

HEC MONTRÉAL

**Les pratiques de ressources humaines dans les multinationales
américaines et japonaises en Chine pour pallier la pénurie de talents**

Par

Zoé Rakotomanga

Sciences de la gestion

Gestion des ressources humaines

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Décembre 2015

© Zoé Rakotomanga, 2015

SOMMAIRE

Cette recherche a pour but d'identifier et d'analyser les pratiques de ressources humaines et de gestion des talents dans les multinationales américaines et japonaises en Chine. Cette étude va également permettre de comprendre le phénomène de pénurie de talents en Chine, d'en étudier les causes, les conséquences ainsi que les pratiques de gestion de ressources humaines (RH) mises en place par les multinationales pour y remédier.

Une étude des pratiques de gestion des talents dans quatre multinationales américaines et japonaises ayant une filiale dans le sud de la Chine permet de comprendre les priorités accordées par les entreprises au niveau de la gestion des talents. Cette analyse qualitative permet de recueillir de l'information sur les pratiques de ressources humaines existantes plus précisément les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation, de promotion et d'évaluation de la performance. Les pratiques vont être par la suite regroupées en pratiques d'attraction et en pratiques de rétention des talents. Les résultats permettront d'observer une différence au niveau des pratiques qui est en lien avec l'origine de la multinationale ainsi que la catégorie de main-d'œuvre visée par les pratiques.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
REMERCIEMENTS	vi
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
1.1. Mise en contexte	1
1.2. Question de recherche	3
1.3. Contributions potentielles	3
1.4. Plan du mémoire	4
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	6
2.1. La pénurie de talents en Chine	6
2.1.1. Mise en contexte : la guerre des talents.....	6
2.1.2. Les causes de la pénurie de talents en Chine.....	9
2.1.3. Les conséquences d'une pénurie de talents.....	15
2.1.4 Conclusion.....	17
2.2. Les différences culturelles et de valeurs	18
2.2.1. Les caractéristiques de la génération Y.....	18
2.2.2 Les différences culturelles entre la Chine et les États-Unis.....	23
2.2.3. Les différences culturelles entre la Chine et le Japon.....	29
2.2.4. Analyse des différences culturelles entre la Chine, les États-Unis et le Japon.....	31
CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE	35
3.1. Modèle conceptuel	35
3.2. La variable dépendante	37
3.3. Les variables indépendantes	41
3.4. La variable modératrice	44
3.5. Cadre d'analyse des données	45
CHAPITRE 4 : MÉTHODE DE RECHERCHE	46
4.1. Stratégie de collecte de données	46
4.2. Méthode de collecte de données	47
4.3. Échantillon et terrain de recherche	48
4.4. Méthode d'analyse des données	50
4.5. Grille d'entrevue	51
4.6. Limites	53
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES DONNÉES	54
5.1. Multinationale 1	54
5.1.1. Le recrutement.....	56
5.1.2. La rémunération.....	57

5.1.3. La formation.....	58
5.1.4. La promotion.....	59
5.1.5. La performance	60
5.1.6. Analyse globale.....	62
5.2. Multinationale 2	64
5.2.1. Le recrutement	66
5.2.2. La rémunération	68
5.2.3. La formation.....	69
5.2.4. Analyse globale.....	71
5.3. Multinationale 3	72
5.3.1. Le recrutement	74
5.3.2. La rémunération	75
5.3.3. La formation.....	77
5.3.4. La promotion.....	78
5.3.4. Analyse globale.....	79
5.4. Multinationale 4	81
5.4.1. Le recrutement	83
5.4.2. La rémunération	84
5.4.3. La formation.....	84
5.4.4. La promotion.....	85
5.4.5. Évaluation de la performance.....	86
5.4.6. Analyse globale.....	87
5.5. Entreprise 5.....	90
5.5.1. Le recrutement	91
5.5.2. La rémunération	93
5.5.3. La formation.....	94
5.5.4. Gestion de la performance	95
5.5.5. Analyse globale.....	97
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES DONNÉES	99
CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET CONCLUSION	107
RÉFÉRENCES.....	115
ANNEXE 1.....	122

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 — Top 10 des postes les plus difficiles à combler en Asie.....	8
Tableau 2.2 - Nombre d'étudiants chinois revenant d'études à l'étranger 1999-2008 (1 000 personnes).....	14
Tableau 3.1 – Meilleures pratiques RH selon la littérature	40
Tableau 4.1 — Description de l'échantillon.....	49
Tableau 5.1 – Analyse globale – Multinationale 1.....	63
Tableau 5.2 – Analyse globale – Multinationale 2.....	71
Tableau 5.3 – Analyse globale – Multinationale 3.....	80
Tableau 5.4 – Analyse globale – Multinationale 4.....	88
Tableau 5.5 – Analyse globale – Entreprise 5.....	97
Tableau 6.1 – Pratiques de gestion des talents pour les employés du centre opérationnel	99
Tableau 6.2 – Pratiques de gestion des talents pour les employés spécialisés et de gestion.....	101
Tableau 6.3 – Pratiques de gestion des talents selon le pays d'origine de la multinationale.....	103
Tableau 6.4. Les pratiques de gestion des talents pour l'entreprise privée chinoise.....	104

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 - Taux d'admission à l'université de 1990 à 2006	7
Figure 2.2 - Prévion de la population active en âge de travailler (2000-2050) 10	10
Figure 2.3 - Top 8 des raisons pour lesquelles un candidat n'est pas sélectionné pour un poste	12
Figure 2.4 - Valeurs de la Chine, des États-Unis et du Japon	32
Figure 3.1 - Modèle théorique proposé	37

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je tiens à remercier certaines personnes qui m'ont appuyée tout au long de la rédaction de ce mémoire. Tout d'abord, je souhaite remercier mon directeur de mémoire, Christian Lévesque, pour son soutien tout au long de ce projet. De plus, j'aimerais remercier le CRIMT de m'avoir appuyée financièrement et permis d'aller en Chine effectuer ma collecte de données. J'aimerais également remercier Hu Hao, pour le chaleureux accueil à Zhuhai ainsi que pour son aide lors des entrevues. Finalement, j'aimerais dire un grand merci à mon mari, Mathieu Bertoux, de m'avoir encouragée tout au long de ma maîtrise et de la rédaction de mon mémoire.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1. Mise en contexte

Ce mémoire a pour but d'identifier et d'étudier les différentes pratiques de gestion des talents dans les multinationales en Chine. Plus particulièrement, il cherche à faire le lien entre ces pratiques et la pénurie de talents dans les multinationales.

Selon l'étude la plus récente de Manpower (2014), 36 % des multinationales disent percevoir une pénurie de talent. Il s'agit du plus haut taux depuis sept ans. En effet, Manpower affirme que : « *employers have yet to find the silver bullet to solve this global problem.* » (Manpower, 2014 : 2) Selon un rapport de McKinsey (2005), seulement 10 % des diplômés chinois possèdent les compétences professionnelles et analytiques pour travailler dans des multinationales étrangères.

Cette différence marquée des compétences est critique sur le marché du travail. En effet, la Chine est l'un des pays les plus convoités par les investisseurs. Plus de 90 % des 500 plus grandes multinationales ont investi d'une façon ou d'une autre en Chine (Manpower China, 2006).

Bien que l'on remarque une préférence encore forte pour les emplois dans les multinationales, l'écart se réduit de plus en plus avec une différence de seulement 16 % en 2010 entre la préférence pour l'emploi dans une multinationale plutôt que dans une entreprise nationale chinoise (Schmidt, 2011). Ce changement est notamment dû au fait que les employés chinois des firmes multinationales estiment qu'il existe une barrière dans leur cheminement de carrière, la plupart des postes *seniors* étant offerts à des expatriés (Schmidt, 2011). Le taux d'échec du processus d'expatriation, dû principalement à une mauvaise adaptation de l'expatrié au pays d'accueil, amène certaines firmes multinationales à opter pour l'embauche d'employés locaux. Ce phénomène entraîne une compétition féroce entre les entreprises d'État, les entreprises privées et les multinationales pour les meilleurs talents.

Ce désir grandissant d'engager des individus du pays d'accueil est en opposition avec le taux de chômage élevé des diplômés observé en Chine, souvent référé comme *The China Talent Paradox* (Manpower China, 2006). Le *China Talent Paradox* s'explique par le fait qu'il semble y avoir un manque de talents bien que plusieurs facteurs soient favorables à leur développement tels que le nombre d'habitants en âge de travailler, la réforme de l'éducation, etc. (Manpower, 2006)

En effet, depuis la fin de la révolution culturelle, le taux d'admission à l'université a augmenté drastiquement, créant un nombre important de nouveaux diplômés sur le marché du travail et ainsi, offrant les meilleures opportunités aux plus qualifiés, mais au prix le plus bas (Bai, 2006). Selon le ministère de l'Éducation, le taux de chômage des diplômés est d'environ 35 % à la sortie de l'université (Sun, 2011). Ce haut taux de chômage ne cesse d'augmenter notamment dû à la nouvelle réforme de l'éducation qui est basée sur la production d'une éducation de masse (Bai, 2006).

Depuis 1980, une multitude de réformes ont pu être observées notamment dues aux changements rapides du marché et du développement des sciences et technologies (Weifang, 2004). Ces réformes visaient à passer d'une éducation basée sur « l'élitisme » à une éducation de masse. Le but premier était d'augmenter le nombre d'admissions aux études supérieures, le taux de réussite de l'examen pré universitaire étant contrôlé à seulement 5 % en 1990. En 2009, le taux d'admission était de 24.2 % soit une augmentation de plus de 19 % en un peu moins de 20 ans (Sun, 2011). De plus, le but immédiat de cette réforme était d'augmenter le pouvoir de consommation des Chinois, de promouvoir la cohésion sociale et d'encadrer la croissance économique rapide du pays (Bai, 2006; McKinsey, 2009). Ce modèle d'éducation de masse permettrait alors d'accroître l'avantage compétitif de la Chine au plan international, en augmentant le niveau de connaissance de la population.

