cadres chinois.

L'ensemble des cadres (managers, expatriés, membres de la direction) disposent d'une salle isolée pour déjeuner. Celle-ci est équipée d'une télévision et du câble qui leur permet d'être reliés à l'international et de se tenir informés.

– Des relations sociales sous la tutelle bienvenue du Parti

La responsable de la gestion des ressources humaines, qui fait partie du comité de direction, est membre du Parti communiste et a été nommée avec son approbation.

L'entreprise se doit d'entretenir un lien étroit avec le syndicat unique dépendant du Parti. Le partenariat direction-syndicat s'impose par la force des choses : il constitue un système stable de régulation sociale. Il est nécessaire de trouver des points d'accord avec le syndicat faute de quoi, beaucoup de choses peuvent se bloquer³³. La recherche du consensus auquel il faut impérativement parvenir pour permettre le développement de l'entreprise, est supportée par la position particulière de la responsable de la gestion des ressources humaines qui s'avère être la responsable du Parti dans l'entreprise. Le gouvernement local a d'ailleurs les moyens de faire « plier » les entreprises si elles ne suivent pas le modèle : contrôles fiscal et douanier détaillés, frein aux exportations, fermeture temporaire, et même fermeture définitive...

Au cours des dix dernières années Maped a dû faire face à deux grèves : un de ces débrayages avait pour origine une mauvaise gestion des différences de statut entre migrants et locaux de la part de la direction (trop d'heures supplémentaires pour une partie du personnel qui n'était pas migrant), l'autre portait sur une revendication salariale non satisfaite. Dans les deux cas, après négociation avec la direction et non sans avoir réduit les prétentions des salariés, le syndicat a obtenu la reprise du travail.

SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS CHINA - SHANGAI³⁴

Contexte général

Le groupe Saint-Gobain emploie plus de 200 000 salariés dans près de cinquante pays. Les deux tiers d'entre eux travaillent hors de France. Son chiffre d'affaires consolidé a atteint, en 2006, plus de 35 milliards d'euros et son résultat net environ 1,3 milliard d'euros.

L'organisation productive du groupe se structure autour de cinq pôles : trois secteurs traditionnels, le vitrage (13 %), les produits pour la construction (19 %), le conditionnement (11 %), et deux nouvelles activités que sont la distribution liée au bâtiment (43 %) et les matériaux hautes performances (14 %). Chacun de ces pôles a la responsabilité de l'application de sa stratégie au plan mondial.

³³ Par exemple, pour l'achat d'un terrain nécessaire à l'extension du site de production, l'entreprise a besoin de l'accord des autorités locales : celui-ci est largement dépendant de la qualité du partenariat direction-syndicat.

³⁴ Valérie Colin, Xavier Leloup, Judith Samama et Véronique Velez ont assuré la rédaction du rapport détaillé de la visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

L'organisation du groupe est matricielle, avec cinq *business units* et treize délégations régionales : chaque filiale est reliée à la délégation régionale qui couvre son territoire d'implantation et à la direction de la *business unit* à laquelle sa production la rattache.

Dans le cas de Saint-Gobain Performance Plastics China (SGPP), la délégation régionale est celle d'Asie-Pacifique et la *business unit* SGPP celle des matériaux hautes performances dont le siège est situé dans l'Ohio et les implantations aux Etats-Unis (70 %), en Asie (10 %) et au sein de l'Union européenne (20 %). L'activité de SGPP dans le monde regroupe la production des grains et poudres, les céramiques, les cristaux, les abrasifs, les renforcements et les plastiques.

Tous les métiers du groupe, hormis ceux des matériaux de construction, sont représentés en Chine et regroupés sous des structures diverses : des *WFOE/Wholly foreign owned enterprises* ou des *joint ventures* avec des sociétés chinoises. Au total, Saint-Gobain China contrôle quarante-sept sites, dont trente-six sociétés industrielles, neuf sociétés de distribution, un centre de recherche et une holding pour un total de 12 500 salariés.

L'organisation du site

L'usine située dans la banlieue de Shanghai est un site industriel et commercial qui emploie 252 salariés, essentiellement des opérateurs répartis sur seize lignes de production³⁵. L'usine regroupe principalement la production des plastiques à fort potentiel de développement commercial et à fort contenu technologique, destinés aux secteurs de l'aviation, des navettes spatiales, de l'armement et de la formule 1.

Il s'agit d'une installation moderne certifiée ISO 9001 et TS. Le département R&D et les trois bureaux de vente sont situés sur d'autres sites. Le chiffre d'affaires de l'usine - 6 millions d'euros en 2004 - est en croissance rapide : entre 2004 et 2006, il a triplé en deux ans et s'est accru de 50 % en 2007. L'objectif de croissance annuelle moyenne est fixé à 35 % jusqu'en 2011 dans le cadre d'un projet d'entreprise dit « Patte de Tigre ». Les produits sont vendus en Amérique du Nord, au Japon et plus largement en Asie.

L'actuel *country manager*, diplômé de l'Ecole centrale de Paris et titulaire d'un doctorat de physique obtenu en France, est chinois et salarié du groupe depuis 1990. Il a occupé des postes au Canada, en France (à Lyon et à Paris) et est revenu en Chine en 1999. Il parle couramment le français et l'anglais et illustre l'émergence récente des managers mondialisés aptes à exercer partout dans le monde. Compte tenu de la structure matricielle du groupe, le *country manager* de la filiale chinoise n'a pas de contact direct avec le siège social du groupe en France.

Le responsable des ressources humaines n'a pas d'expérience internationale. Il ne parle pas le français et s'exprime difficilement en anglais. Lors de notre visite, nous avons pu observer le fonctionnement hiérarchique pyramidal des entreprises chinoises en observant les rapports qu'ils entretenaient : le responsable des ressources humaines ne répondait aux questions posées par les membres du groupe qu'après validation (en chinois ou par gestes !) du *country manager*.

