

La mise en place d'un système de GRH socialement responsable chez un sous-traitant chinois.



Laurent GIRAUD

MCF en GRH – IAE Toulouse

Huai-Yuan HAN

Professeur - Neoma Business School



1. LES VRAIS ACTEURS DU PROJET



Les équipes sur le terrain (qui sont aussi les premiers auteurs de cette étude de cas)

■ **Martine
COMBEMALE**

Directrice

■ **Hui CHEN**

■ **Claire GOUNON**

■ **Simon
MALBRANQUE**

■ **Clémence ANDRIEU**

Chef de projet
développement durable

■ **Stéphane BRICON**

Acheteur



Access
the
inaccessible

Les 3 organisations

The Petzl logo, featuring the word "PETZL" in a bold, black, sans-serif font inside a white circle with a black border.

Entreprise « donneur d'ordre »

Une PME française de 500 salariés spécialisée dans les **équipements d'alpinisme** et de lampe frontale.

The Polyunion logo, featuring a stylized red "P" and "U" with "VI" in black below them, all inside a white circle with a black border.

Entreprise sous-traitante

Une PME taiwanaise de 500 salariés, ses usines principales sont installées à Shenzhen en Chine.

Polyunion est un des fournisseurs chinois principaux de Petzl, spécialisé dans le **tissage, la couture et l'emballage**.

The RHSF logo, featuring the letters "rhsf" in a bold, blue, sans-serif font, with "DROITS HUMAINS SANS FRONTIERES" in a smaller, blue, sans-serif font below it. The logo is partially obscured by a white circle with a black border.

ONG

Créée par des professionnels de la RSE & des RH.

A pour but de promouvoir le respect des droits de l'homme au travail dans la chaîne de sous-traitance.

2. LE CONTEXTE



La sous-traitance & la RSE en Chine

- Depuis les années 2000 : **responsabilité sociale = source potentielle d'avantage compétitif.**
 - **Des attentes + fortes de la part des donneurs d'ordre dans ce domaine.**
 - **Le gouvernement chinois :**
 - **Incite à + de responsabilité sociale de la part des entreprises,**
 - met notamment l'accent sur la protection de l'environnement,
 - a modifié ses textes de loi en 2008 afin de **mieux protéger les travailleurs.**



Les moteurs du projet

- **Besoin de changement** des entreprises chinoises.

- **Audits de conformité inefficaces :**
 - Les auditeurs ne décèlent pas toujours les ateliers modèle ou les doubles comptabilités.

- GRH devenue décisive à Shenzhen où **la main d'œuvre est difficile à fidéliser.**



3. LA SITUATION CHEZ POLYUNION



Diagnostic des soucis de Polyunion (réalisé avec les 3 organisations)

- **Système de rémunération/promotion**
= cause principale de *turnover*, des heures supplémentaires très nombreuses & de la mauvaise qualité des produits.
- Pas de gestion de la **santé/sécurité** des travailleurs.
- **Pas de représentation des salariés** ni de dialogue social.



Les priorités du directeur de Polyunion

■ Comment :

❑ améliorer la productivité & la qualité ?

❑ réduire le *turnover* ?

❑ respecter les standards internationaux concernant le travail (et notamment les heures supplémentaires) dans un contexte hautement concurrentiel ?



4. LE PLAN D'ACTION



Objectifs du plan d'action

- Respecter les législations locales & internationales (et notamment, le code de conduite Petzl) sur le long terme :
 - Garantie des Droits de l'Homme.
 - Diminution des heures supplémentaires.
 - Amélioration de la politique santé/sécurité des ouvriers.

- ... tout en prenant en compte les cultures organisationnelle & nationale.



Exemples d'actions prises dans le département couture

- **Établissement des fiches de poste** (ouvriers & superviseurs) permettant notamment d'identifier les compétences requises.
- **Classement des postes** & transparence des rémunérations.
- **Tests de niveau** pour garantir l'objectivité des évaluations & des primes associées.
- **Rencontre avec les ouvriers** & mise en place d'une boîte à idées qui a été suivie de près :
 - A permis de **regagner la confiance des salariés** & la mise en place du changement global.