Ces réformes de l'éducation, particulièrement l'augmentation des admissions universitaires, ont eu plusieurs conséquences sur le marché du travail. En effet, la quantité est venue surplomber la qualité de l'éducation. On remarque un écart important entre les compétences des nouveaux diplômés et celles recherchées par les entreprises. Cette problématique concernant la qualité des diplômés est une des

causes principales du taux de chômage considérable observé en Chine; les diplômés ont en effet de la difficulté à trouver un emploi relié à leur domaine d'étude (Simon et Cao, 2009).

Cette réforme de l'éducation n'a pas réglé le problème de pénurie de talents en Chine et l'a peut-être même accentuée. Cette problématique est soulignée et mise de l'avant depuis plusieurs années et ne semble pas s'améliorer. Pourtant, en 2013 seulement un employeur sur cinq avait mis en place une stratégie de ressources humaines (RH) spécifique pour venir contrer ce problème de pénurie de talents. (Manpower, 2014)

1.2. Question de recherche

La pénurie de talents semble être une problématique grandissante plus particulièrement dans les firmes multinationales en Chine. La question posée dans cette recherche est donc la suivante :

Quelles sont les pratiques de gestion des talents mises en place par les firmes multinationales pour pallier la pénurie de talents en Chine?

Nous chercherons également à identifier les facteurs associés à la diffusion de ces pratiques de gestion des talents en place dans les multinationales. Il en résulte deux sous-questions :

- a) *Les pratiques de gestion des talents varient-elles selon la catégorie de la main-d'œuvre de la multinationale?*
- b) *Les pratiques de gestion des talents varient-elles selon le pays d'origine de la multinationale?*

1.3. Contributions potentielles

Les contributions de ce mémoire se situent aux niveaux théorique et pratique. Au niveau théorique, on remarque un manque significatif dans la littérature concernant cette problématique, et les liens entre les pratiques RH en place dans les entreprises

et le phénomène de pénurie de talents. Cette recherche va également nous permettre de comprendre si les caractéristiques du pays hôte de la multinationale influencent les pratiques de gestion de talents mises en place ainsi que la vision de la pénurie de talents. De plus, nous allons tenter d'expliquer les liens existants entre les pratiques de gestion de talents selon le type de main-d'œuvre. Deux catégories vont être considérées; soient les employés du centre opérationnel (CO) et les employés spécialisés et de gestion.

Les contributions sont beaucoup plus significatives au niveau pratique. En effet, cette recherche permettra de dresser un portrait de la situation au niveau des talents en Chine et d'en déterminer les causes, les conséquences et les impacts de façon plus spécifique. Cette recherche permettra également de mettre de l'avant certaines des meilleures pratiques RH mises en place dans les firmes multinationales pour attirer et retenir les talents.

1.4. Plan du mémoire

La suite de ce mémoire est divisée en six parties distinctes. En premier lieu, une revue de la littérature sera dressée dans le but de mieux comprendre l'état des connaissances en ce qui a trait à la gestion des talents en Chine. Cette revue sera divisée en deux parties. La première partie recensera les causes et conséquences de la pénurie de talents en Chine. La deuxième partie de la revue de littérature se penchera sur les différences culturelles entre les États-Unis, le Japon et la Chine ainsi que sur les différences de valeurs de la génération Y. Par la suite, un modèle théorique sera présenté dans le but de mieux répondre à la question de recherche de départ. En quatrième partie, la méthodologie de cette recherche sera mise de l'avant ainsi qu'une brève description de l'échantillon et de la méthode de recherche utilisée. Dans la cinquième partie, nous présenterons les données obtenues lors des entrevues qualitatives menées. Par la suite, nous analyserons et discuterons des résultats obtenus. Nous tenterons de faire des liens entre les pratiques RH en place pour attirer et retenir les talents ainsi que les meilleures pratiques de gestion des

talents présentées dans la littérature. Finalement, le dernier chapitre nous amènera à faire le point sur les limites de l'étude ainsi que sur les voies de recherche futures.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. La pénurie de talents en Chine

Dans ce chapitre, nous discuterons de la pénurie de talents en Chine, dans quel contexte socio-économique elle se développe, ainsi que des causes et des conséquences d'un manque visible de talents pour les entreprises en Chine.

2.1.1. Mise en contexte : la guerre des talents

Il existe une pénurie de talents à travers le monde qui est incontestable et qui a des conséquences importantes sur les économies nationales et mondiales. Cependant, suite à un redémarrage lent après une crise économique fulgurante en 2008 et des taux de chômage élevés, les entreprises disent avoir de la difficulté à trouver les talents dont ils ont besoin au moment opportun (Manpower, 2011). En effet, 34 % des employeurs disent avoir de la difficulté à trouver les talents requis pour pourvoir les postes disponibles (Manpower, 2011), alors que le recrutement et la sélection des meilleurs talents représentent une source d'avantage compétitif (Cappelli, 2005).

« [...] the economic pressures of the last few years have forced them to do more with less, and they've discovered that they can accomplish amazing things despite reduced resources – as long as they have the right people in place. Talent is becoming the key competitive differentiator, and countries and companies with access to the right talent are positioning themselves to succeed in the rapidly changing world of work. » (Manpower, 2011 : 2)

Une pénurie de main-d'œuvre peut-être à la fois quantitative (population active) et qualitative (compétences). Une étude effectuée par la firme Manpower (2011) révèle que les employeurs subissant le plus de pression suite à la pénurie de talents sont l'Inde, la Chine, les États-Unis et l'Allemagne.

« The imbalance between talent supply and demand in China has been exacerbated by the massive influx of foreign investment and the

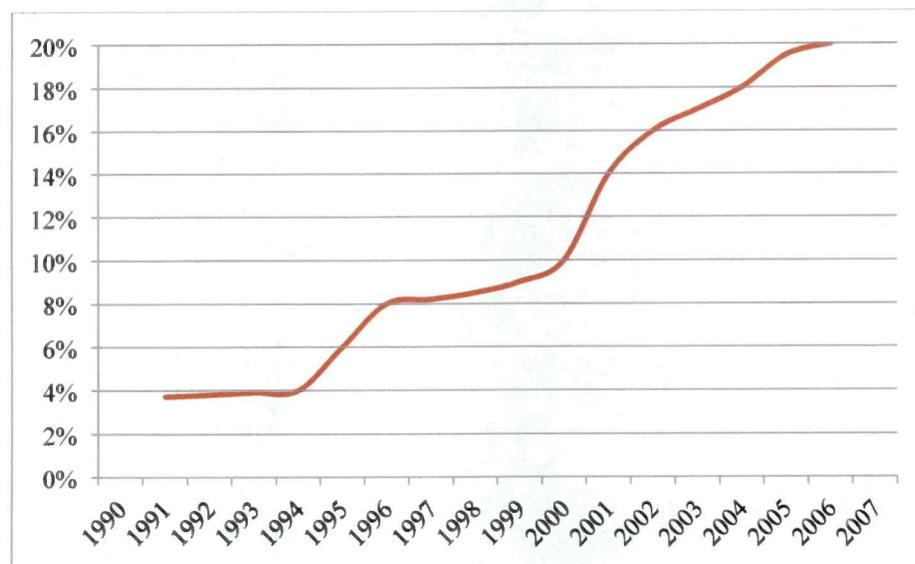
accompanying pressure for rapid business expansion. » (Howard, Liu, Wellins et Williams, 2007 : 9)

Paradoxe de la pénurie de talents en Chine

L'avantage compétitif de la Chine était autrefois basé sur sa main-d'œuvre à faible coût et sa stratégie de développement économique reposait sur les ressources naturelles du pays (Pomeroy, 2005; Simon et Cao, 2009). Selon Simon et Cao (2009), cette stratégie est aujourd'hui désuète et afin de retrouver son avantage compétitif international, la Chine a dû se réorienter vers une économie de la connaissance basée sur le développement et la création de talents. Un des paradoxes les plus considérables concerne la pénurie de talents en Chine. En effet, comment un des pays les plus peuplés au monde peut-il manquer de talents? (Manpower, 2006)

Ce manque de talents ne reflète cependant pas le niveau d'éducation de la population chinoise. En effet, le pourcentage d'analphabète pour la population de 15 ans et plus est de seulement 9 % au pays (Manpower, 2006). De plus, la réforme de l'éducation mise en place en 1990 a permis d'augmenter les taux d'admission à l'université pour encadrer la croissance économique rapide du pays (Bai, 2006) (voir figure 2.1).

Figure 2.1 - Taux d'admission à l'université de 1990 à 2006



(Bai, 2006 : 129)

On remarque une croissance drastique des taux d'admission à l'université depuis 1994. En effet, ces taux passent de 4 % à 18 % en 13 ans. En 2009, on observait un taux d'admission de 24,2 % soit un bond de plus de 6 % en seulement 2 ans (Sun, 2011). Finalement, les individus entrant sur le marché du travail sont de plus en plus éduqués et possèdent en moyenne 9 ans d'études (Manpower, 2006). Malgré ce portrait positif de la main-d'œuvre en Chine, un tiers des diplômés chinois affirment ne pas trouver d'emploi satisfaisant à la suite de leurs études (Simon et Cao, 2009). Il y a donc de plus en plus de diplômés universitaires et pourtant les entreprises disent avoir de la difficulté à trouver les talents qui leur sont nécessaires. Cependant, le bassin de candidats potentiels est beaucoup plus élevé en Chine et ce facteur doit être pris en considération (Manpower, 2011). Le tableau ci-dessous présente la liste des postes les plus difficiles à combler en Asie selon une étude de Manpower (2011).

Tableau 2.1 — Top 10 des postes les plus difficiles à combler en Asie

1	Représentants des ventes
2	Techniciens
3	Ouvriers
4	Ingénieurs
5	Personnel en comptabilité et finance
6	Chercheurs (R&D)
7	Employés TI
8	Cadres/Gestion
9	Travailleurs spécialisés
10	Directeurs des ventes

(Manpower, 2011 : 19)

On remarque que les employés de production (ouvriers) se retrouvent en 3^e position, les ingénieurs en 4^e position et les gestionnaires en 8^e position. Ces postes représentent le plus souvent des postes critiques en entreprise (Manpower, 2011).