³⁵ Certaines de ces lignes de production centrées sur l'aéronautique et le spatial sont protégées par le secret défense.

La politique de gestion des ressources humaines

En référence à la doctrine et aux pratiques du groupe, la politique des ressources humaines de Saint-Gobain en Chine décline les objectifs généraux formalisés par la direction générale « Monde » et s'est adaptée aux particularités du marché de l'emploi et aux règles (tacites et explicites) en vigueur dans le pays.

La gestion des ressources humaines sur le site de Shanghai doit répondre à une question-clé : comment recruter et fidéliser les salariés nécessaires pour répondre à la croissance ultrarapide de la production ?

– Le recrutement

Pour répondre aux besoins de la société, quatre canaux sont privilégiés : l'utilisation de sites Internet (51job.com, zhaopin.com, chinahr.com et 1010job.com), le déplacement sur les campus des écoles d'ingénieurs (pour le recrutement des juniors), la diffusion d'annonces (pour les techniciens confirmés), le recours à des chasseurs de têtes (pour les postes d'*executive managers*).

– La rémunération

Le calcul de la rémunération des salariés s'appuie sur des grilles d'évaluation déterminant un salaire de base, fixe, applicable à chacun. La croissance annuelle moyenne des salaires sur le site est évaluée à 2 % pour l'ensemble des effectifs mais dépasse les 15 % pour certains postes de managers dont on manque aujourd'hui. Pour conserver une attractivité compétitive sur le marché du travail, l'entreprise participe à des enquêtes de rémunération. Les bonus peuvent atteindre jusqu'à 50 % du salaire global.

L'entreprise propose des compléments de salaire (*fringe benefits*) pour attirer et conserver ses salariés : assurances maladie/perte d'emploi, aide au logement, subvention des frais de cantine³⁶, service de ramassage de bus dans une ville très étendue et aux transports en communs erratiques, voiture de fonction pour les managers, etc.

Le responsable des ressources humaines signale cependant qu'en définitive, le salarié se fonde sur le niveau de son salaire pour décider de quitter l'entreprise ou d'y rester et ne considère guère les avantages périphériques.

– La formation

L'accent a été mis sur la formation à la sécurité : la majorité des salariés viennent de la campagne et sont peu enclins à s'embarasser des règles et des procédures de prévention des accidents de travail.

Dans l'entreprise, à l'instar de ce qui est communément observé dans la Chine contemporaine, la

³⁶ Sur le site visité, une cantine aux installations modernes sert quotidiennement des repas complets à l'ensemble des salariés. Ceux-ci perçoivent des rémunérations satisfaisantes par rapport à l'environnement proche mais faibles en regard de la parité du pouvoir d'achat. Le salaire moyen mensuel est de 900 yuans (90 euros environ). La fréquentation régulière de la cantine est donc un moyen de prendre au moins un repas complet et équilibré chaque jour. Notons que la direction nous a demandé, lors de notre visite, d'accepter de « faire la queue » à la cantine, pour montrer l'exemple aux salariés qui y sont peu habitués. Nous avons ainsi pris notre place dans la file d'attente avec les employés de l'usine, surpris de voir des Occidentaux de passage faire sagement la queue pour déjeuner avec eux.

formation est associée, dans l'esprit des salariés, à un développement rapide de carrière, ce qui explique leur engouement (feint ou réel) pour l'ensemble des outils de formation proposés.

Des formations orientées sur le développement des compétences ont été mises en place : finances pour des non-spécialistes, gestion du temps, code du travail et formation diplômante pour les chauffeurs et les électriciens. Cette politique intensive de formation semble avoir porté ses fruits en matière de fidélisation des salariés.

– La fidélisation

La rotation annuelle du personnel représente environ 10 % des effectifs. Ce chiffre est considéré par la direction comme un seuil à ne pas dépasser. Pour cela, trois grands moyens sont utilisés :

- un système de rétention sur le salaire pendant les trois premières années dans l'entreprise : 10 % du salaire sont conservés par la société qui les verse au salarié durant sa quatrième année de présence ;

- un système d'aide au logement par lequel l'entreprise participe au financement de l'achat d'un logement, sous réserve que le salarié ne quitte pas son emploi pendant la période du crédit ;

- un système de communication censé développer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à la société et grâce auquel celle-ci veut apparaître comme proche de ses salariés : publication d'une lettre d'information mensuelle mêlant informations professionnelles et privées, organisation d'une soirée annuelle de l'entreprise ou de rencontres sportives, etc.

Toutes ces pratiques de mobilisation des salariés doivent probablement tout autant à la culture nord-américaine d'une filiale dépendant d'une *business unit* située aux Etats-Unis qu'à des pratiques inspirées du modèle paternaliste des entreprises familiales françaises du début du XX^e siècle. Sans compter les valeurs traditionnelles chinoises (comme le *danwei* et le *guanxi*) qui placent l'individu au cœur du groupe à travers un jeu d'obligations mutuelles qui assurent une relative harmonie sociale.

SANOFI-AVENTIS - SHANGAI³⁷

Contexte général

Premier groupe européen de l'industrie pharmaceutique, né de la fusion de Sanofi-Synthélabo avec Aventis, Sanofi-Aventis s'appuie sur la recherche internationale pour se développer dans sept domaines thérapeutiques majeurs : le cardiovasculaire, la thrombose, le cancer, les maladies métaboliques, le système nerveux central, la médecine interne et les vaccins. L'action Sanofi-Aventis est cotée à Paris et à New York. Le groupe compte aujourd'hui 100 000 collaborateurs dans près de cent pays. En 2006, il a réalisé un chiffre d'affaires de 28,4 milliards d'euros.