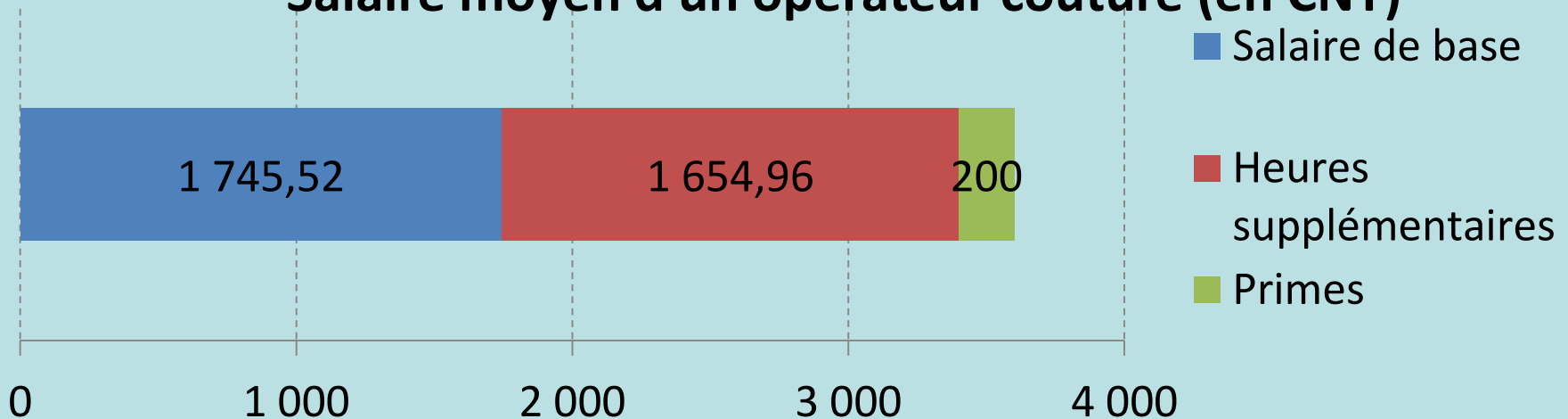
Exemples d'actions prises dans le département couture

- **Mise en place de formations aux équipements de protection individuelle et de protection des machines désormais installés.**