Cette étude démontre également que 46 % des employeurs pensent que le fait de ne pas être capable de pourvoir leurs postes n'a peu ou pas de conséquences pour leurs activités. D'ailleurs, 14 % disent ne même pas en connaître les impacts. (Manpower, 2011)

Ces statistiques nous amènent à nous questionner sur les causes et les conséquences de la pénurie de talents en Chine. Une revue de la littérature existante sur le sujet permettra de dresser un portrait de la situation critique en Chine au niveau des talents.

2.1.2. Les causes de la pénurie de talents en Chine

Plusieurs études se sont attardées sur les causes de la pénurie de talents et ont tenté d'expliquer le phénomène du paradoxe de talents en Chine.

Nous avons divisé les causes principales en deux catégories : les causes au niveau de la société et les causes au niveau de l'entreprise.

Les causes au niveau de la société

- L'impact du vieillissement de la population (IMD, 2007)
- La difficulté au niveau de la mobilité des travailleurs et le permis de travail chinois (*hukou*) — (China economy : Talent shortage, 2007)

Les causes au niveau de l'entreprise

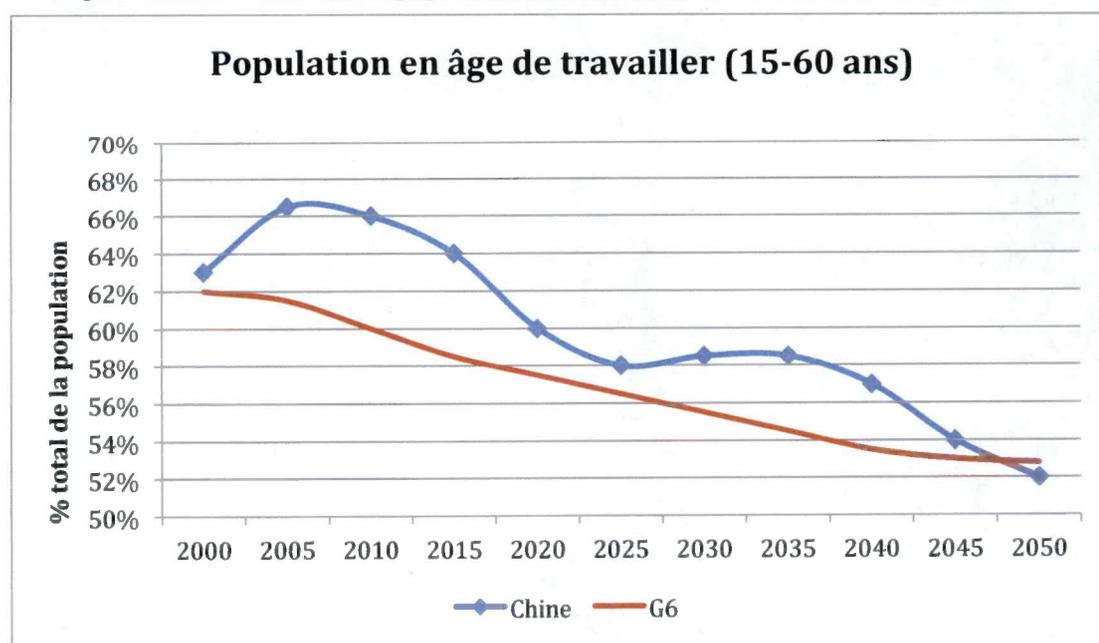
- Les *sea turtles* : les individus chinois qui vont étudier à l'étranger. (IMD, 2007)
- L'inadéquation entre les compétences des diplômés et les compétences recherchées par les entreprises (les diplômés chinois, les conséquences de la révolution culturelle). (IMD, 2007 ; Pomeroy, 2005)

Nous allons dans la suite de ce chapitre nous attarder à décrire chacune de ces causes.

Le vieillissement de la population

La figure ci-dessous (figure 2.2) dresse un portrait global de la population active en âge de travailler dans les prochaines années. En 2000, 63 % de la population était en âge de travailler et en 2050, une chute drastique sera observée à environ 53 % (IMD, 2007).

Figure 2.2 - Prévision de la population active en âge de travailler (2000-2050)



(IMD, 2007 : 2)

Les impacts du vieillissement de la population active sont nombreux et affectent la quantité et la qualité des talents en Chine. Le premier impact touche la formation des cadres supérieurs. En effet, la formation et le niveau d'éducation des cadres supérieurs sont limités, car ils sont entrés sur le marché du travail lors de la révolution culturelle (Manpower, 2006). La révolution culturelle a eu lieu sous le règne de Mao Zedong, et visait à réduire la population selon une pensée paysanne. Mao Zedong a procédé à l'abolition de l'éducation ainsi qu'à la destruction d'une grande partie des écrits et de la littérature existants. Cette abolition de l'éducation entre les années 1966 et 1976 a eu des conséquences importantes sur

le niveau d'éducation de la population (Bai, 2006). Ces cadres supérieurs représentaient les mentors pour la génération future, et leur manque de formation influence le développement des nouveaux gestionnaires formés par ces derniers. De plus, ce déficit au niveau de l'éducation de base affecte la capacité d'apprentissage et d'adaptation de ces cadres supérieurs. Les firmes multinationales occidentales doivent donc souvent faire appel à de plus jeunes candidats pour remplir des postes de haute direction dans les entreprises (Weldon, 2010).

Le deuxième impact est le nombre important d'individus qui vont prendre leur retraite comparativement au nombre de diplômés chaque année (IMD, 2007). En effet, la politique de l'enfant unique, mise en place en 1979, visait à stabiliser les naissances au pays. Cependant, nous risquons d'observer, dans un avenir proche, un déclin marqué de la population active (en mesure de travailler) dû à cette politique mise en place il y a plus de 45 ans (Pomeroy, 2005).

La mobilité des travailleurs

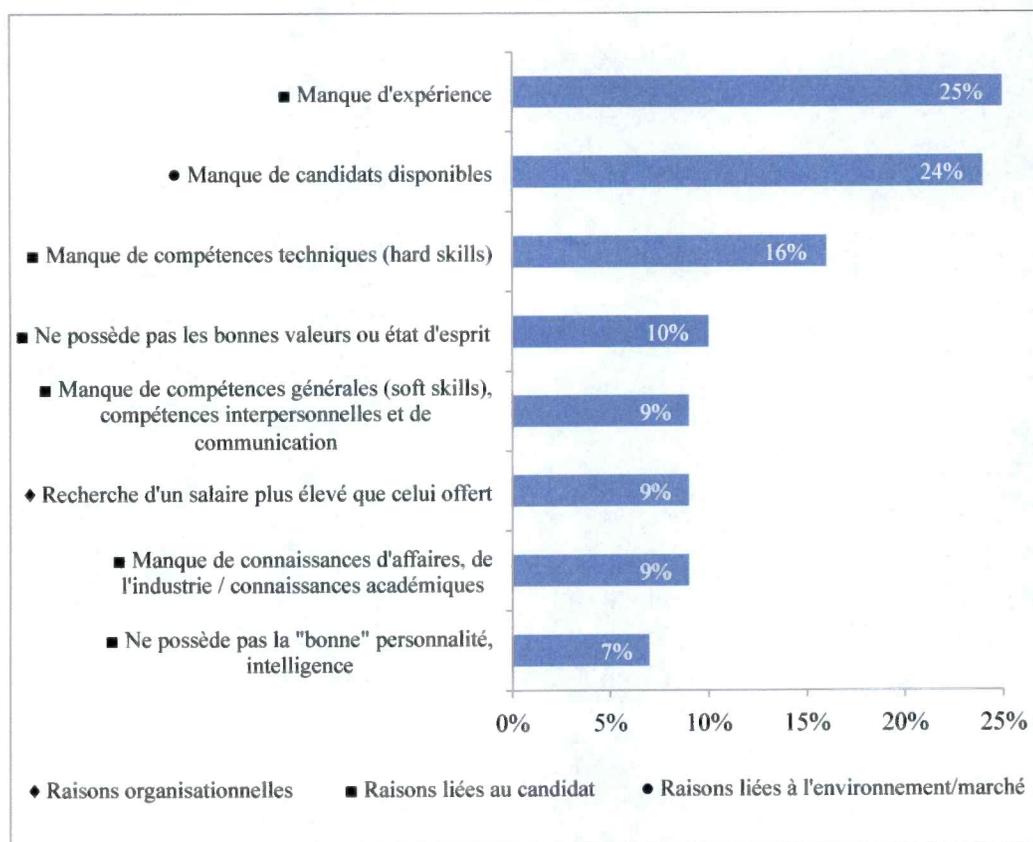
En Chine, la mobilité des travailleurs est restreinte par l'existence d'un permis de travail (*hukou*) qui est obligatoire lors d'un changement de village ou de ville. Le *hukou* peut être défini comme un permis de résidence qui donne accès aux services sociaux d'un village (travail, école, etc.). Il vient restreindre grandement la mobilité des travailleurs d'une province à l'autre, car si un employeur veut muter un employé, il doit lui payer les frais de *hukou* qui peuvent être assez dispendieux (Chan et Buckingham, 2008).

La faible mobilité des travailleurs est également attribuable à l'importance de la famille dans la société chinoise (China economy : Talent shortage, 2007). Selon les valeurs de Confucius, la famille se retrouve au centre de la vie des individus et il est donc difficile pour de nombreux travailleurs de laisser derrière eux leur famille élargie (grands-parents, parents, etc.) pour obtenir un emploi à l'extérieur de leur village. Cette mobilité restreinte force certains travailleurs à retourner dans leur village natal pour profiter des bénéfices liés au *hukou* ainsi que pour s'occuper de leur famille. Le bassin de talents est donc moins mobile en Chine.

Les compétences

Selon les employeurs rencontrés par Manpower (2011), les caractéristiques spécifiques des candidats sont au centre de la problématique de recrutement qui pourrait causer la pénurie de talents en Chine. En effet, les raisons les plus citées sont le manque d'expérience (25 %) et le manque de candidats potentiels (24 %) (Manpower, 2011) (voir figure 2.3). Cette étude a été menée auprès d'entreprises publiques et privées chinoises, ainsi que des multinationales.