Le secteur pharmaceutique, qui souffre depuis quelques années d'une baisse de la productivité

³⁷ Michael Camardès, Frédérique Declercq, Elsa Dogliotti, Pirooska Hunyadi et Anne Koerber ont assuré la rédaction du rapport détaillé de visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

de ses investissements en recherche, doit s'adapter à la croissance du marché des médicaments génériques et aux contraintes qui résultent de la rationalisation des dépenses de santé dans les pays avancés. L'optimisation des efforts de recherche et développement constitue un enjeu majeur, d'où la multiplication des partenariats, la constitution de réseaux d'entreprises et de sous-traitants et l'externalisation de la recherche. Dans ce contexte, la croissance des pays émergents et l'augmentation de leurs capacités de R&D a fait évoluer la carte mondiale de la recherche pharmaceutique.

La Chine vit une réelle montée en puissance dans ce domaine, ce qui s'explique par la taille de sa population, la croissance du marché, les faibles coûts de la R&D, la mise en place de politiques actives d'incitation mais aussi la stabilité politique du pays et la qualité de sa formation scientifique. Plus de trente entreprises multinationales ont déjà réalisé en Chine des investissements de fabrication dont la valeur est estimée à 2,5 milliards de dollars, soit la moitié des dépenses actuelles de R&D en France. Par ailleurs, quinze entreprises multinationales ont implanté un centre de R&D dans le pays, ou s'apprêtent à le faire, et ce en dépit de coûts de transfert élevés.

Au cours des années 1990, de nombreuses *joint ventures* (regroupant un premier investisseur chinois et un second européen ou nord-américain) ont fleuri sur le marché pharmaceutique chinois. Aujourd'hui, la réglementation et la compétition internationale, mais également locale, se sont durcies.

Les Chinois savent fabriquer des médicaments. Le marché domestique reste cependant très segmenté, et en partie monopolisé par des compétiteurs solidement implantés sur des niches. Pékin inclut dans sa nomenclature des articles qui ne sont pas référencés dans les listes des pays développés tels que les produits diététiques ou le matériel de radiologie ou d'ophtalmologie. Les compagnies chinoises sont souvent de petite taille et ont recours à des processus de production extrêmement simples. Les produits locaux sont peu dosés et ne contiennent qu'un petit nombre de substances différentes. Aujourd'hui, les sociétés locales semblent toutefois avoir plus de mal à répondre à la demande. Les autorités chinoises veulent favoriser le développement et le regroupement de petites unités de production au sein de groupes suffisamment performants pour être en mesure de rivaliser avec les entreprises étrangères. Les produits locaux, grâce à leur prix bas conjugué à un système de couverture d'assurance maladie très favorable, représentent environ 70 % du marché. Parmi les groupes chinois les plus significatifs, on citera³⁸ :

- Shenzhen 999 Group, premier producteur chinois qui approvisionne directement plus de 10 000 pharmacies dans le pays. Il est le distributeur de l'enseigne Lianhua qui est l'une des plus grandes chaînes de supermarchés ;
- Harbin Pharmaceuticals, l'un des premiers groupes pharmaceutiques du pays ;
- Anhui Anbao Pharmaceutical, groupe de distribution créé en 1996 et qui détient trois chaînes de pharmacies ;
- Shanghai Pharmaceutical Group, qui a connu une croissance annuelle continue de plus de 20 % ces dernières années.

En Chine, Sanofi-Aventis n'est pas leader en termes de parts de marché et de chiffre d'affaires mais a enregistré la croissance la plus élevée dans ce secteur.

³⁸ Conjoncture industrielle, Sessi, avril 2005.

L'organisation du site

Sanofi Aventis s'est implanté en Chine en 1982 en ouvrant son premier bureau à Pékin. Le siège de la société est désormais à Shanghai. Le groupe veut devenir la première compagnie pharmaceutique. Depuis vingt-cinq ans, elle a créé de nombreux sites à travers le pays : des centres de recherche et développement, des usines et des bureaux, et recruté beaucoup de commerciaux. Depuis cette année d'ailleurs, Sanofi Aventis a ouvert à Shanghai un centre de formation spécialement dédié à cette partie du personnel.

La Chine fabrique des produits pharmaceutiques de nouvelle génération, comme les ingrédients pharmaceutiques actifs (API ou *active pharmaceutical ingredients*). De plus en plus de centres de recherche et de développement sont créés dans le pays.

Mais le succès de Sanofi Aventis en Chine passe par l'accroissement de ses ventes. Le groupe doit rapidement s'imposer sur tout le territoire, c'est-à-dire atteindre les régions les plus excentrées du pays.

La gestion des ressources humaines

L'évolution du nombre de salariés de la société a été très importante ces dernières années : on est passé de 1 600 personnes en 2005 à 2 348 en 2007, dont 69 % de commerciaux, 15 % de personnels administratifs et logistiques, 9 % de managers de terrain et 7 % de cadres dirigeants. Les effectifs augmentent d'environ 15% chaque année, une croissance que connaissent très peu d'entreprises sur le sol français. Celle-ci passe bien sûr par le recrutement et l'intégration des nouveaux salariés mais aussi par la fidélisation des personnels qualifiés. La rémunération constitue un élément déterminant. L'ensemble bénéficie d'un système d'information d'aide à la gestion des ressources humaines (SIRH), partagé par les directeurs responsables de secteur, les chefs de départements et les équipes des services ressources humaines. Par ailleurs, un réseau Intranet « ressources humaines » permet à chacun de s'informer des évolutions de carrière possibles, d'accéder au calendrier des formations et à une présentation de l'université Sanofi-Aventis.