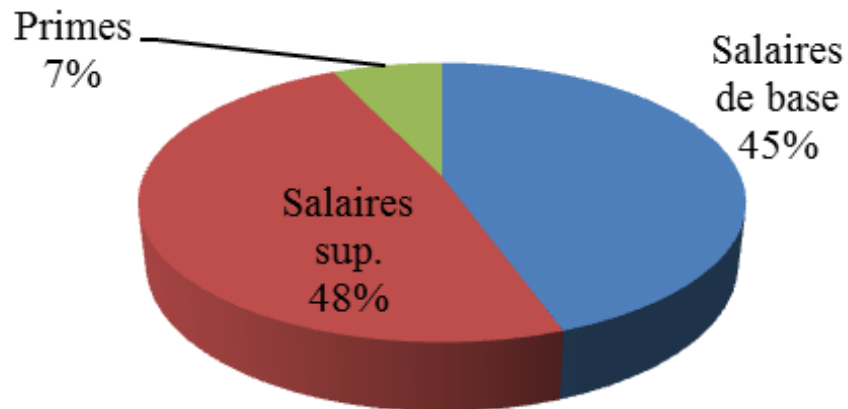


Ancien système de rémunération

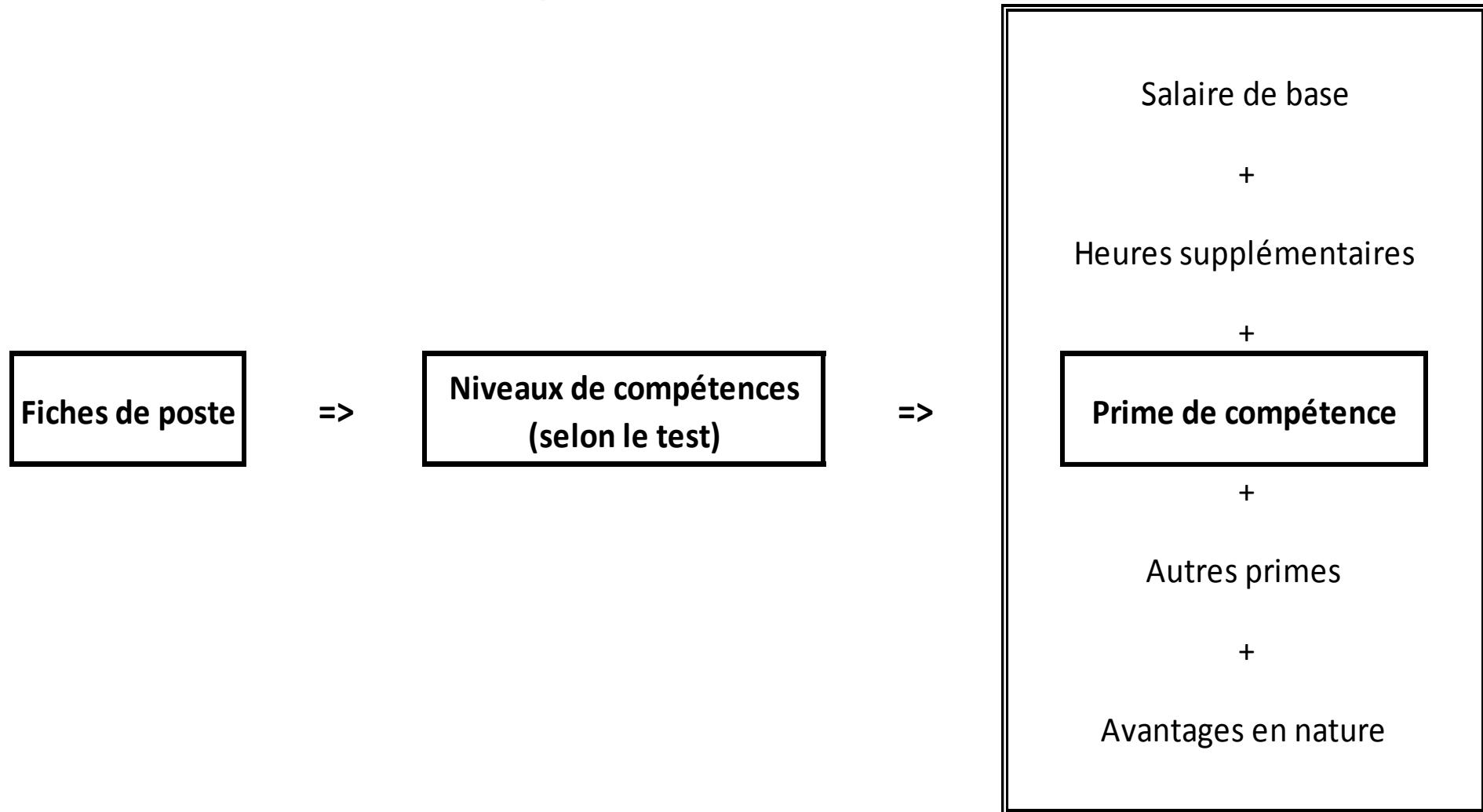
Salaire moyen d'un opérateur couture (en CNY)