Figure 2.3 - Top 8 des raisons pour lesquelles un candidat n'est pas sélectionné pour un poste



Manpower (2011)

Bien que les réformes de l'éducation aient augmenté drastiquement la quantité des admissions universitaires, cela a été fait au détriment de la qualité de l'éducation offerte (Bai, 2006). En effet, la Chine est encore un des pays qui investit le moins

dans l'éducation de sa population. Selon Simon et Cao (2009), le système éducatif chinois ne rencontre pas les standards de qualité internationale. Selon une étude de McKinsey (2005), la Chine a le plus grand bassin d'ingénieurs (1.6 million de professionnels), mais seulement 160 000 ingénieurs étaient jugés compétents pour travailler dans une multinationale. Différents facteurs peuvent expliquer ce phénomène, mais la raison principale semble être un système d'éducation trop théorique. En effet, comparativement aux écoles occidentales, les études chinoises sont très peu axées sur le travail d'équipe et l'expérience pratique. Une autre étude de McKinsey (2009) rapporte des problèmes similaires au niveau des compétences suivantes :

- La difficulté du travail d'équipe;
- Les habiletés de communication (pas beaucoup de discussion interactive en classe);
- Le manque d'analyse critique;
- Le manque de volonté à prendre des responsabilités.

La problématique quant à l'inadéquation entre les compétences des diplômés et les compétences recherchées sur le marché du travail est principalement applicable aux entreprises multinationales. Selon une étude de Pomeroy (2005), il y avait en 2003, 8.5 millions de jeunes diplômés cumulant jusqu'à sept ans d'expérience professionnelle. Cependant, les multinationales trouvaient que ces individus ne possédaient pas les compétences nécessaires pour travailler dans une entreprise internationale. Selon un rapport de McKinsey (2005), seulement 10 % des diplômés chinois possèdent les compétences professionnelles et analytiques nécessaires pour travailler dans des multinationales étrangères. Pomeroy (2005) rajoute la mauvaise connaissance de l'anglais comme une des compétences essentielles aux multinationales et absentes chez certains diplômés universitaires chinois.

Les sea turtles

Dans le but de pallier cet écart au niveau des compétences, plusieurs Chinois décident d'étudier en Amérique du Nord ou en Europe pour ensuite retourner

travailler en Chine. Ils sont communément appelés *sea turtles* (IMD, 2007). Ces individus représentent une source importante de talents, car ils connaissent à la fois les concepts et les façons de faire chinoises et occidentales (Pomeroy, 2005). Il est à noter que bien que de plus en plus de Chinois font leurs études à l'extérieur du pays, le pourcentage des individus revenant en Chine après leurs études est en déclin. En 1999, 34,38 % sont retournés en Chine comparativement à 27,96 % en 2008 (Simon et Cao, 2009) (voir tableau 2.2). Les *sea turtles* représentent une source de talent incomparable qui pourrait aider à pallier la pénurie de talents en Chine.

**Tableau 2.2 - Nombre d'étudiants chinois revenant d'études à l'étranger 1999-2008
(1 000 personnes)**

Jusqu'à l'année	Retournés en Chine	Expédiés à l'étranger	Retournés en Chine (%)
1999	320	110	34,38
2000	340	140	41,18
2001	420	140	33,33
2002	583	153	26,24
2003	700	173	24,68
2004	815	198	24,29
2005	933	233	24,95
2006	1067	275	25,77
2007	1212	320	26,38
2008	1392	389	27,96

* RPC, Ministère de l'éducation

** Les chiffres et taux sont cumulatifs

(Simon et Cao, 2009 : 36)

La pénurie de talents est un phénomène réel observé en Chine. La structure de la société chinoise influence grandement ce phénomène. En effet, le vieillissement de la population et la diminution forcée des naissances en Chine ont un impact sur la population active en Chine. De plus, le *hukou*, permis de travail chinois, limite la

mobilité des travailleurs, les obligeant le plus souvent à retourner dans leur village d'accueil pour travailler. Cette réglementation vient freiner la possibilité d'ascension sociale, les plus riches pouvant travailler dans les grandes villes, alors que les moins fortunés doivent choisir entre le retour dans leur village natal ou l'obtention d'un travail précaire dans les grandes villes, sans protection sociale.

La pénurie de talents est également influencée par le manque de compétences de la nouvelle génération de travailleurs : la génération Y. Cette absence de compétences affecte plus particulièrement les firmes multinationales. Les individus qui semblent le plus correspondre aux critères recherchés par les multinationales sont les *sea turtles*, les étudiants chinois qui décident d'aller étudier à l'étranger pour ensuite revenir travailler en Chine. Cependant, depuis quelques années, on remarque que les étudiants chinois ont tendance à rester à l'étranger. Ces mines d'or ne représentent donc plus une solution viable à la pénurie de talents ressentie en Chine. La pénurie de talent est donc le résultat de multiples causes.

2.1.3. Les conséquences d'une pénurie de talents

L'avantage compétitif d'un pays doit passer par la création d'une ressource qui est importante, rare, inimitable et irremplaçable. Ayant autrefois une économie basée sur les ressources naturelles et les bas salaires, la Chine se tourne de nos jours vers la création de talents pour assurer son avantage compétitif. En effet, la compétition internationale étant féroce, elle n'a pas eu d'autres choix que de se concentrer sur l'innovation et l'attraction des talents à travers le monde (Simon et Cao, 2009). Une pénurie de talents en Chine vient donc réduire son avantage compétitif.

Attirer les talents dans les marchés émergents a toujours été une préoccupation importante pour les firmes multinationales. Elles ont toutefois toujours eu un avantage, car elles représentaient généralement un employeur de choix. Aujourd'hui, il existe une diminution de l'intérêt des diplômés à travailler dans les firmes multinationales, car ils voient les entreprises chinoises comme un meilleur choix. Ceci est notamment dû au fait que les multinationales ont décliné ou stagné lors de la crise économique de 2008, alors que les entreprises chinoises ont continué de croître (Schimdt, 2011). Selon une étude de Schimdt (2011), plus de 40 % des

employés locaux pensent que les postes de la haute direction dans les firmes multinationales sont réservés aux expatriés. Ceci décourage donc les Chinois à travailler dans les multinationales. Également, les universités promeuvent davantage les emplois dans les entreprises chinoises que dans les multinationales.

Il existe une pénurie évidente de jeunes professionnelles possédant le profil de compétences pour travailler dans les multinationales. Cette concurrence entre les entreprises pour obtenir les meilleurs talents entraîne une augmentation substantielle du taux de roulement. Les entreprises remettent en question la loyauté de leurs employés, une des valeurs importantes dans la culture chinoise. De plus, les jeunes professionnels recherchent un développement rapide et manquent parfois de patience; ils quittent donc l'entreprise plus rapidement (Gao, 2010). Le taux de roulement est très dispendieux pour les entreprises. En effet, le coût de remplacement d'un employé ayant une performance moyenne est de 90 % de son salaire, tandis qu'un employé à haute performance peut coûter de 300 % à 2000 % de son salaire à remplacer (SMF Recruitment, 2012).

Cette guerre pour attirer et retenir les talents amène également une hausse des salaires, parfois à un niveau qui dépasse la rémunération offerte selon les standards internationaux. « *This is due to the supply shortage of capable and sophisticated management talent and the urge for localization.* » (Pomeroy, 2005 : 5) En effet, cette pénurie de talents entraîne des augmentations de salaire exorbitantes pour éviter que les meilleurs employés ne changent d'emploi. Le changement fréquent d'emploi est observable dans la plupart des pays aujourd'hui. Il s'agit d'un phénomène typique dans les économies florissantes (IMD, 2007). De plus, certaines entreprises décident même de créer des postes de cadres supplémentaires pour que certains talents n'aient pas l'impression de plafonner dans l'entreprise (Weldon, 2010).

On remarque que les attentes des diplômés chinois évoluent avec le temps. La plupart ne semblent pas trouver un emploi satisfaisant pouvant compenser l'argent et l'énergie investis dans leurs études (Zhao, 2006 ; Chang, 2004). Selon Zhao (2006), les apprentissages possibles dans une entreprise représentent les critères les plus

importants des candidats chinois lors du choix d'un poste ou d'une entreprise. Le plus souvent, ces derniers s'attendent à avoir un enseignement similaire dans l'entreprise qu'à l'école, c'est-à-dire : « *they expect that they are still in a classroom where they will sit for 2 weeks and get a certificate* » (Chang, 2004 :1).

2.1.4 Conclusion

Les conséquences de cette pénurie de talents sont nombreuses et entraînent une recrudescence de la compétition mondiale pour les meilleurs talents. Cependant, les multinationales ne représentent plus un employeur de choix pour les Chinois. Cette concurrence entre les entreprises, entraîne un taux de roulement élevé, la nouvelle génération de travailleurs étant à la recherche de meilleures conditions de travail au détriment de la loyauté envers une seule compagnie.

En effet, les nouveaux talents sur le marché du travail (jeunes diplômés) sont de plus en plus exigeants et ne priorisent plus les mêmes valeurs que leurs parents. Pour la génération Y, la loyauté envers une compagnie n'est plus de mise, cette génération prônant surtout l'importance d'un développement individuel rapide et des conditions de travail favorables (Weldon, 2010). Ces caractéristiques peuvent être observées de façon universelle pour la génération Y et entraînent un écart important avec les valeurs et les priorités des générations précédentes.

Dans la prochaine section de cette revue de littérature, nous traiterons des différences culturelles qui représentent un facteur important à prendre en considération dans le phénomène de la pénurie de talents, plus particulièrement dans les firmes multinationales qui doivent composer avec les valeurs du pays d'accueil et celles du pays d'origine.

2.2. Les différences culturelles et de valeurs

La nouvelle génération de travailleurs sur le marché du travail chinois possède des caractéristiques spécifiques dues à l'environnement particulier dans lequel ils ont grandi.

« China is gearing up for a generational leadership transition beginning late next year, and this change could have profound impacts on the broader business climate and on individual foreign companies and investors over the following decade. »

(Lynton et Hoffman, 2011 :1)

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de cette nouvelle génération. Par la suite, nous identifierons les valeurs clés dans les entreprises chinoises, américaines et japonaises. Finalement, nous discuterons des politiques de transfert des pratiques dans les multinationales entre le pays hôte et le pays d'accueil.

