

## Interview de Hui Chen - Responsable du projet Chine

30 Décembre 2016

### **Le parcours du combattant : une expérience unique**

Mettre en place un système de responsabilité sociale dans une usine en Chine est un véritable parcours du combattant, qui a nécessité l'immersion totale de RHSF dans une entreprise chinoise sous-traitante pendant deux ans : une expérience unique et innovante. **Une "première" dans ce pays.**

### **"Comme les ouvriers, je dormais dans l'usine"**

"Je dormais comme les ouvriers, dans l'usine. Le matin, je partageais leur petit-déjeuner, "à la chinoise", c'est-à-dire debout, en cinq minutes. Puis, avant l'entrée des employés dans les ateliers, les superviseurs nous réunissaient dans la cour pour donner les consignes. J'y assistais. Pour les repas, j'étais également avec le personnel". Hui Chen n'a pas trente ans, elle est chinoise, et a ainsi partagé à chaque moment de la journée la vie des travailleurs de l'entreprise PolyUnion, à l'écoute des dirigeants comme des ouvriers.

### **À l'écoute pour saisir les problèmes de l'intérieur**

Notre but ? Comprendre et redéfinir l'ensemble de la politique Ressources humaines de l'entreprise : réduction des heures de travail, augmentation des salaires, meilleure sécurité au travail, baisse du turnover... Pour RHSF, il était important de voir les problèmes de l'intérieur afin de trouver des outils et des méthodes pour améliorer les conditions de travail (sécurité, hygiène...) et qui puissent ensuite être partagées et adaptées pour d'autres entreprises. L'immersion était capitale pour connaître les réalités et les problèmes de l'entreprise, et pour que les ouvriers se rendent compte que la personne en charge des réformes est bien au sein de l'entreprise et non pas un consultant externe.

### **Obstacles culturels**

L'immersion était indispensable pour surmonter le plus difficile : les obstacles culturels. La mise en place d'un système de Ressources Humaines tel que nous le connaissons dans le monde occidental rencontre en effet des obstacles dus principalement à la culture du pays. Il faut changer les mentalités, ce qui ne peut se faire que de l'intérieur et avec du temps, pour être en permanence à l'écoute et corriger l'approche si besoin.

## **Migrants internes**

Pour les ouvriers, par exemple, le problème a porté essentiellement sur les rémunérations. Ce sont des migrants internes au pays, venant des zones agricoles, sans éducation supérieure. Ils veulent gagner le plus d'argent possible pour subvenir aux besoins de leurs familles et de leurs parents, souvent sans retraite. Leur salaire dépend traditionnellement du nombre de pièces produites, ou du nombre d'heures effectuées.

## **80 heures minimum par semaine**

Donc, plus l'entreprise les autorise à faire d'heures supplémentaires (nuit, week-end, soit plus de 80 heures de travail par semaine) plus ils gagnent d'argent. Après analyse, nous avons instauré un système de réduction des heures de travail tout en permettant de garder le même salaire.

## **Étonnement, punitions, productivité et enfant unique**

Mais à notre grand étonnement, les ouvriers appuyés par leurs superviseurs ont déclenché un arrêt de travail d'une heure, ce qui en Chine est très grave. Nous avons alors revu notre méthodologie du changement en intégrant d'avantage le facteur culturel. En Chine, la culture veut que seules les punitions puissent améliorer la productivité. Ce qui n'était pas grave autrefois pour l'entreprise car avec une démographie galopante, une entreprise trouvait toujours du personnel. Mais ce n'est plus le cas avec la politique de "l'enfant unique". Il fallait donc faire comprendre aux superviseurs que ce système de management n'est plus de mise. Quant à la Direction, nous lui avons démontré, chiffres à l'appui, que les heures supplémentaires excessives étaient nuisibles à l'entreprise notamment concernant les accidents de travail et le turn-over.

## **Satisfaire les attentes**

Il s'agissait donc de trouver des moyens de satisfaire les attentes de la Direction (ne pas augmenter la masse salariale), des ouvriers (avec des salaires décents) et des cadres intermédiaires en les incitant à changer de méthodes de management. Il fallait pousser les ouvriers et les superviseurs à travailler moins et mieux et sans discrimination. Martine en France et Hui en Chine avec Simon, le contrôleur de gestion, aidé de consultants et universitaires bénévoles, ont travaillé tous les jours, pour écouter, adapter et prendre du recul par rapport aux exigences de la direction et des ouvriers.

## **Une solution portée, soutenue, acceptée**

C'est dans le système de rémunération que l'on a trouvé la solution. L'immersion totale dans l'entreprise, la patience, la compréhension de l'importance de la notion de temps, ont été des facteurs de réussite essentiels pour RHSF. L'équipe projet a accepté de prendre le temps de l'écoute, d'avancer d'un pas puis de reculer parfois de deux, de subir au début du projet l'agressivité des ouvriers et des superviseurs. La culture chinoise a été prise en compte, ainsi que les valeurs de l'entreprise, pour que les résultats s'appuient sur une politique portée par la direction, soutenue par le management, et acceptée par les ouvriers. Le résultat de cette mission est très positif : le turnover dans l'entreprise est passé de 100 % (habituel en Chine) à 5%, la politique santé et sécurité est suivie car les promotions et les rémunérations l'intègrent, un comité santé et sécurité a pu être librement élu, la qualité et la productivité ont été améliorées permettant de limiter le temps de travail. Ce projet pilote a été récompensé par deux titres.

## **Récompenses et reconnaissance**

Le travail mené au sein de l'entreprise a été reconnu au niveau international par le Prix Atlas-AFMI-CCMP du meilleur cas de Management International 2015: le travail que nous avons mené peut être désormais étudié et amélioré dans toutes les universités. Par ailleurs, une délégation de la CGT, conduite par Bernard Thibault aujourd'hui administrateur du Bureau International du Travail (BIT), a visité Polyunion à

la suite de cette mission. Nous avons présenté ce cas pratique à HEC, ainsi que devant des entrepreneurs chinois à l'Ambassade de France à Pékin et devant la ministre du travail. En 2016, le projet a reçu à Paris une médaille de bronze, dans la catégorie innovation, au "Trophée des achats".

## **Et maintenant ?**

Le travail réalisé n'a pas vocation à être reproduit tel quel : ses enseignements permettront de construire des formations adéquates, des outils et des méthodologies s'appuyant sur l'expérience de terrain acquise. RHSF publiera prochainement un livre pratique, fruit de cette riche expérience.

**Plus d'informations :** Ressources Humaines Sans Frontières (RHSF), [contact@rhsansfrontieres.fr](mailto:contact@rhsansfrontieres.fr), 05.31.98.19.54, [www.rhsansfrontieres.fr/entreprises](http://www.rhsansfrontieres.fr/entreprises)