Masse salariale 2012 - 2013



Nouveau système de rémunération

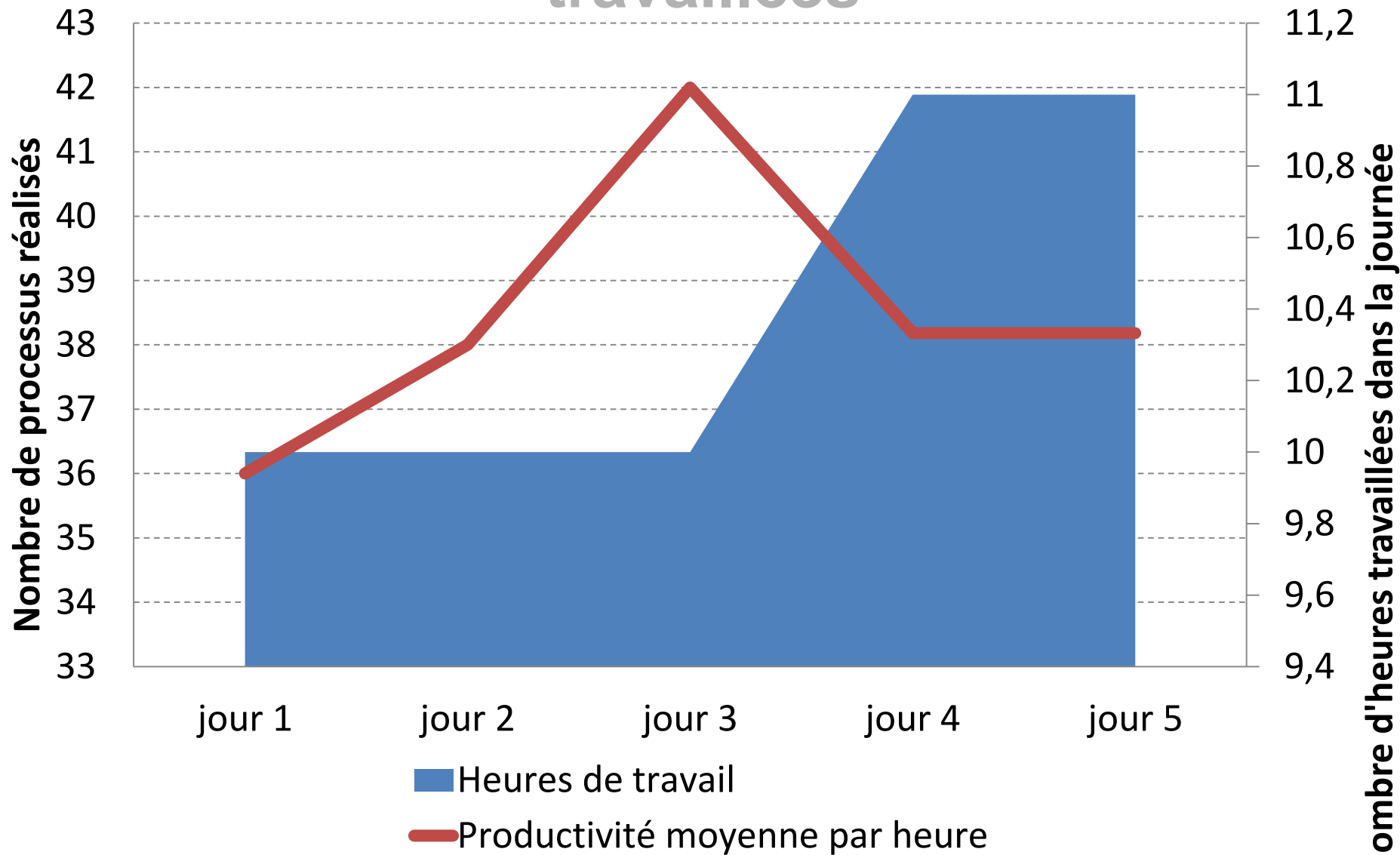


Autres primes = Primes collectives de productivité, primes individuelles d'innovation