2.2.1. Les caractéristiques de la génération Y

Cette nouvelle génération, la génération Y, représente environ 41 % de la population en âge de travailler en Chine (entre 15 et 59 ans), soit une main-d'œuvre d'environ 220 millions d'individus (Lynton, 2011).

La génération Y a connu un des changements économiques et sociaux les plus drastiques de l'histoire (Taylor, 2008). De grandes différences peuvent être observées entre les attentes et la vision de la génération Y et celles des générations qui l'ont précédées.

Les valeurs de la génération Y

Cette génération peut être caractérisée de matérialiste et d'individualiste. En effet, elle est la première à ne pas avoir connu l'ère maoïste (Yan, 2006 ; Zhao et Liu, 2008). Elle est appelée couramment la génération des « petits empereurs », car ces jeunes adultes sont pour la plupart des enfants uniques qui ont toujours obtenu l'attention complète de leurs deux parents et de leurs quatre grands-parents, ainsi qu'une aisance matérielle propre à leur génération (Weldon, 2010 ; Yan, 2006). Ce

matérialisme s'observe à travers leurs habitudes de consommation, la gestion de leur carrière et leurs interactions sociales (Zhao et Liu, 2008).

Une grande partie de cette génération a bénéficié d'une meilleure éducation due à l'augmentation drastique des admissions à l'université (Lynton et Thogersen, 2010). L'éducation est un des facteurs importants qui caractérise la génération Y. En effet, il s'agit d'une de leurs priorités, et la vision de l'éducation est très différente en Chine et en Amérique; « *in contrast to American culture, Chinese culture does not have a taboo against one's life being completely consumed with school.* » (Stanat, 2006 : 36) De plus, la famille investit énormément dans l'éducation de son seul enfant. En effet, les parents tentent de réaliser leurs rêves à travers la réussite de leur enfant, ce qui apporte une pression incomparable à l'enfant (Zhao et Liu, 2008). Cette accessibilité facile à une éducation supérieure a cependant augmenté les attentes des diplômés. En effet, ils accepteront seulement un emploi si cet emploi les satisfait complètement. Dans le cas contraire, ils resteront chez leurs parents (Yan, 2006). Les attentes de la génération Y semblent de plus en plus irréalistes; plusieurs préféreront même être au chômage plutôt que d'accepter un poste qui ne correspond pas à leurs exigences. « *Many have unrealistic expectations about their first roles and think that success comes on a plate* » (Taylor, 2008 : 3). Ils vont alors dépendre des ressources de leurs parents. L'étude de Yi (2010) confirme ces affirmations et ajoute que :

- 20 % des nouveaux diplômés ne sont pas satisfaits des opportunités d'emplois.
- 10 % ne peuvent pas s'habituer à la pression du travail.
- 20 % veulent ouvrir leur propre entreprise.
- 10 % changent fréquemment d'emploi (*job hopping*).

Suite aux changements rapides technologiques, la génération Y a développé un savoir-faire technologique hors pair. En effet, ils utilisent ces technologies dans leur vie de tous les jours ainsi que dans leurs relations interpersonnelles. Cette génération est ouverte d'esprit et a une capacité d'apprentissage et d'adaptation incroyable en ce qui a trait aux nouvelles technologies. La raison principale pour laquelle la

génération Y utilise l'internet est pour la communication (courriels, site de réseautages, etc.).

La génération Y est également beaucoup plus entrepreneuriale et capitaliste que la génération précédente. Il est à noter que les changements majeurs observés au niveau du marché facilitent le développement de l'entrepreneuriat. Cette génération est reconnue pour être instable et changer fréquemment d'emploi. En effet, la stabilité n'est plus un critère fondamental lors du choix d'un emploi (Taylor, 2008). Lorsque la Chine était sous une économie planifiée, le gouvernement prenait en charge le placement des diplômés dans les entreprises. Toutes les entreprises appartenaient au gouvernement, et ce dernier contrôlait la main-d'œuvre ainsi que d'autres aspects de la production. Lors de l'apparition de l'économie de marché durant, les années 1980, les entreprises ont dû s'adapter à cette nouvelle liberté (Weldon, 2010). Tous les emplois distribués par le gouvernement étaient des emplois à vie qui suivaient le modèle du *iron rice bowl*. Ce modèle peut être défini comme offrant une sécurité d'emploi hors pair pour l'individu et sa famille, ainsi qu'une rémunération et des avantages sociaux très bénéfiques. Il s'appuie sur les valeurs socialistes chinoises qui promettent de s'occuper des travailleurs chinois. Ce modèle existe encore dans certaines compagnies d'état chinoises, mais ne fait pas consensus étant donné le « prix » que ce type de modèle coûte au gouvernement. La grande concurrence qui peut être observée dans l'économie actuelle chinoise pousse les entreprises à modifier ce modèle dans le but de rendre les entreprises plus compétitives (Encyclopedia of contemporary Chinese culture, 2011). Le nouveau modèle basé sur l'économie de marché permet d'augmenter drastiquement les opportunités d'emplois et la mobilité des travailleurs, mais entraîne également une forte compétition au niveau des salaires. En effet, certains individus parviennent à recevoir une augmentation de salaire de l'ordre de 50 % lorsqu'ils changent d'emploi (Taylor, 2008).

Finalement, le réseautage est prépondérant chez la génération Y. En effet, « *Chinese by nature are born to network* » (Taylor, 2008 : 3). La culture chinoise est toujours guidée par le principe de *guanxi*. La façon d'utiliser ces réseaux a toutefois changé depuis l'arrivée des nouvelles technologies. En effet, il est très important pour cette

génération que les entreprises leur laissent une certaine liberté au niveau de leurs interactions sociales, particulièrement en ce qui concerne les interactions liées aux médias sociaux (Taylor, 2008).

Les pratiques de ressources humaines adaptées à la génération Y

Lynton (2011) relève plusieurs des « meilleures pratiques » pour s'adapter aux besoins de la génération Y et à leurs valeurs. Voici certaines des pratiques proposées par Lynton (2011) regroupées en quatre catégories distinctes : la flexibilité des conditions de travail, les attentes élevées à court terme, l'importance des pairs et de la rétroaction ainsi que l'importance de la technologie et de l'engagement social de l'entreprise. La recherche de Lynton est basée sur des entrevues avec 300 individus appartenant à la génération Y habitant à Beijing et à Shanghai.

La flexibilité des conditions de travail

La famille reste une valeur très importante pour la jeune génération chinoise. Les entreprises doivent donc intégrer dans les conditions de travail offertes des horaires de travail flexibles, des bénéfices applicables aux amis et à la famille, etc. (Lynton, 2011) En effet, selon le modèle (4-2-1), l'enfant va devoir, seul, s'occuper de six personnes âgées d'où l'importance d'avoir un horaire flexible (Yan, 2007). De plus, il est important pour cette génération d'être reconnue dans son milieu de travail. Certaines pratiques telles que le *coaching* et le mentorat peuvent être favorables. Les parents sont également toujours très impliqués dans la carrière de leur unique enfant. Il est donc important que les offres d'emplois interpellent également le besoin de sécurité des parents et des grands-parents (Lynton, 2011).

Cette génération a souvent de la difficulté à travailler dans les multinationales, notamment en raison des heures supplémentaires exigées, de la pression constante et de faibles opportunités de promotion. Après avoir subi une pression énorme durant toutes leurs études, certains ne supportent plus cette pression constante de performer. Il est important pour cette génération d'avoir un équilibre entre le travail et la vie privée, souvent obtenu par un horaire de travail flexible. De plus, dans le but d'atteindre cet équilibre, il est important pour l'entreprise de proposer des emplois

intéressants qui permettront aux individus de combiner leurs intérêts et leur travail. (Zhao et Liu, 2008)

Des attentes élevées à court terme

La génération Y met l'accent sur les buts à court terme, car ils ont grandi dans un environnement en constant changement. Ils recherchent donc une rétroaction immédiate, le plus souvent en personne. Les objectifs de carrière doivent donc être planifiés à court terme (sur les 2 années suivantes maximum). Les raisons principales qui expliquent le haut taux de roulement en Chine sont le fait que les employés perçoivent qu'il existe un manque au niveau du développement professionnel possible ou encore ils sont en désaccord avec les valeurs et décisions de leur gestionnaire. Il s'agit d'une génération qui est prête à travailler fort, mais qui s'attend en contrepartie à obtenir une reconnaissance immédiate et des opportunités de promotion rapides. (Lynton, 2011)

L'importance des pairs et de la rétroaction

Les individus de la génération Y se tournent vers leurs pairs pour obtenir du *coaching* et du support dans le milieu de travail. Les gestionnaires de la génération X ont de la difficulté à créer le même type de lien avec leurs subordonnées de la génération Y. Ces derniers recherchent un gestionnaire qui est décontracté, consistant et qui démontre son expertise sans pour autant être autoritaire (Lynton, 2011). En effet, pour les générations précédentes, l'autorité et le respect sont de mise tandis que la génération Y remet en question la hiérarchie imposée et elle accorde l'autorité et le respect aux gestionnaires « qui le méritent ».

Il est important pour la génération Y d'avoir un gestionnaire qui va lui donner une rétroaction régulière, le plus rapidement possible après la tâche ou le projet (IBM, Universum and Egon Zehnder, 2008). De plus, ils s'attendent à être aidés et soutenus afin de développer leurs compétences et leur avantage compétitif sur le marché du travail. Plusieurs solutions sont envisageables, notamment d'offrir la possibilité aux hauts potentiels de compléter un MBA ainsi que de mettre en place un système de mentorat. Ce système doit être construit de façon à ce que les mentors aient du temps à consacrer à ces « étudiants » et qu'un système d'évaluation existe. Finalement, les

formations communément proposées par les entreprises intéressent de moins en moins la génération Y car elles ne s'attardent pas aux besoins individuels de l'employé (Zhao et Liu, 2008).

Importance de la technologie et de l'engagement social de l'entreprise

Finalement, la génération Y est friande de changements et apprécie grandement l'utilisation de nouvelles plateformes informatiques. Il est important de lui laisser la possibilité d'utiliser ces instruments dans son milieu de travail.

De plus, la génération Y valorise grandement la responsabilité sociale d'une entreprise, ainsi que l'engagement social personnel. Certaines entreprises offrent donc des années sabbatiques ou des heures payées dédiées au bénévolat, ou encore permettent l'organisation d'activités sociales au sein de l'entreprise.