– Attirer les meilleurs

L'image de l'employeur revêt une grande importance aux yeux des Chinois. Sanofi-Aventis a, pour cette raison, entrepris de donner une forte visibilité à la marque (*company branding*) en étant présente sur les campus universitaires, en développant son site Internet et en participant à des études de type « meilleur employeur de l'année ».

Les enquêtes révèlent que Sanofi-Aventis jouit d'une bonne image et représente des valeurs perçues comme très positives. Cependant, les conditions de travail offertes par la société ne correspondent pas tout à fait à l'attente des salariés les plus exigeants. L'entreprise a donc décidé d'améliorer la situation.

La firme doit rapidement pourvoir les postes vacants. Le processus de recrutement est relativement court : soixante jours de l'ouverture du poste à la prise de fonction. Le taux de 4 % de postes à pourvoir est considéré comme un bon résultat. Compte tenu de la croissance très importante des effectifs, l'intégration des nouveaux salariés au sein de la société est un enjeu

important et passe par une formation de départ. Celle-ci met l'accent sur l'organisation du réseau de vente, très éclaté sur le territoire, et sur le besoin permanent de mise à jour des informations relatives aux produits.

– Fidéliser les salariés

Comparée à ce que l'on constate en Europe, l'ancienneté dans la société est très faible. En effet, 70 % des salariés travaillent dans l'entreprise depuis moins de deux ans et seulement 12 % depuis quatre ans. Les contrats de travail proposés, d'une durée d'un an renouvelable, ne favorisent sans doute pas la fidélisation des personnels. De plus, les employés sont particulièrement jeunes, 20 % d'entre eux ont moins de vingt-cinq ans et 54 % ont entre vingt-cinq et trente ans. Seuls 10 % des effectifs ont plus de trente-cinq ans. Il s'agit surtout de femmes.

Le turnover est très important en Chine. Son taux de 15 % est jugé satisfaisant par Sanofi-Aventis. Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de la surenchère des salaires, retenir les salariés est un enjeu de taille.

– Rémunérer pour attirer et fidéliser les salariés

La politique salariale constitue un élément-clé pour attirer de nouveaux salariés et retenir ceux qui ont été formés par l'entreprise. Les rémunérations chinoises ont atteint des niveaux élevés, voire européens pour certains cadres. L'augmentation des salaires s'est stabilisée depuis l'an 2000 aux alentours de 8 % par an, alors qu'elle pouvait atteindre jusqu'à 30 % en 1995.

Selon une étude réalisée par Hewitt, l'indice global des salaires de l'industrie pharmaceutique est un peu supérieur à la norme. Les rémunérations sont plus élevées que dans le secteur des assurances mais moins importantes que dans le *high-tech* ou dans la chimie. Comparés à d'autres secteurs industriels, les salariés qualifiés sont très bien rémunérés tandis que les managers le sont moins. Pour évaluer l'attractivité de l'entreprise, Sanofi-Aventis a mandaté une étude de laquelle il est ressorti que le niveau des salaires de base n'était pas compétitif, que la part variable était perçue comme insuffisante et que l'ensemble de la politique de rémunération n'était pas jugée suffisamment transparente. En conséquence, Sanofi-Aventis s'est engagé dans un processus de *benchmark* permanent de son système de rémunération.

– Pour intégrer et préparer la relève : l'université Sanofi Aventis

L'université se veut un centre d'enseignement et de formation à l'attention des employés, des clients et des partenaires principaux. Deux objectifs principaux sont visés :

- former l'ensemble des employés afin de s'assurer qu'ils maîtrisent les connaissances et compétences attendues ;
- mettre en place un réservoir de talents appelés à devenir les futurs dirigeants de la société.

L'université a été officiellement ouverte le 12 février 2007. Elle occupe un étage complet du bâtiment de l'entreprise et possède cinq salles de réunions et une salle de formation pouvant accueillir soixante-dix salariés. Avec une équipe d'ingénierie pédagogique, l'université conçoit les opérations de formation et les programmes de développement et consolide l'image de la société. Elle intègre les nouveaux salariés, forme les employés, organise des conférences avec des clients

de l'entreprise et évalue les compétences des personnels. Le développement d'un MBA en lien avec une école de management reconnue est prévu.

SCHNEIDER ELECTRIC R&D - SHANGAI³⁹

Contexte général

Schneider Electric est implanté en Chine depuis 1987. La société s'est développée avec le pays en mettant au point des technologies et des produits pour répondre aux besoins de son développement. Elle a introduit sa technologie de disjoncteurs pour remplacer les fusibles classiques et ainsi créé une nouvelle norme en matière électrique dans le pays. Les produits industriels de Schneider, tels que les appareils basse tension, les variateurs et les contacteurs, ont joué également un rôle important dans le processus d'industrialisation du pays.

Depuis la création de sa première co-entreprise en 1987, la société a connu une expansion rapide de ses investissements et de son activité. A la fin de l'année 2006, Schneider avait investi au total 2,54 milliards de yuans dans quatre agences, trente-deux bureaux régionaux, vingt sites de production, deux centres de formation, deux centres de recherche et développement, un laboratoire, cinq cents distributeurs et un réseau commercial réparti dans tout le pays.

Le groupe emploie actuellement 9 400 personnes. Le chiffre d'affaires généré dans le pays se répartit entre trois métiers : 63 % pour la distribution électrique, 25 % pour les systèmes de contrôle et les automatismes et 12 % pour les plateformes d'énergie. Il a augmenté en moyenne de 35 % par an entre 1995 et 2007. La Chine est aujourd'hui le troisième marché de Schneider.

