

## Recruter et manager en Chine

# Les conditions de réussite

**La montée en puissance économique de la Chine (croissance de plus de 10% par an) en fait une destination incontournable pour les entreprises françaises que ce soit pour pénétrer le marché intérieur ou pour produire là-bas en raison de la compétitivité salariale. Néanmoins les DRH sont confrontés à des difficultés de recrutement et les défis dans la gestion des ressources humaines sont nombreux. Tour d'horizon des pratiques à intégrer et des erreurs à éviter.**

Par Emmanuelle Fondanaiche

**L**a Chine est perçue par les jeunes comme le nouvel eldorado », indique Alec Maurey, responsable France du cabinet de recrutement Aspecto Asia, qui tient pour preuve la popularité des conférences qu'il donne sur la Chine à l'APEC ou au sein de MBA. Mais il tient à mettre en garde les entreprises françaises « sur le ticket d'entrée qui est cher et sur le talent nécessaire pour s'y installer. (...) La Chine n'est pas facile d'accès et le choc culturel est important. »

« S'implanter en Chine est une aventure entrepreneuriale et managériale en raison d'une langue, d'une culture, d'une histoire et d'une approche business très différentes de celles des occidentaux », explique Alec Maurey. Par exemple, les Chinois n'ont pas du tout les mêmes notions de la qualité, des délais, de l'engagement, de l'initiative, sans compter une comptabilité différente, un Etat omniprésent, de grandes disparités régionales, des attentes fortes des jeunes générations et une pénurie de compétences. Et de citer un exemple précis de différence culturelle : un Chinois a pour principe de ne jamais perdre la face en public. Par conséquent, il affirmera publiquement qu'il saura mener à bien une mission même si tel n'est pas le cas. « Cela peut entraîner des déconvenues gênantes et des surprises désagréables... »

Le principal problème auquel se heurtent les DRH français est le turnover important des jeunes cadres chinois qui n'hésitent pas à passer d'une entreprise à l'autre en fonction des incitations financières du moment. Le turnover moyen des cadres s'établit ainsi aux alentours de 20% à 25% par an. Cette explosion est imputable à plusieurs facteurs : la concurrence ancienne entre entreprises étrangères dans la course aux bons profils, la concurrence naissante avec les entreprises locales et, enfin, la prégnance des salaires hongkongais qui font office de référence pour les managers chinois.

### A faire / A ne pas faire

Le mémento d'Alec Maurec, responsable France du cabinet de recrutement Aspecto Asia



Getty Images / Digital Vision

**Bien définir le type de candidat** que l'on recherche. « Cela peut sembler une lapalissade mais, en réalité, les réajustements sont fréquents et la personne recrutée correspond rarement au profil type établi initialement. »

**Bien choisir la localisation de son implantation.** « Là aussi, les réajustements sont nombreux. Il faut bien connaître les hubs internationaux car, en dehors de ces derniers, il est difficile de recruter des talents. »

**Ne jamais traiter les salariés chinois** comme on ne traiterai pas ses salariés en France.

**Proposer un projet professionnel aux jeunes cadres chinois.** « Ils ont des talents fantastiques, il faut savoir les utiliser correctement. »

**Face au problème du turnover,** mettre en place des incentives attractifs. « L'environnement international est très valorisant et les Chinois ont soif de l'étranger. Un bon moyen pour les retenir est de leur offrir une formation en Europe de quelques mois. Elle sera perçue comme une récompense et permettra d'inculquer davantage la culture de l'entreprise. La personne se créera un réseau très utile. »

D'autres écueils sont encore fréquemment cités : la pénurie de cadres — qui engendre des difficultés pour recruter, retenir les talents et qui alimente l'inflation des salaires —, l'importance de la promotion en vue d'attacher les salariés à un projet. Enfin, les DRH sont confrontés à des difficultés pour stabiliser l'organisation interne et créer une culture d'entreprise. D'autant

plus qu'en Chine les managers chinois se montrent volontiers loyaux envers leur supérieur (relation de clientèle ou clanisme) plutôt qu'envers leur entreprise. Le départ d'un manager entraîne souvent celui du reste de son « clan », remarquait le Centre d'Etudes et Recherches Internationales de Sciences-Po, lors d'une réunion organisée en 2005 et réunissant des dirigeants d'A-

reva et de Danone autour du thème « Gérer et manager les ressources humaines en Chine. »<sup>1</sup>

Tous ces éléments amènent les DRH à s'interroger sur les modes d'organisation et de management les plus adaptés à la culture chinoise : quelle GRH mettre en place ? Quelle gestion des jeunes cadres chinois ? Tous ceux qui y sont présents s'accordent à dire que « le contexte dicte sa loi et qu'il est impossible d'appliquer des standards internationaux. »

Plusieurs solutions sont pourtant mises en avant par les entreprises françaises présentes en Chine :

> Nouer des partenariats à long terme avec les universités et pas seulement les plus

prestigieuses. Mais il faut rappeler que les entreprises américaines ont « trusté » les universités chinoises depuis déjà de longues années. « *Nous avons pris beaucoup de retard*, note Alec Maurey, *et nous commençons tout juste à nous y intéresser sérieusement. A l'heure actuelle, 16 000 étudiants chinois sont en France — dans les meilleures écoles d'ailleurs — alors que les Etats-Unis en accueillent 150 000 !* » Signe positif : il y a quelques semaines, Gilles de Robien, ministre de l'Education, s'est rendu en Chine pour signer quelques accords avec des universités chinoises.