Deux grands défis sont mis de l'avant concernant l'intégration de la génération Y sur le marché du travail, à savoir l'attraction et la rétention de cette génération ainsi que les relations entre la génération Y et la génération X (Lynton, 2011). Les pratiques mises en place dans les multinationales doivent donc prendre en considération ces défis dans le but d'attirer et de retenir les talents de la génération Y, et de ce fait même réduire la pénurie de talents de façon plus globale. Les différences générationnelles représentent un défi à prendre en considération dans la plupart des entreprises en Chine. Toutefois dans les multinationales, les différences culturelles doivent également être prises en considération lors de l'implantation de pratiques RH.

2.2.2 Les différences culturelles entre la Chine et les États-Unis

Les influences de la culture chinoise se retrouvent à plusieurs niveaux dans la relation d'emploi.

« Toute communauté chinoise, village, quartier d'une ville, corporation, association, s'établit à partir de la fondation d'un temple, ou, du moins, d'un brûle-parfum autour duquel se construit le groupe. » (Badptandier, sous la direction de Gentelle, 2004 : 145).

En effet, les relations entre les cadres et les employés sont très hiérarchisées. L'exercice du pouvoir est autocratique et la relation peut être qualifiée de *top-down*. L'information et les changements viennent des gestionnaires et sont appliqués sans consultation auprès des employés. Cette relation entraîne une obéissance aveugle de la part des employés. L'autorité est toujours respectée et n'est jamais remise en question. Cette soumission provoque un manque d'initiative, d'autonomie et de créativité flagrant chez certains employés. (Faure, 2003)

Jing Gayle Gao (2010) décrit les différences de prise de décisions entre les Occidentaux et les Chinois comme suit : « *Relying on data analysis to make decisions is more of a Western concept, while Asians values include making decisions with common sense.* » (Gao, 2010 : 1)

Cette différence peut notamment être expliquée par le fait qu'il existe des changements très rapides sur les marchés asiatiques; les Chinois n'ont pas le temps d'analyser la situation avant de prendre des décisions. Selon Gao (2010), les compétences requises pour travailler dans une multinationale sont les suivantes : posséder un esprit analytique, des aptitudes linguistiques, une expertise professionnelle, de fortes compétences de communication et un fort *leadership*.

D'Iribarne (2009), a grandement étudié les différences culturelles dans les multinationales. Dans son étude, il soulève des différences significatives au niveau de la définition du pouvoir entre les Américains et les Chinois. Pour réaliser son étude, d'Iribarne étudie l'entreprise Lafarge, une entreprise française possédant différentes usines à travers le monde, notamment en Chine. La recherche est basée sur l'étude du code d'éthique publique de Lafarge qui a été traduit pour chaque multinationale. L'approche utilisée est donc une approche interprétative des écrits. Les résultats obtenus ne permettent pas une généralisation étant donné que seulement une entreprise est étudiée, mais permet d'explorer les concepts culturels en Chine.

L'autorité en Chine

On remarque que la définition des filiales pour les Américains et les Chinois est fondamentalement différente.

Pour les Américains : « *Divisions [...] have a key role in challenging the Business Units to achieve greater performance ambitions.* » (D'Iribarne, 2009 : 5)

Pour les Chinois : « Les Branches [...] ont un rôle important à jouer pour fixer les programmes de performance dans chaque unité. » (D'Iribarne, 2009 : 6)

On remarque les mots clés dans chaque définition, soit entraîner, lancer un défi et fixer des programmes. La définition chinoise laisse entrevoir un plus grand encadrement des subordonnés. Cette façon de faire peut être expliquée par le fait que : « si l'on n'a pas une orientation très bonne à long terme sur notre groupe, les objectifs personnels sont très flous » (D'Iribarne, 2009 : 6).

De plus, il existe une pression importante pour respecter les règles et des sanctions souvent très sévères en cas de non-respect. L'autorité est dans la plupart des cas incontestable. Cependant, dans l'entreprise étudiée par D'Iribarne (2009), la perception des employés semble atténuée, car certains affirment qu'il est possible de « contester de manière directe » l'autorité (D'Iribarne, 2009 : 6). Cependant, les RH affirment que même s'il s'agit d'une possibilité, cela ne s'est jamais vu. Ainsi, toujours d'après l'auteur : « En dépit de la modernisation du pays, on a toujours affaire à un pouvoir autocratique » (D'Iribarne, 2009 : 7).

Même s'il semble impossible pour les employés en Chine de contester l'autorité, il existe des moyens pour y arriver et laisser savoir à son supérieur ses désirs. En effet, il est important de ne pas être trop direct dans ses demandes et de sous-entendre ses besoins, par exemple en demandant de faire des choses plus difficiles pour laisser entendre un désir de promotion.

On remarque également une importance accrue accordée au fait de donner l'exemple. En effet, les gestionnaires affirment ne pas pouvoir demander à leurs employés d'effectuer quelque chose qu'ils ne feraient pas eux-mêmes (par exemple des heures supplémentaires). Ils souhaitent donner l'exemple. D'un autre côté, les

figures d'autorité ne font pas valoir leur autorité directement, ils souhaitent plutôt qu'exigent des choses de leurs employés.

Les conflits et l'affirmation de soi

La retenue des employés et des gestionnaires peut être expliquée par le fait qu'il est « mal vu de se mettre trop ouvertement en avant » dans la culture chinoise (D'Iribarne, 2009 : 8). Les Chinois tentent donc d'éviter les conflits et les affrontements et accordent une importance significative au maintien de bonnes relations.

Ce qui est attendu des employés selon les Américains est de toujours défier et être défiés « *Constructively challenge and be challenged* », tandis que les Chinois s'attendent à « Accepter et proposer différentes idées dans un esprit constructif » (D'Iribarne, 2009 : 8). On remarque dans la définition américaine le besoin d'affrontement pour atteindre un consensus ou une décision, tandis que la définition chinoise est beaucoup plus neutre et demande d'accepter ou de proposer des idées, suggérant qu'il existe déjà un consensus entre les parties. Ces différences peuvent être expliquées par le fait que les Chinois ont besoin de garder de bonnes relations entre eux. Également, une grande importance est accordée au fait de ne pas faire « perdre la face » à l'autre.

De plus, le *guanxi* est plus important que la performance de l'employé à l'intérieur de l'organisation. Le *guanxi* est défini par D'Iribarne comme suit : « La société civile chinoise fonctionne selon une logique de réseaux de solidarité entre intérêts privés » (D'Iribarne, 2009 : 13). Le *guanxi* a toujours eu un rôle important dans la société chinoise. En effet, « Avant, dans les entreprises d'État, c'était les relations personnelles qui faisaient bouger les choses, pas la compétence, et une minorité en profitait » (D'Iribarne, 2009 : 9). Cela était possible dû au fait qu'il n'existait pas de description de postes ainsi, les responsabilités de chacun demeuraient floues. « Les entreprises privées ne cherchent que le résultat; quelques fois, les moyens pour l'obtenir, on s'en fiche! » (D'Iribarne, 2009 : 10)

La perspective de carrière à long terme est importante pour les Chinois; les employés veulent avoir des possibilités de développement durable au sein de l'entreprise. Cette perspective à long terme est absente dans les définitions américaines :

- « *Focusing on performance improvement vs. Privilégier l'amélioration durable de la performance* » (D'Iribarne, 2009 : 11)
- « *Increasing share of the fast-growing markets vs. Augmenter durablement la part de marché en forte croissance.* » (D'Iribarne, 2009 : 11)

Dans la culture chinoise, l'autonomie est dépeinte comme suit : « La crainte règne qu'un pouvoir trop faible, une règle hésitante, ouvrent la porte au désordre, avec la menace d'un effondrement de la société dans l'anarchie. » (D'Iribarne, 2009 : 12) Selon l'histoire chinoise, si tout marche bien, il n'y a pas de place pour la contestation.

Le transfert des pratiques de gestion des talents

Les méthodes utilisées pour transférer les pratiques de gestion des talents dans les filiales des multinationales ont un impact important sur la réussite de l'implantation et sur le fonctionnement de l'entreprise. En 2006, 90 % des 500 plus importantes multinationales ont investi d'une façon ou d'une autre en Chine (Manpower, 2006). Il est donc important de comprendre la façon dont les firmes multinationales transfèrent leurs pratiques de gestion de talents dans les filiales de la multinationale.

Plusieurs écoles de pensées existent sur ce sujet. Pour certains, ces pratiques peuvent être transférées dans les filiales sans changement majeur, car les « meilleures pratiques » sont applicables partout dans le monde et dans tous les contextes (Fernandez & Underwood cités dans Weldon, 2010). D'autres défendent la théorie que certaines pratiques de ressources humaines doivent être ajustées pour s'adapter au contexte et à la culture chinoise. Weldon (2010) nomme quatre aspects non négligeables à prendre en considération lors de l'implantation d'une pratique de gestion des talents :

- La pénurie de professionnels et de gestionnaires en Chine.

- La politique de l'enfant unique en Chine.
- Certains aspects culturels tels que l'importance de ne pas « perdre la face ».
- L'importance du respect de la hiérarchie.

Lors de l'implantation d'une multinationale dans un pays d'accueil, les pratiques de gestion des talents peuvent être transférées du pays hôte, elles peuvent être choisies localement ou encore elles peuvent être adaptées au pays d'accueil. Dans ce dernier cas, nous parlons d'un processus d'hybridation (Gamble, 2010).

Plusieurs auteurs font référence au phénomène d'hybridation lors du transfert des pratiques. Il existe un paradigme expliqué par Ferner (2002), entre la volonté d'une multinationale de mettre en place des pratiques pour suivre le modèle du *one best way* et le besoin du pays d'accueil d'internaliser et d'adapter les processus à la réalité de la filiale de la multinationale. L'hybridation peut également avoir des effets négatifs, notamment si une pratique est changée pour s'adapter à la réalité de la filiale et que le contenu initial et l'intention de la pratique sont perdus en cours de route. En effet, il est important que les différences culturelles n'entravent pas le transfert des pratiques.