Les objectifs de l'implantation en Chine

L'implantation de Schneider Electric en Chine a connu des débuts laborieux. La première *joint venture* avec un partenaire chinois (60/40) a été imposée à l'entreprise par la réglementation en vigueur pour créer un réseau commercial dans quatre villes, Pékin, Shanghai, Canton et Wuhan. La différence de stratégie entre Schneider et son partenaire chinois a été à l'origine de rapports conflictuels entre les deux parties. La société a dû faire face à des problèmes de sureffectifs, de faible productivité, de coûts salariaux élevés, etc.

Aujourd'hui, Schneider Electric se heurte à la combativité nouvelle des entreprises chinoises. En effet, le groupe français est actuellement la cible d'un procès en contrefaçon intenté par l'un de ses concurrents chinois, Chint, ainsi que d'une enquête antitrust ouverte par le ministère du Commerce à la suite d'un accord de *joint venture* passé avec la société locale Delixi.

Le centre de recherche et développement que nous avons visité à Shanghai a été créé en 2004 et emploie plus de quatre cents ingénieurs. Ce centre de technologie et de support a pour mission d'adapter et de développer des produits pour le marché chinois et international. C'est également

³⁹ Patrick Couesnon, Frédéric Maire, Marc Morelli et Delphine Moutoussamy ont assuré la rédaction du rapport détaillé de visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

un centre de tests et il possède une équipe support en ingénierie. Ce centre a été implanté à Shanghai à cause de sa proximité avec les usines de production (Shanghai, Suzhou, Wuxi), parce que la ville de Shanghai est en forte croissance et parce que la grande majorité des fournisseurs et des clients y sont basés. Pourtant, cette implantation n'est pas sans contrainte ; en effet, la densité de la circulation est de plus en plus forte à Shanghai et pose de nombreux problèmes aux salariés. En outre, la concentration des centres de R&D rend le recrutement difficile, la compétition interentreprises étant importante.

Le management et la gestion des ressources humaines : « Etre Chinois en Chine »

Schneider Electric a intégré à sa stratégie de développement à l'international les particularités de la culture chinoise. L'entreprise a développé avec succès un plan de globalisation qui a nécessité de mettre en œuvre en amont des politiques de ressources humaines spécifiques : le programme Marco Polo d'échanges de compétences entre pays a stimulé les expériences multiculturelles par une politique volontariste d'accroissement de la mobilité internationale des jeunes diplômés. Il a permis d'accompagner et de soutenir le développement du business en Chine par une meilleure connaissance du marché et des pratiques locales (acquisition d'entreprises, partenariat et plan de développement).

– Recrutement

Schneider Electric R&D recrute deux à trois ingénieurs par semaine sur un marché du travail très tendu. La stabilité est un critère important pour l'entreprise qui souhaite se démarquer du marché et se donner des marges de manœuvre pour la gestion de carrières de ses futurs salariés. Autre critères sur lequel insiste l'entreprise : le « profil groupe », c'est-à-dire la capacité des postulants à s'inscrire dans une perspective de carrière internationale.

L'entreprise offre aussi des avantages sociaux à ses salariés. Ainsi, le réseau de transport urbain étant défaillant, elle supplée aux carences des pouvoirs publics avec plus de vingt bus, ce qui permet aux jeunes ingénieurs qui n'ont pas les moyens de s'installer au centre de Shanghai ou d'acquérir une voiture, de travailler dans la société. Schneider Electric R&D peut dès lors s'attacher durablement les services de ses salariés, mais également élargir l'aire géographique sur laquelle elle recrute habituellement, augmentant de la sorte la qualité globale des recrutements.

Seul le recrutement des managers est assuré essentiellement par des cabinets spécialisés. Des sites Internet de recrutement se sont également développés en Chine pour aider les directions d'entreprises à recruter les cadres dont elles ont besoin. Mais le moyen plus important, et certainement le plus efficace, reste de travailler son *guanxi*, ses relations sociales, son réseau. La plupart des sociétés ne passent pas par les circuits habituels des offres d'emploi et préfèrent les réserver à leur réseau de connaissances. De nombreuses embauches se font ainsi par cooptation. Le *guanxi* est néanmoins à double tranchant. En effet, vu les relations que les vendeurs chinois ont l'habitude d'établir avec leurs clients, leur départ pour la concurrence représente une perte incommensurable pour la société dont l'effet sur le chiffre d'affaires peut être important.

– Rémunération

Les ingénieurs formés en Chine sont très nombreux chaque année, mais les diplômes délivrés par les universités ne sont pas tous de valeur équivalente. Les entreprises sont en concurrence pour attirer, recruter et fidéliser les meilleurs étudiants, ceux dont les compétences correspondent à leurs besoins, mais aussi ceux dont la culture, la formation et les expériences professionnelles laissent augurer d'une intégration réussie au sein de l'entreprise.

Les ingénieurs recherchent une progression rapide et constante de leurs salaires, ceux qui ont été formés dans des écoles assez peu prestigieuses ont généralement une carrière plus stable. Le salaire d'un ingénieur débutant est actuellement de 7 000 yuans (soit 700 euros). Il progresse de 10 % par an. Néanmoins, les meilleurs ingénieurs, ceux que la société veut retenir pour leurs compétences techniques et/ou de gestion peuvent voir leur rémunération augmenter de 15 % à 20 % par an en raison de la tension existant sur le marché du travail.

