



Gestion des ressources humaines en Chine : l'éclairage de Shanghai

Actualisation en juin 2007

© MINEFI – DGTPE

Prestation réalisée sous système de management de la qualité certifié AFAQ ISO 9001

Généralités

Un problème crucial pour les entreprises françaises

Le facteur humain est sans nul doute l'élément déterminant dans la réussite du développement d'une activité à l'étranger. En Chine plus qu'ailleurs, entretenir de bonne relation avec ces collaborateurs contribue dans une large mesure au succès de l'entreprise. Une ambiance de travail délétère ou des non-dits entre collègues et c'est la performance de l'entreprise qui en pâtit.

Cadre juridique

Les contrats peuvent être des CDD ou des CDI.

La période d'essai est fixée à 6 mois maximum.

Site internet de l'agence FESCO : <http://www.fesco.com.cn/>

Recrutement : la liberté dont dispose une entreprise pour recruter du personnel local dépend de son mode d'implantation en Chine. La situation est en effet différente selon qu'il s'agit de filiales ou de bureaux de représentation.

Dans le cas des filiales, celles-ci sont autorisées à recruter directement et librement du personnel chinois, conformément à la *Loi sur le Travail*.

Concernant le recrutement des bureaux de représentation, ceux-ci doivent nécessairement signer un contrat de service avec des sociétés chinoises agréées. Ils peuvent s'adresser à elles directement pour le recrutement de personnel (notamment pour le personnel de service), ou pour leur demander la mise à disposition des personnes préalablement sélectionnées. La plus importante de ces agences agréées est le FESCO, directement placée sous l'autorité du Ministère chinois du Commerce (MofCOM). Le bureau de représentation a le choix de verser directement le montant du salaire à la société de services qui le rétrocède, diminué des cotisations sociales, à l'employé, ou bien de verser mensuellement un montant d'honoraires fixe à la société de services et de rémunérer directement les employés mis à disposition.

Rémunération des heures supplémentaires

Taux de rémunération	Période
+150%	jour ouvré
+200%	jour ouvrable
+300%	congés officiels

Temps de travail et congés payés : depuis le 1^{er} mai 1995, la durée légale du travail en Chine est fixée à 40 heures hebdomadaires, à raison de 8 heures par jour, à l'exclusion des heures de repas, du lundi au vendredi.

Dans un contrat de travail à temps partiel, les horaires de travail ne peuvent pas dépasser 5 heures par jour et 30 heures par semaine.

Les heures supplémentaires ne doivent pas dépasser une heure par jour, sachant que sur un mois, les heures supplémentaires cumulées ne doivent pas dépasser 36 heures. Les heures supplémentaires sont rémunérées sur un taux variant de 150 à 300%.

A Shanghai, les salariés bénéficient de trois jours pour le nouvel an chinois, trois jours pour la fête du travail (1^{er} mai), trois jours pour la fête nationale (1^{er} octobre) et un jour pour le nouvel an civil.

Depuis quelques années, les autorités chinoises ont décidé de donner une semaine de congés pour la fête du travail et la fête nationale. Les entreprises ont alors la possibilité de faire travailler leurs salariés les week-ends précédant ces deux fêtes.

Licenciement : il est autorisé par la loi à condition d'être dûment motivé, avec un préavis d'un mois. Dans la pratique, la procédure de licenciement ne peut aboutir qu'en cas de faute grave ou de lourde incompétence, surtout s'agissant des personnels d'encadrement. Il doit être signalé à l'organisation syndicale de l'entreprise ou à l'agence de placement, qui en contrôlent alors les motivations.

Les indemnités légales de licenciement doivent être calculées en fonction de l'ancienneté du salarié, sachant que chaque année entière de présence dans l'entreprise donne droit au versement d'un mois de salaire.

Réforme de la loi sur le contrat de travail : les autorités chinoises prévoient pour la fin de l'année 2007 l'entrée en vigueur de la réforme sur le contrat de travail. En l'état des délibérations, ce projet de loi, plus en faveur des employés, sera beaucoup plus contraignant pour les entreprises. Cette réforme prévoit un durcissement des indemnités à verser par l'employeur en cas de négligence. Elle favorise le recours au contrat à durée indéterminée et augmente les sanctions en cas de non rédaction. Le rôle des syndicats est renforcé, un allègement des obligations de l'employé en termes de non concurrence est prévu et elle restreint quelque peu le licenciement de masse.

Comment recruter à Shanghai ?