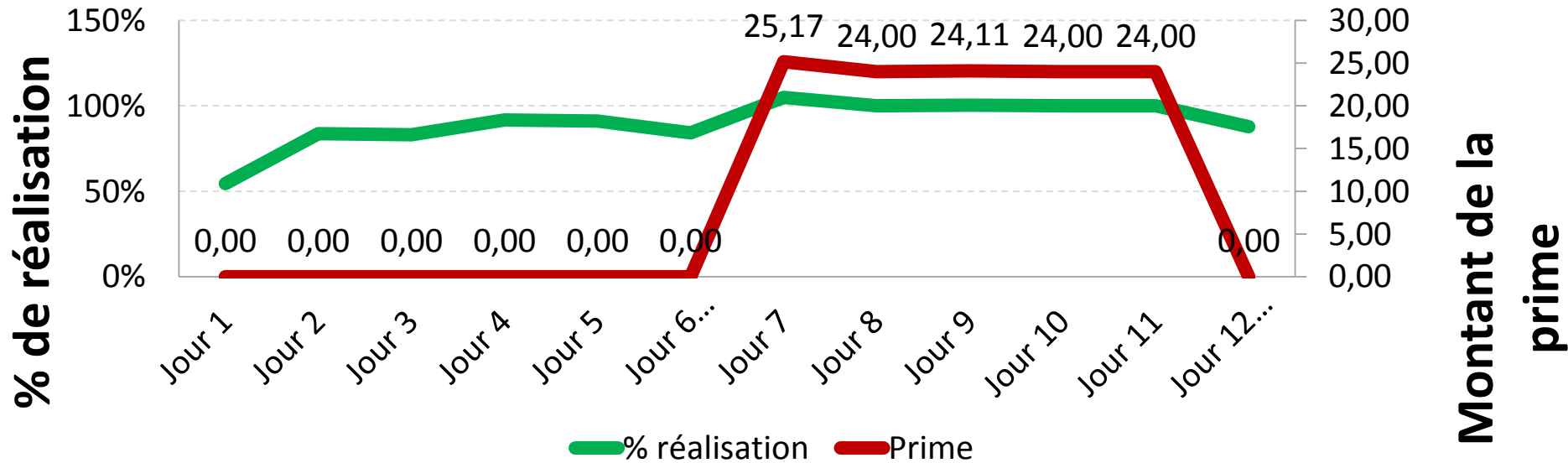
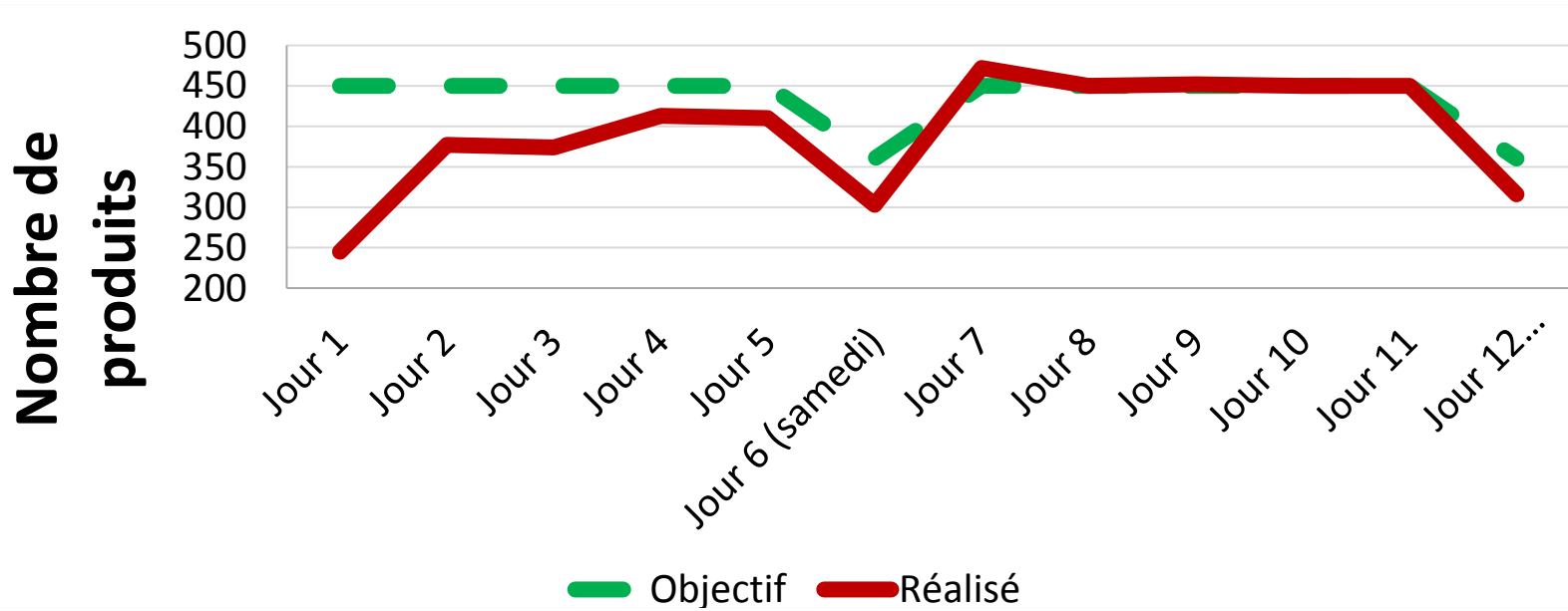
Avantages en nature = Logement