– Politique de fidélisation

L'entreprise n'a pas centré sa politique de fidélisation sur la seule rémunération. La fidélisation passe aussi par la définition du parcours professionnel. Le jeune ingénieur doit être informé de l'évolution que l'entreprise lui propose en fonction de ses compétences. La perspective de carrière est ainsi le premier levier de fidélisation des salariés. Ces derniers doivent pouvoir espérer une amélioration de leur situation sur les plans familial, personnel et relationnel. L'entreprise met donc en avant les perspectives d'évolution pour inciter les ingénieurs à rester dans la société. Le turnover est étroitement lié à l'âge et à la situation familiale des salariés. Ainsi, les jeunes salariés se projettent sur les dix-huit mois à venir tandis que les plus âgés, déjà chargés de famille, considèrent les choses à plus long terme et prennent plus souvent en compte les avantages offerts à partir de quatre à cinq ans d'ancienneté.

Schneider veille avec attention sur les conditions de travail qu'elle propose. Les bureaux sont agencés de manière à fournir un confort supérieur au standard des entreprises environnantes. Ils sont ordonnancés de façon à ce que chaque salarié dispose d'un espace de travail de 8 m², alors que la norme dans le secteur tertiaire en Chine se situe aux environs de 5 à 6 m².

Le développement des compétences revêt une importance de premier plan pour les salariés chinois. Schneider Electric R&D a mis en place un programme de 4 500 jours de formation par an, soit douze jours par personne en moyenne dispensés par une équipe dédiée à la formation. C'est un élément fondamental de la politique de fidélisation. Les ingénieurs sont très attentifs à ce que leurs compétences soient en permanence actualisées. Si tel n'était pas le cas, agents économiques conscients de leur valeur sur un marché du travail tendu, ils partiraient rapidement vers la concurrence.

Schneider Electric R&D rassemble également ses salariés durant certains week-ends. Ces sessions de *team building* sont essentielles car elles permettent, en lien avec la politique de fidélisation, de créer le sentiment d'appartenance à une communauté, particulièrement valorisé dans la culture chinoise. L'entreprise confirme que les salariés chinois sont très sensibles à l'entretien de relations extra-professionnelles avec leurs managers.

Enfin, la société s'est fixée pour objectif de devenir l'un des centres de R&D les plus performants du groupe. Des partenariats ont été mis en place avec des universités ; des primes sont versées

lors des dépôts de brevets (quatre en 2006, vingt-cinq en 2007, quarante sont prévus pour 2008). La politique industrielle est en lien avec cet objectif ; le centre de R&D de Shanghai continue de développer en son sein toutes les compétences en ingénierie alors que les autres centres de recherche et développement de l'entreprise à travers le monde privilégient au contraire une politique de spécialisation, d'interdépendance et de mutualisation des ressources.

– **Gestion des carrières**

L'entreprise veille à ce que tous les salariés puissent être informés en permanence des postes à pourvoir. La mobilité peut se faire au sein du centre de recherche, mais également au niveau du groupe.

Schneider Electric a choisi, pour des raisons de coût, de limiter le nombre d'expatriés présents en Chine. Une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences est indispensable afin de garantir que les ressources nécessaires au business seront disponibles ; la priorité est donnée en interne à la constitution de viviers.

Les ingénieurs ont également la possibilité de s'inscrire dans le programme Marco Polo : six mois après leur embauche en contrat à durée indéterminée, ils peuvent partir travailler dans un autre pays durant deux ans. Le fait de participer à ce programme implique une évolution de carrière et une augmentation de salaire. Cette expatriation rend parfois difficile la gestion des cadres : les ingénieurs expatriés gagnent souvent jusqu'à trois fois plus que leurs homologues restés en Chine.

Le management en Chine

Dans l'entreprise, de nombreuses affiches rappellent les valeurs de l'entreprise : *quality policy, fair, scientific, courteous, accurate*. L'une d'elles est particulièrement éclairante sur l'état d'esprit qui règne dans ce centre de R&D : *in the shoes of our customer* (dans les chaussures de notre client).

Le développement du management en Chine fait pourtant apparaître des problèmes très spécifiques. Ainsi, si la formation des ingénieurs est de bonne qualité, l'enseignement reste très théorique et peut même constituer un obstacle au développement individuel, voire freiner la capacité d'innovation. Les capacités managériales ne sont pas suffisamment développées. L'entreprise doit donc elle-même préparer ses salariés à exercer leur rôle de manager et à développer leurs compétences notamment en matière d'innovation, de créativité et d'esprit critique. A cet égard, les personnes ayant participé au programme Marco Polo se démarquent nettement de leurs collègues restés en Chine. Ayant adopté les pratiques européennes, ces derniers n'hésitent plus à contester les décisions, ce qui modifie en profondeur le rapport du salarié avec sa hiérarchie.

On retrouve chez les ingénieurs du centre de R&D de Schneider Electric les mêmes attentes que celles décrites dans les autres entreprises. Le désir des jeunes ingénieurs est d'accéder aux fonctions de manager, alors même que le système éducatif les y a peu préparés. Leur motivation est double : obtenir un salaire élevé et accéder à un statut social valorisant. Un ingénieur chinois avec une compétence en management peut ainsi, au bout de quinze ans de métier, obtenir un salaire annuel oscillant entre 30 000 et 50 000 euros, c'est-à-dire approchant le niveau des rémunérations européennes.

Du fait de l'absence de protection sociale, le salarié chinois est responsable de ses ascendants. Cette lourde responsabilité explique l'importance qu'il accorde aux augmentations de salaires, à leur fréquence et leur montant.

VEOLIA WATER IN CHINA - SHANGAI⁴⁰

Contexte général

Le groupe Veolia Environnement est présent sur les cinq continents avec 280 000 salariés environ et a réalisé, en 2006, un chiffre d'affaires de 28,6 milliards d'euros.

Ce groupe, créé il y a plus de 150 ans sous le nom de Générale des eaux, apporte des solutions sur mesure aux industriels comme aux collectivités dans quatre domaines : la gestion de l'eau, la gestion des déchets, la gestion énergétique et la gestion des transports de voyageurs.