« With regard to implementing HRM [Human resource management] practices, several studies argue that cultural demands hinder the total transfer of HRM policies and practices from the home country operations to China. » (Hartmann, Feisel & Schober, 2010 : 170)

En effet, la plupart des pratiques permettent d'augmenter l'avantage concurrentiel de la multinationale, mais une adaptation trop poussée d'une pratique pourrait avoir l'effet contraire. L'étude de Kostava (2002) identifie deux facteurs qui influencent l'adoption d'une pratique dans une multinationale; soient le profil institutionnel du pays d'origine et la qualité des relations dans la multinationale. Le contexte relationnel fait référence à la confiance existant entre le siège social et les filiales d'une même entreprise. Kostava (1999) affirme également que pour réussir le transfert d'une pratique, cette dernière doit être implantée dans trois différentes sphères : la sphère sociale, organisationnelle et relationnelle. Trois niveaux

d'impacts doivent également être pris en considération soient les impacts sur le pays, l'organisation et l'individu.

2.2.3. Les différences culturelles entre la Chine et le Japon

Li et Putterill (2007) comparent les valeurs et pratiques de commerce entre la Chine et le Japon. Les auteurs affirment qu'il est important de faire la différence entre les cultures des pays d'Asie de l'Est.

« Lying at the heart of the matter is the fact that Western managers and scholars are inclined to treat the business culture in East Asia as homogeneous, and arguably different from Western business culture. » (Li et Putterill, 2007 : 148)

L'étude est basée sur l'analyse de quatre événements observés dans une coentreprise japonaise-chinoise et dans une école japonaise. Les résultats permettent de comprendre les différences entre ces deux cultures et l'importance de ne pas les regrouper en une seule culture « est asiatique ». Toutefois, les données obtenues sont subjectives et sont l'objet de la perception du chercheur de la situation.

La première caractéristique primordiale à la culture japonaise est l'importance du groupe et de l'atteinte de l'harmonie au sein du groupe. Au niveau des pratiques de gestion, les entreprises japonaises vont donc prioriser une évaluation de la performance et une rémunération basée sur l'équipe plutôt que sur l'individu (Li et Putterill, 2007). En effet, dès leur plus jeune enfance, les Japonais sont sensibilisés à l'importance des règles et des lois et du rôle de chacun dans la société dans le but de garder une nation en harmonie. La nation est d'ailleurs l'entité la plus importante au sein de la culture japonaise. Les Japonais vont d'ailleurs très rarement mélanger la famille et les affaires (Wong et Maher, 1998).

Dans le monde des affaires, les Japonais vont très peu parler et filtrer l'information qui est partagée avec les investisseurs. D'ailleurs, en raison de leur culture qui est basée sur les processus et le contrôle, ces derniers n'aiment pas déléguer la gestion de leur entreprise à des étrangers, même à l'extérieur du Japon (Li et Putterill, 2007). Les Japonais vont donc favoriser l'embauche de nouveaux diplômés dans le but de les former eux même en facilitant l'éducation et la promotion à l'intérieur de la

compagnie. Cette stratégie permet de garder les employés le plus longtemps possible au sein de l'organisation et de favoriser leur loyauté envers l'entreprise. (Li et Putterill, 2007)

En Chine, on retrouve une culture beaucoup plus directe, où le problème est surtout ressenti au niveau de l'interprétation des messages reçus. La Chine, contrairement au Japon, est un pays qui met l'accent sur l'individu et l'importance de la performance individuelle (Li et Putterill, 2007). Pour les Chinois, la famille représente la pierre angulaire de la société, et en affaires, il est important de trouver une façon de faire partie de la famille « élargie » de ses collègues ou clients. Si un investisseur arrive à faire partie de la famille « élargie », les Chinois démontrent une grande flexibilité et générosité (Li et Putterill, 2007 ; Wong et Maher, 1998). Finalement, l'objectif principal des Chinois est l'obtention de l'honneur à travers la richesse. La richesse n'est donc pas tabou dans la société chinoise et permet à l'individu d'obtenir une sécurité, de l'influence et un certain statut social (Wong et Maher, 1998).

Transfert des pratiques de gestion des talents

Lorsque le climat économique est instable et incertain, le pays hôte exerce souvent plus de contrôle vis-à-vis du pays d'accueil, n'adaptant que très peu ses pratiques (Gamble, 2010). Dans le cas de la Chine, où le climat économique est en constant changement, les firmes japonaises ressentent souvent le besoin d'exercer un plus grand contrôle en utilisant notamment l'expatriation. Selon les Japonais, l'expatriation permettrait de faciliter l'implantation des pratiques japonaises dans les filiales chinoises (Gamble, 2010).

L'étude de Gamble (2010) nous permet d'avoir une meilleure compréhension des pratiques qui sont transférées directement du pays hôte et les pratiques qui sont adaptées au pays d'accueil. L'étude est effectuée dans le secteur de la vente au détail de multinationales japonaises et leurs filiales en Chine. Elle comprend des visites des magasins ainsi que des entrevues avec les bureaux corporatifs, les gestionnaires japonais et les expatriés chinois au Japon. En Chine, la recherche s'est échelonnée sur cinq ans et incluait 146 entrevues semi-structurées dans huit magasins situés dans six villes à travers la Chine.

Comme mentionnées, les multinationales japonaises font plus appel à l'expatriation que les multinationales européennes ou américaines. De plus, dans le but de conserver un certain contrôle sur les filiales, les positions clés dans l'entreprise sont souvent occupées par des Japonais, ce qui garantit une communication intense entre le pays d'accueil et le pays hôte. Plusieurs différences culturelles influencent les pratiques RH retrouvées dans la filiale du pays d'accueil. En effet, lors du recrutement de nouveaux employés, la loyauté est de mise. En effet, « *Job-hopping was the biggest difference between China and Japan* » (Gamble, 2010 : 123). Les pratiques en place visent donc le plus souvent à retenir les talents. Pour ce faire, les entreprises japonaises préfèrent recruter de jeunes professionnels sans expérience et les former à leur « façon » : « *A clean white sheet is best when you open a store, because you need them to do as they're told* » (Gamble, 2010 : 122).

Même après avoir formé les jeunes professionnels, le contexte chinois hautement compétitif pour les meilleurs talents, amène les jeunes diplômés à changer d'entreprise dans le but d'acquérir un meilleur poste ou de meilleures conditions de travail : « *Chinese staff show less loyalty...With the buyers, I trusted them and trained them, but then they mostly left for a higher salary* » (Gamble, 2010 : 123)

Les pratiques transférées du pays hôte sont des pratiques qui doivent apporter un certain avantage compétitif à l'entreprise : « *These include the significance of context specific, firm level perceptions of sources of competitive advantage as a key motive encouraging transfer of parent company practices and the crucial role played by local labour markets* » (Gamble, 2010 : 133).

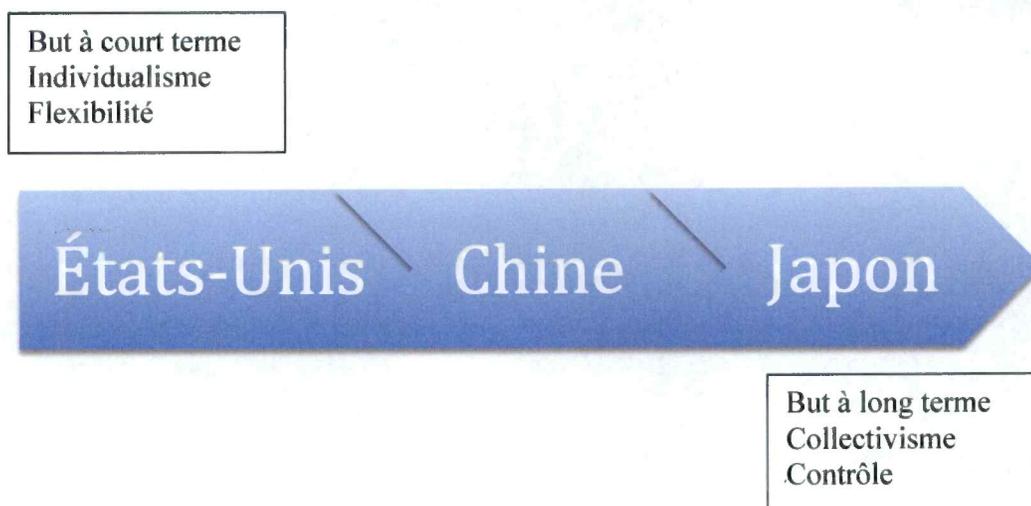
2.2.4. Analyse des différences culturelles entre la Chine, les États-Unis et le Japon

On observe de grandes différences entre les sociétés chinoises, américaines et japonaises qui vont avoir un impact notable sur la façon de faire des affaires avec succès selon le pays. Les entreprises américaines misent sur l'individu et l'affirmation de soi (D'Iribarne, 2009). Quant à elles, les entreprises japonaises mettent l'accent sur le groupe, la nation et l'importance des processus et des règles (Li et Putterill, 2007), tandis que les entreprises chinoises mettent l'emphase sur la famille, l'obtention de richesse et l'individu (Li et Putterill, 2007). Au niveau des

pratiques de gestion de talents, les entreprises américaines misent sur la performance individuelle de leurs employés (D'Iribarne, 2009). Les entreprises japonaises mettent l'accent sur la loyauté et la formation des employés ainsi que sur une communication directe entre les employés du pays hôte et du pays d'accueil. D'un autre côté, le contexte économique chinois actuel ainsi que les valeurs de la nouvelle génération Y apportent une forte compétition sur le marché, et encouragent les individus à toujours rechercher de meilleures conditions et opportunités de travail au détriment de la loyauté envers une compagnie (Gamble, 2010).

Nous allons poser le Japon, la Chine et les États-Unis sur un continuum en prenant en considération les caractéristiques suivantes : l'individualisme, le collectivisme, le contrôle, la flexibilité, les buts à court terme et les buts à long terme (voir figure 2.4). On remarque que les États-Unis et le Japon se retrouvent aux extrémités du continuum, les entreprises américaines étant centrées sur l'individu, la flexibilité et les buts à court terme. À l'autre extrémité, les compagnies japonaises sont plutôt centrées sur la collectivité, le contrôle et les buts à long terme. Finalement, on retrouve la Chine au milieu de ce continuum. Les pratiques retrouvées dans les entreprises chinoises sont basées sur l'individu comme dans les entreprises américaines, mais on retrouve un contrôle assez important associé au fait de ne pas vouloir « perdre la face ».