Productivité moyenne lors de l'introduction d'un nouveau processus & nombre d'heures travaillées



Productivité moyenne lors de l'introduction d'un nouveau processus & Prime (CNY)



Les démonstrations faites aux salariés & aux managers afin d'initier le changement de comportement

■ Au-delà de 10 heures de travail / jour :

- ❑ la productivité moyenne diminue,
- ❑ le coût moyen de chaque unité produite augmente.

■ La productivité augmente si l'objectif donné est :

- ❑ **clair** (quotidien & chiffré),
- ❑ **cohérent** (dont l'estimation provient du prototypiste).

■ La productivité augmente encore avec :

- ❑ **une organisation à la chaîne,**
- ❑ **une prime collective** (ici, elle a été souhaitée par les ouvriers).

Les démonstrations faites aux salariés & aux managers afin d'initier le changement de comportement

- **Il y a toujours une période d'apprentissage**
 - Les objectifs ne sont pas immédiatement atteints.
- **Une augmentation de la productivité permet aux ouvriers de travailler moins longtemps tout en gagnant autant.**
- **Résultats :**
 - Diminution des heures supplémentaires,
 - Conditions de travail améliorées (respectant le droit),
 - Génération d'autres sources de motivation (créativité, développement personnel),
 - Fidélisation des salariés & amélioration des produits !



Autres défis toujours en cours de réalisation

- **Mettre en place un SIRH** afin de suivre quotidiennement la productivité.
- **Mieux planifier la production** (*lean management* ?)
 - Trouver comment faire face aux **manques occasionnels de matières premières.**
- **Généraliser les changements** aux autres départements.



5. DISCUSSION PROPOSÉE AUTOUR DE L'ÉTUDE DE CAS



La Responsabilité Sociale des Entreprises & la GRH dans le contexte chinois

- Quelles sont les différences entre le mode de management RH asiatique traditionnel et le mode de management des Ressources Humaines occidental ?
- Quel modèle de management Ressources Humaines est en train d'émerger en Chine et en Asie ?
- Dans les pays émergents ou en voie de développement, quelles sont les forces ainsi que les moyens nécessaires à la mise en place d'une RSE et d'un système RH socialement responsable ?
- A l'aide du texte, vous devrez réfléchir aux différents éléments permettant de mettre en place un système RH socialement responsable dans une entreprise. Vous devrez également élargir la question avec vos propres idées.

La mise en place d'un système de GRH socialement responsable chez Polyunion

- Qu'est-ce qu'une « partie prenante » ?
- Quelles sont les parties prenantes de Polyunion ?
- Expliquez et donnez les principales caractéristiques du système de rémunération élaboré dans l'entreprise sous-traitante Polyunion, avec l'aide de l'ONG Ressources Humaines Sans Frontières et Petzl.
- Analysez les avantages et les inconvénients du nouveau système de rémunération.
- Identifiez les enjeux et les menaces liés à ce nouveau système.
- Quels sont les facteurs-clefs de succès de ce système ?
- Ce système correspond-t-il aux attentes de toutes les parties prenantes ?
- Proposez des pistes pour améliorer et maintenir ce système.

**Merci pour votre
attention**



laurent.giraud@iae-toulouse.fr