Sens du client, solidarité, innovation, responsabilité et performance, telles sont les valeurs qu'affiche l'entreprise. La politique de ressources humaines du groupe met l'accent sur l'hygiène et la sécurité au travail, l'optimisation des conditions de travail, l'effort en faveur d'un emploi pérenne, la promotion de la non-discrimination, le dialogue et les innovations sociales. Le groupe Veolia Environnement est engagé dans une démarche de développement durable vis-à-vis de l'ensemble de ses clients (industriels et collectivités territoriales), de ses collaborateurs et des consommateurs. Du fait même de ses activités, Veolia Environnement dispose de compétences spécifiques dans la mise en œuvre de partenariats publics/privés.

En Chine, Veolia Environnement gère des contrats de service de longue durée dans plusieurs grandes villes comme Tianjin, Chengdu, Canton, Shenzhen, Hong Kong et Shanghai⁴¹. Le pays connaît de multiples conflits liés à l'accès à l'eau⁴² : trois cents millions de Chinois vivant en milieu rural n'ont pas accès à l'eau potable ; quatre cents des six cents plus grandes villes de Chine sont en situation de pénurie et cent dix connaissent un sérieux déficit. Les problèmes d'eau sont endémiques : gaspillage en milieu rural, pertes sur les réseaux urbains, surutilisation des nappes phréatiques, pollution généralisée (40 % des eaux sont impropres à toute consommation et notamment 86 % des cours d'eau traversant les agglomérations). Devant les coûts engendrés par cette situation (environ 5 % du PIB annuel, soit la moitié de la croissance annuelle du pays, sont consacrés à la gestion de l'eau), les autorités publiques se sont attachées à la mise en place d'une véritable politique qui s'appuie sur le développement des infrastructures hydrauliques et sur un changement des modes de consommation. Depuis le discours de Deng Xiao Ping sur

⁴⁰ Patricia Forrest-Vinay, Béatrice Nozari, Valérie Pelletier et Maryse Pérauliba ont assuré la rédaction du rapport détaillé de visite de l'entreprise, consultable sur le site de l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne.

⁴¹ D'autres filiales du groupe sont également présentes en Chine comme Onyx qui exploite la première usine de valorisation énergétique à Puxi, a conçu et exploite un centre de stockage de déchets solides à Laogang ou Dalkia qui assure la mise en lumière de la Tour Pearl Oriental Radio & TV de Shanghai.

⁴² F. Koller, « En Chine, la guerre de l'eau a déjà lieu », *Le Temps*, 5 janvier 2007.

les « quatre modernisations », un véritable appareil institutionnel et juridique a été élaboré pour réglementer la gestion de l'eau. Des investissements colossaux ont été effectués pour réaliser des grands travaux nécessaires (le barrage des Trois Gorges par exemple) et le secteur a été ouvert à la gestion privée.

Les membres du Séminaire professionnel international ont visité le siège de Shanghai Pudong Veolia Water Corporation, société en *joint venture* dont Veolia Environnement détient 50 % dans le cadre d'un contrat d'une durée de cinquante ans, en partenariat avec la municipalité de Shanghai. Il s'agit du premier partenariat public/privé en Chine chargé du service intégral de production, distribution et facturation des services d'eau sur le périmètre Shanghai/Pudong où vivent deux millions d'habitants.

L'organisation

Situé à l'est de Shanghai, Pudong (533 km²) est depuis plus de vingt ans un quartier d'affaires en plein essor. Territoire dynamique qui accueille pôles financiers, centres commerciaux, campus universitaires et logements, le quartier, qui abritera l'exposition universelle de 2010, doit absolument améliorer la qualité de son eau comme la régularité des approvisionnements. Shanghai Pudong Veolia Water Corporation gère actuellement six usines de traitement d'eau et huit stations de pompage, et fournit 1,4 million de mètres cubes par jour avec un réseau de 2 500 kilomètres.

L'objectif est de faire bénéficier le quartier de Pudong des infrastructures des métropoles occidentales. Les obstacles sont nombreux : ressources qui s'épuisent et réseau de transport obsolète. Il s'agit donc d'une part d'améliorer la qualité de l'eau livrée et d'accroître la pression dans l'écoulement de l'eau, et d'autre part d'assurer le contrôle de la qualité tout au long de la chaîne de production et de distribution.

Shanghai Pudong Veolia Water Corporation regroupe trois pôles d'activité sur un même plateau pour assurer une qualité et une réactivité optimale à tous les consommateurs : le laboratoire central d'analyse, le centre du mouvement de l'eau et le centre d'appels clients.

Le laboratoire central d'analyse contrôle au quotidien la qualité de l'eau dans toutes les usines de traitement et sur l'ensemble du réseau de distribution ; il assure la garantie de la qualité de l'eau.

Le centre du mouvement de l'eau contrôle et gère l'ensemble du système d'approvisionnement : pression et qualité, coordination des services en cas d'incident majeur, etc. Ce centre s'appuie sur une cartographie informatisée très précise qui permet de visualiser sur grand écran en temps réel les 2 500 kilomètres du réseau, et assure la garantie d'un fonctionnement parfait de ce dernier. Le centre d'appels clients répond instantanément aux difficultés des consommateurs et collecte les informations sur les dysfonctionnements éventuels (y compris en matière de facturation), il assure la garantie d'une réactivité optimale à l'égard des besoins des clients.

La gestion des ressources humaines

La direction des ressources humaines de l'entreprise de Shanghai dépend de la direction générale Veolia Water in China et de la direction des ressources humaines Asie-Pacifique du groupe Veolia. Elle anime un réseau d'une centaine de personnes dans le double respect des principes généraux

de la politique du groupe en matière de ressources humaines (voir *supra*) et de la spécificité de la problématique en Chine. Son action est fondée sur la combinaison d'une politique de fidélisation du personnel et le développement d'une offre sociale interne focalisée sur la formation, les conditions d'hygiène et sécurité, et les rémunérations.