Site internet du bureau du travail
à Shanghai :
www.12333.gov.cn

La Chambre de Commerce et
d'Industrie Française en Chine
(CCIFC) propose un service
emploi accessible depuis :
<http://www.ccifc.org>

Les trois principaux sites
internet de recrutement sont :

www.51job.com
www.chinahr.com
www.zhaopin.com

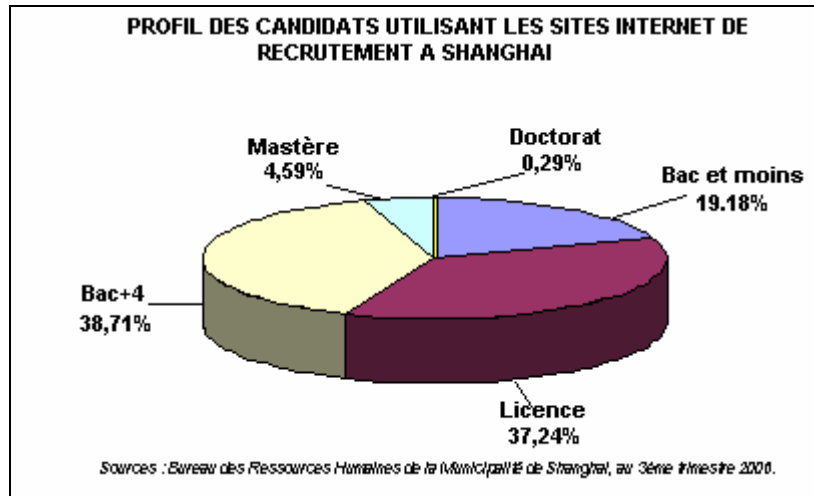
Les voies classiques : auparavant, la plupart des cadres chinois que recrutait les entreprises étrangères l'était par le bouche-à-oreille ou grâce à l'expérience personnelle que l'on avait de tel ou tel responsable. Sans avoir complètement disparue, cette pratique est moins utilisée par les entreprises.

Dans l'ensemble, on recrute aujourd'hui selon la méthode plus classique des offres d'emploi dans la presse, via des agences spécialisées, ou encore lors de foires à l'emploi que les universités ou municipalités organisent régulièrement.

Le développement des sites internet de recrutement : il est intéressant de noter le rôle croissant joué par internet dans le cadre du recrutement et la multiplication de sites chinois dédiés à la recherche d'emplois. Les statistiques témoignent de ce dynamisme.

En 2006, le marché des sites internet de recrutement pesait 525 millions d'euros, soit 28,2% du marché de l'emploi. Les entreprises chinoises et internationales plébiscitent massivement cet outil. En 2006 elles étaient environ 800 000 à recourir aux services de ces sites spécialisés.

En 2006, on estimait à 110 millions le nombre d'internautes ciblés par l'offre des sites de recrutement, principalement dans le secteur des nouvelles technologies et des services.



L'importance du marché de la chasse de tête : le marché de la chasse de tête en Chine, en particulier à Shanghai, est en forte croissance : +30% par an. On dénombre à travers la Chine 5 000 cabinets de chasseurs de tête, dont 10% sont installés à Shanghai. La chasse de tête représente à Shanghai un marché de près d'un milliard d'euros. Cette constante augmentation de la demande en managers de haut niveau se traduit par une surchauffe du marché, qui conduit certaines entreprises à recruter des candidats dont les compétences sont inférieures aux critères requis par le poste.

Face à cette raréfaction de l'offre, de nombreux cabinets internationaux spécialisés dans la chasse de tête proposent des services adaptés aux spécificités du marché chinois. Généralement, ils interviennent via Hong-Kong ou directement depuis la Chine.

L'art subtil du management

Une rémunération attractive : une condition nécessaire...

Fidéliser ses employés, une démarche coûteuse pour l'entreprise.

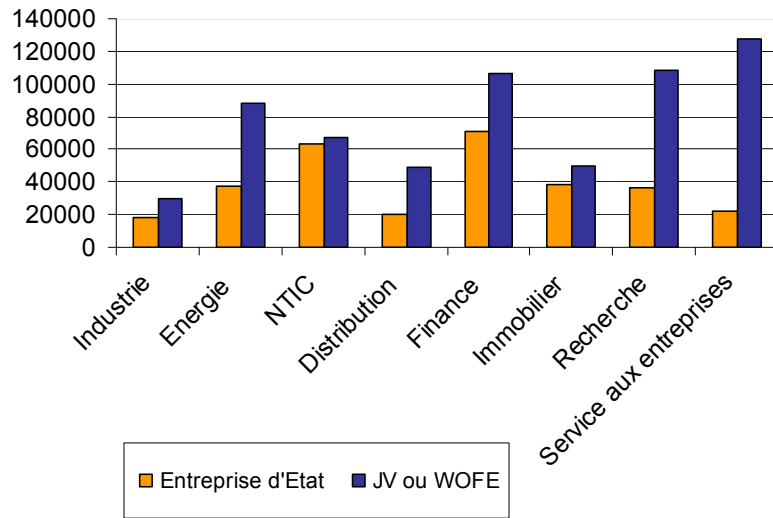
Le marché du travail chinois est extrêmement compétitif. Ce phénomène nécessite donc de la part des entreprises la mise en place de nombreux systèmes de fidélisation. Le moyen le plus fréquemment utilisé est une hausse significative de la rémunération. Il faut en effet savoir mener une politique de rémunération adaptée aux attentes des salariés, quitte parfois à leur donner davantage que ce qu'indique la grille de salaires fournie par le marché. Cette hausse de la rémunération passe généralement par la mise en place de primes individuelles liées directement à la performance.