> Mettre en place des incitations financières à long terme en liant, par exemple, les primes à la performance après plusieurs

années passées dans l'entreprise.

> Soigner l'intégration, prévoir des entretiens réguliers, faire, autant que se peut, de l'entreprise une famille.

> Envoyer les salariés chinois à l'international, organiser des formations à l'étranger.

> Favoriser les promotions des cadres chinois et limiter les expatriations de managers occidentaux. ■

Pour aller plus loin : « *Entreprendre en Chine : contexte politique, management, réalités sociales* », Stéphanie Balme, Jean-Luc Domenach, Yuxin Jiang, Martine Le Boulaire, Jean-Louis Rocca et Denis Segrestin, in *Etude*, n°128/129, CERI.

<sup>1</sup> [http://www.ceri-sciencespo.com/themes/projets/documents/cr\\_280405.pdf](http://www.ceri-sciencespo.com/themes/projets/documents/cr_280405.pdf)

## Témoignage / Laurence Briola, HR Manager, IHTM (Conforama)<sup>1</sup>

### Quelle est l'ampleur de votre présence en Chine ?

Nous avons une cinquantaine de salariés en Chine, répartis sur Shenzhen, Shanghai et Qingdao.

### Quels sont les enjeux RH que vous avez identifiés pour la Chine ?

La fidélisation des collaborateurs est un enjeu fort car le marché est très fluide. Nos employés sont régulièrement chassés. Le fait d'avoir travaillé pour une entreprise internationale et de parler anglais leur donne une grande valeur sur le marché. Le respect de la hiérarchie — très culturel — peut parfois bloquer la prise d'initiative. C'est un vrai enjeu que de développer cette dernière qualité, en particulier chez les managers.

### Quels moyens mettez-vous en place pour résoudre les difficultés de recrutement, de turnover, de fidélisation, de culture d'entreprise, etc. ?

Il est important de pouvoir tenir des entretiens dans la langue maternelle du candidat, donc de se faire aider par un collaborateur chinois ou, au moins, par un cabinet de recrutement local. Les tests de recrutement doivent être en mandarin mais, au-delà d'une simple traduction, ils doivent aussi avoir été adaptés culturellement à la Chine. Plus largement, pour pouvoir interpréter un test de

recrutement, il faut avoir déjà bien pratiqué soi-même ce test dans le contexte chinois et avoir identifié l'impact des différences culturelles. Pour des profils spécifiques, il

La soif d'apprendre des jeunes Chinois est intense. La formation est de ce fait un excellent moyen de fidélisation, ainsi que l'accès aux autres cultures. Parce qu'ils



« La fidélisation de nos collaborateurs est un enjeu fort », estime Laurence Briola (sur notre photo, salariées chinoises de Conforama à Shenzhen).

existe des cabinets de recrutement ou des chasseurs de tête spécialisés, par exemple dans les profils « est-ouest » (Européens ayant une expérience de l'Asie ou Asiatiques ayant une expérience de l'Europe). Turnover et fidélisation sont des points vraiment importants compte tenu de l'incroyable croissance que connaissent des zones comme Shenzhen : depuis 1980, selon les chiffres de la municipalité, la croissance annuelle moyenne de Shenzhen serait de 28%.

ont une revanche à prendre sur l'absence d'opportunités de leurs parents, la plupart des employés chinois ont une forte envie de progresser et beaucoup d'ambition. De nombreuses entreprises ont limité les postes de management à des expatriés. Changer cette politique donne des possibilités de carrière et donc fidélise. Il est nécessaire d'être attentif à donner accès aux employés chinois aux mêmes documents et aux mêmes formations que les employés localisés ailleurs.

### Quelles sont les erreurs qu'un DRH ne doit pas commettre par rapport au marché chinois ?

Lorsqu'il s'agit de différences culturelles, les erreurs sont faciles à commettre, en Chine ou n'importe où. Il ne faut pas oublier que la Chine est un pays très procédurier, avec des règles très particulières. Pour citer un exemple, une collaboratrice qui s'est engagée à n'avoir qu'un enfant et qui est enceinte pour la seconde fois pénalise financièrement ses collègues et même des employés de structures étatiques. La Chine possède aussi et surtout une culture millénaire et fondamentalement différente de la nôtre. Des mots aussi simples que « oui » ou « non » n'ont pas le même poids qu'en Occident. Ce qui est vrai dans le monde des affaires l'est tout autant dans le monde des RH. Le sens de la hiérarchie est très strict, ce qui rend le fonctionnement matriciel quasiment impossible et rend douloureuse la prise d'initiative ou la remise en question d'une décision. Questionner, écouter, remettre en cause ses certitudes sont constamment nécessaires. Un manager chinois qui a déjà travaillé avec l'Europe peut aider à aplanir beaucoup de difficultés.

<sup>1</sup> International Home equipment Trade Marketing (IHTM) est la centrale d'achats internationale de Conforama pour les produits d'aménagement et de décoration.