– Formation : l'évolution de la culture managériale

Le marché du travail chinois se caractérise par une chasse aux talents permanente due à la pénurie de cadres et de managers. Pour combler ce manque de compétences, il est courant de voir les entreprises offrir une surprime salariale de plus de 25 % pour attirer des candidats. Pour développer les compétences de ses personnels et favoriser leur évolution, pour introduire de nouvelles pratiques managériales et pour favoriser la compréhension réciproque entre locaux et expatriés, Veolia Water in China a choisi de mettre l'accent sur la formation interne. Un programme intensif utilisant des outils diversifiés qui permettent d'offrir des plans de formation adaptés à chaque salarié a été mis en œuvre. Les bilans de compétences permettent d'adapter les formations à chaque salarié. Pour garantir à long terme la qualité du service offert par l'entreprise à ses clients et pour favoriser la transmission du savoir-faire de l'entreprise vers les managers locaux dans le respect de la culture du pays, un programme de renforcement des compétences managériales et techniques du personnel local de la *joint venture* a été institué.

– Hygiène et sécurité : l'objectif des meilleurs standards de sécurité

Le département Hygiène et sécurité de Veolia Water in China a conduit un premier audit de la *joint venture* créée pour gérer le contrat Pudong dès novembre 2002. En septembre 2004, l'une des huit usines de la *joint venture*, celle de LinjYang, a été la première entreprise chinoise dans ce domaine à obtenir la certification OHSAS 18001. L'ensemble des stations de pompage et l'usine de LingQiao ont depuis également obtenu cette certification. Les effets de la politique menée sont convaincants : depuis cinq ans, aucun accident mortel du travail n'a été déploré. La plupart des accidents encore répertoriés aujourd'hui sont liés à la route : travaux sur la chaussée et conduite de véhicules.

– Rétributions : le passage du public au privé

Les rémunérations du personnel local s'appuient sur une grille maison qui a été copiée sur celle utilisée par la municipalité de Shanghai. Elle est comparable dans son fonctionnement aux grilles indiciaires de la fonction publique française. La réforme graduelle de la politique de rémunération au sein de la *joint venture* a pour objectif de renforcer la stabilité du corps social (une préoccupation prioritaire du partenaire public), de promouvoir l'équité de traitement entre salariés (une valeur fondamentale du groupe Veolia), de stimuler la performance de l'individu et de l'équipe de travail en établissant un lien clair entre performance, responsabilité et rémunérations (recherche de l'efficacité managériale). Le salaire mensuel de base au sein de la *joint venture* se situe aux environs de 330 euros bruts, contre 80 euros en moyenne pour un ouvrier en Chine.

Les rémunérations du personnel expatrié sont, quant à elles, indexées sur la grille de rémunérations de Veolia France.

– Recrutement : valorisation et fidélisation des talents

Le recrutement des agents opérationnels s'effectue par Internet et/ou par l'intermédiaire d'annonces placées dans les journaux locaux lorsqu'il s'agit de postes peu spécialisés. Pour les postes d'encadrement -managers et ingénieurs -, l'entreprise a recours à des cabinets de chasseurs de têtes. Elle s'adresse également aux universités avec lesquelles elle a conclu des partenariats. C'est ainsi qu'un programme spécifique de Master en génie environnemental a été créé à l'instigation de l'entreprise par un consortium rassemblant des écoles d'ingénieurs parisiennes et l'université chinoise de Tongji.

La rotation de la main-d'œuvre est plus faible chez Veolia Water Corporation que dans la moyenne des entreprises en Chine. La structure de la main-d'œuvre employée par Shanghai Pudong Veolia Water Corporation reste relativement déséquilibrée : plus de 60 % des salariés ont plus de quarante ans, ce qui laisse imaginer le poids des habitudes héritées du régime qui a précédé le programme des « quatre modernisations ». Les salariés restent marqués par la Révolution culturelle et sont majoritairement issus de la paysannerie pauvre. Il faut noter que, lors du passage au privé du service des eaux, l'entreprise a mis en œuvre un programme spécifique permettant de garantir les emplois de ses personnels. Enfin, Veolia Water Corporation in China étudie la possibilité de mutualiser les postes très qualifiés entre plusieurs *joint ventures* qu'elle contrôle en Chine.

– Communication et dialogue social : créer une nouvelle identité d'entreprise

Pour renforcer l'identité de l'entreprise à la suite du passage à la gestion déléguée d'une mission de service public, un département « communication » a été créé qui a travaillé sur l'adéquation de l'identité visuelle et des nouvelles valeurs de la société – par la publication d'un journal interne pour renforcer le sentiment d'appartenance du personnel - ainsi que l'optimisation de l'image de la marque pour attirer les talents et fidéliser le personnel. L'entreprise a décidé d'imposer un uniforme au employés de l'accueil téléphonique alors qu'aucun client n'y est jamais reçu : l'uniforme est utilisé ici pour valoriser le sentiment d'appartenance.

A cette logique de communication interne s'est ajoutée une stratégie externe centrée sur l'exigence de responsabilité sociale et de développement durable (respect de l'environnement et lutte contre les gaspillages de l'eau) et fondée sur le principe de la confiance mutuelle.

L'entreprise veille à consulter régulièrement le syndicat unique, relais entre les autorités (le parti, la municipalité) et les dirigeants de l'entreprise, mais aussi entre la direction générale et les différents départements de l'entreprise où il est représenté aux plus hauts niveaux.