Une telle politique peut rapidement mener à une véritable escalade salariale souvent difficile à maîtriser. Cependant, pour les cadres les plus compétents ou aux profils les plus recherchés (juriste, financier notamment), on est peu ou prou contraint de s'aligner sur les prix du marché fixés par les plus offrants, en l'espèce les sociétés nord-américaines qui ne ménagent pas leurs efforts quand il s'agit de s'attacher un cadre dont elles ont besoin.

A Shanghai, les écarts de rémunérations versées aux salariés des entreprises publiques d'une part, et des sociétés 100% étrangères (WOFE) ou en JV d'autre part, sont significatifs. Les secteurs de la finance, du conseil et de la

recherche enregistrent les différentiels les plus importants.

Salaires annuels moyens par secteurs en CNY en 2005
(Taux CNY/Euro = 0,098)



...mais insuffisante :

Créer des conditions propres à susciter le sentiment d'appartenance à une « bonne » entreprise passe par l'octroi de privilèges spécifiques tels que l'aide au logement (prêts aux employés, abondement d'un fonds pour le logement, location d'un logement). De nombreuses entreprises mettent également en place des politiques d'épargne forcée en s'appuyant sur des systèmes de stocks option, de plans d'épargne ou de bonus disponibles à terme. Enfin, des aides conjoncturelles sous la forme de prêts d'urgence pour l'éducation ou la voiture sont de plus en plus souvent proposées aux salariés les plus zélés.

Les règles de base pour optimiser sa gestion des ressources humaines :

- relation de confiance
- l'encadrement du travail
- l'atmosphère de convivialité

Pour autant, il ne suffit pas d'augmenter les salaires pour lutter contre la forte rotation du personnel. Il s'agit d'une condition nécessaire pour s'assurer la motivation des employés, mais elle reste insuffisante.

De nombreux employés chinois considèrent que les français ne savent pas déléguer, qu'ils ne suivent que très aléatoirement les conseils qu'ils ont pourtant sollicités, qu'ils ont la manie de demander l'avis de tout le monde jusqu'à ce qu'ils trouvent la personne qui confortera leur propre point de vue, qu'ils savent octroyer des positions et des titres flatteurs à leurs collaborateurs mais que ceux-ci ne correspondent pas à une vraie responsabilité ou sont des responsabilités trop floues.

Enfin, recruter des cadres qualifiés dans les villes secondaires est extrêmement difficile. Souvent les niveaux de salaires et l'habileté de l'entreprise pour manager ses ressources ne suffisent pas à garantir la disponibilité de personnel. Il s'agit davantage d'un problème structurel, où l'offre est bien supérieure à la demande.

Toutes ces difficultés démontrent que le paramètre « ressources humaines » est primordial en Chine. Il doit être intégré dans la réflexion de l'entreprise avant son implantation au même titre que les problématiques liées à la réglementation et à la viabilité de l'investissement.

Pour en savoir plus

Recruter et manager à Shanghai

Présentation de l'ouvrage depuis le lien : [Guide-Répertoire Recruter et manager à Shanghai](#)

La Mission Economique de Shanghai a publié en juin 2007 un ouvrage consacré aux ressources humaines à Shanghai et dans sa région. Il comporte :

- ✓ une présentation du marché des ressources humaines à Shanghai et sa région, comprenant les chiffres clés du secteur, un bilan de la réglementation en vigueur, la description des différents modes de recrutement et des conseils adaptés aux spécificités culturelles chinoises en matière de management des Ressources humaines ;
- ✓ des fiches de renseignements détaillées sur les principaux opérateurs du secteur des Ressources humaines en Chine de l'Est, intégrant une présentation complète des sociétés, des contacts importants ainsi qu'une sélection de secteurs dans lesquels elles souhaitent collaborer avec des acteurs français.



Cet ouvrage, commercialisé 61 € HT, est disponible sur notre site internet (rubrique informations sectorielles/services & distributions/guides répertoires) ou sur simple demande auprès des missions économiques de Chine (shanghai@missioneco.org, canton@missioneco.org et pekin@missioneco.org).

Copyright

Tous droits de reproduction réservés, sauf autorisation expresse de la Mission Economique de SHANGHAI (adresser les demandes à shanghai@missioneco.org).

Clause de non-responsabilité

La ME s'efforce de diffuser des informations exactes et à jour, et corrigera, dans la mesure du possible, les erreurs qui lui seront signalées. Toutefois, elle ne peut en aucun cas être tenue responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans cette publication qui ne vise pas à délivrer des conseils personnalisés qui supposent l'étude et l'analyse de cas particuliers.



Auteur :

Mission Économique de Shanghai
Adresse : 21 Floor, Hai Tong Securities Building
No.689, Guangdong Lu
SHANGHAI 200001
CHINE
Rédigée par : Benoît CATTIAUX
Revue par : Xavier Denis/Laurent MARTIN

Version originelle du 17/10/2005
Version actualisée du 19/06/2007