Figure 2.4 - Valeurs de la Chine, des États-Unis et du Japon



Comme mentionnée précédemment, la génération Y représente plus de 40 % de la population active en Chine (Lynton, 2011). Il est donc important que les pratiques RH soient adaptées aux valeurs de cette nouvelle génération sur le marché du travail.

« [...] working long hours for low wages under strictly hierarchical conditions is no longer an option. Companies will adapt to Gen-Y or lose staff and customers » (Lynton, 2011 : 3).

En observant les caractéristiques culturelles de chaque pays, nous pouvons noter que les valeurs de la génération Y chinoise se rapprochent plus des valeurs américaines que japonaises. En effet, les individus de la génération Y ont des attentes face à leur travail très élevées. Ces attentes entraînent des objectifs de carrière à très court terme et ces individus accordent une grande importance au fait d'obtenir des promotions rapidement et au mérite individuel. Les valeurs prisées dans les entreprises japonaises ne coïncident donc pas avec les valeurs de la génération Y. Par contre, les entreprises japonaises misent sur l'embauche de jeunes diplômés dans le but de les former à la culture de leur entreprise. Cette stratégie leur permet tout de même de venir rejoindre le besoin de la génération Y d'être constamment développée et d'avoir accès à un mentor au sein de leur compagnie.

2.2.5. Conclusion

Pour conclure, la nouvelle génération Y sur le marché du travail possède des priorités similaires aux générations précédentes. La plus grande différence est l'ordre dans lequel on retrouve ces priorités. Une importance est accordée à la flexibilité au travail, à l'obtention d'objectifs à court terme, à la rétroaction continue des pairs et à l'utilisation de nouvelles technologies. (Lynton, 2011)

De plus, dû aux nombreux défis rencontrés lors du processus d'expatriation, les multinationales optent maintenant plus souvent pour l'embauche d'employés locaux. Aujourd'hui, plus que jamais, il est important de comprendre les différences culturelles entre le pays « hôte » et le pays « d'accueil », non seulement pour le développement des affaires, mais pour la gestion des talents (Cerdin, 2002).

Selon la littérature, il existe de grandes différences culturelles entre le Japon, la Chine et les États-Unis. Le Japon accorde une grande importance à la société, la structure, le respect des lois et les buts à long terme. Les États-Unis sont beaucoup plus centrés sur l'individu, les buts à court terme et la flexibilité. La Chine se trouve au milieu de ce « continuum », avec une importance accordée à la famille élargie plutôt que la société comme le Japon. De plus, la culture chinoise met l'accent sur l'autorité et le respect, ces valeurs étant toutefois moins importantes que dans la culture japonaise (Li et Putterill, 2007 & D'Iribarne, 2009).

CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE

Le présent chapitre cherche à développer un cadre théorique expliquant les différentes relations possibles entre le pays d'origine de la multinationale, la catégorie de la main-d'œuvre et les pratiques de gestions des talents retrouvées au sein de l'organisation. L'effet modérateur de l'ampleur de la pénurie de talents va également être intégré au modèle présenté. Par la suite, nous allons proposer un cadre d'analyse pour les données obtenues.

3.1. Modèle conceptuel

Le concept de pénurie de talents est une problématique actuelle visible mondialement et plus particulièrement en Chine.

As we enter the Human Age, when human spirit and potential will become the driving force behind enterprise and innovation, having the right people in the right place at the right time becomes more critical than ever. Yet, as a global economic recovery continues, employers report increased difficulty filling open positions, despite an apparent surplus of talent amid high unemployment. (Manpower, 2011: 2)

Surveys and statistics continuously and consistently echo the same message: Managers and executives in Asia realize that the talent challenge will continue to be their worst nightmare. (Ooi, 2009)

Suite à la présentation de cette problématique bien réelle, notre intérêt de recherche est le suivant : *quelles pratiques de gestion des talents sont mises en place par les firmes multinationales dans le but de pallier la pénurie de talents en Chine?*

Nous allons nous attarder à comprendre si les pratiques de gestion des talents varient selon le pays d'origine de la multinationale et selon la catégorie de la main-d'œuvre.

Selon une étude de McKinsey (2010), 44 % des multinationales sont à la recherche de talents dans les pays émergents. Tous les types d'entreprises sont donc en guerre pour s'approprier les meilleurs talents (McKinsey cité dans Lynton, 2011).

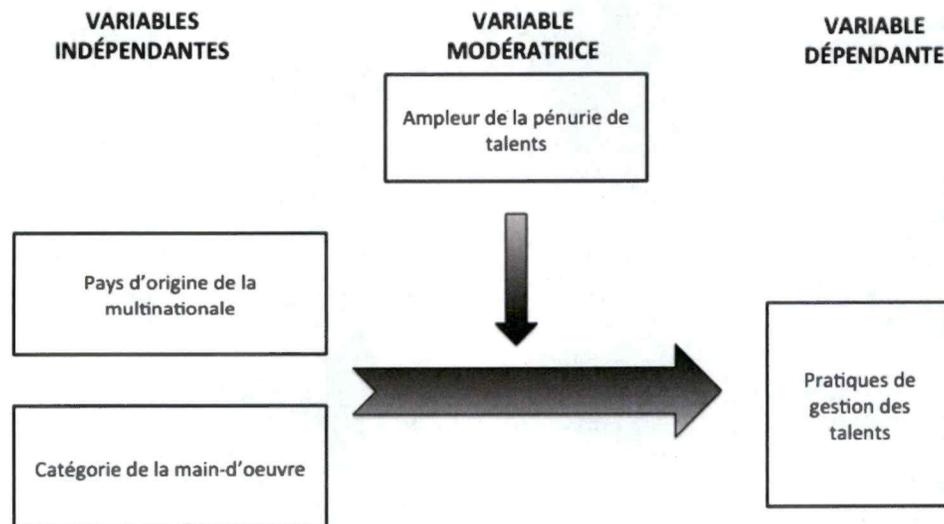
Les talents sont définis de la manière suivante : « *Talent is all about individuals : our ability to identify, attract, nurture and keep these individuals, and our ability to appeal to their individual dreams and to stretch their individual promises* » (IMD, 2007 : 2). Il s'agit d'un concept individuel et non collectif. Selon un rapport de la firme de consultation DDI, la gestion des talents peut être décrite comme suit : « *a mission critical process that ensures organizations have the quantity and quality of people in place to meet their current and future business priorities.* » (DDI, 2007 : 2)

Le concept de gestion des talents est également un concept global : « *Global talent management includes all organizational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles on a global scale. Global talent management takes into account the differences in both organizations' global strategic priorities as well as the differences across national contexts for how talent should be managed in the countries where they operate.* » (Scullion et al. cités dans McDonnell et Collings, 2011 : 56)

Dans notre modèle théorique, nous allons donc tenter de définir les liens existants entre certaines caractéristiques propres aux multinationales, les pratiques de gestion de talents et la vision de la pénurie de talents de l'entreprise.

Le modèle théorique proposé (Figure 3.1) comprend une variable dépendante (les pratiques de gestion de talents), deux variables indépendantes (le pays d'origine de la multinationale et la catégorie de la main-d'œuvre), et une variable modératrice (l'ampleur de la pénurie de talents). Les pratiques de gestion des talents comprennent le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation et la gestion de la performance.

Figure 3.1 - Modèle théorique proposé



Nous allons définir chacune des variables du modèle conceptuel dans le but de comprendre le cadre d'analyse des données de ce mémoire.

3.2. La variable dépendante

La variable dépendante de notre cadre théorique regroupe les différentes pratiques de gestion des talents observées dans les multinationales, ainsi que les meilleures pratiques en ressources humaines tirées de la littérature. Les pratiques sur lesquelles nous allons nous concentrer sont le recrutement, la rémunération, la formation, les systèmes de promotion interne et les systèmes de gestion de la performance. L'analyse sera basée sur une comparaison entre les pratiques observées dans les multinationales et les meilleures pratiques relevées dans la littérature et présentées dans ce cadre théorique.

Les meilleures pratiques de gestion des talents ont été tirées de cinq études empiriques sur le sujet. Nous allons présenter ces études ainsi que la méthodologie utilisée dans chacune d'elles.

La première étude de Hiltrop (1999) souligne les meilleures pratiques de ressources humaines existantes pour attirer et retenir les talents. Dans sa recherche, Hiltrop cherche à comprendre l'effet des pratiques RH sur l'attractivité d'une entreprise. Il demande à des gestionnaires RH de 115 multinationales et 204 compagnies locales en Europe de l'Est de compléter un questionnaire à propos de leurs politiques et pratiques RH. Suite à la compilation des résultats, 11 pratiques ressortent comme ayant un lien avec l'attraction et la rétention des talents. De ces 11 pratiques, 3 sont particulièrement en lien avec notre étude et sont utilisées dans notre cadre d'analyse. Ces pratiques sont les suivantes :

- *Favoriser le recrutement continu, pas seulement pour pourvoir des postes vacants.*
- *Favoriser le coaching et/ou le mentorat.*
- *Avoir en place un système de promotion qui dépend du potentiel de l'individu ou de sa contribution et non de son niveau, position ou statut au sein de la compagnie.*

La deuxième étude est celle de Cooke (2001) qui discute dans le livre « *Global Talent Management* » du contexte et des défis en matière de gestion des talents en Chine. Elle présente certaines des pratiques en gestion des talents observées dans les multinationales en Chine. Le chapitre « *Talent Management in China* » met l'accent sur les professionnels RH chinois comme cible de la gestion des talents. Cooke se concentre sur la revue de la littérature existante dans le but de définir le contexte de gestion des talents dans les multinationales. Selon Cooke (2001), les pratiques suivantes font partie des meilleures pratiques en gestion des talents retrouvées dans les multinationales en Chine. Ces dernières seront utilisées comme point de repère dans le cadre théorique de cette recherche.

- *Favoriser le recrutement et le mouvement à l'interne.*
- *Favoriser le recrutement par recommandation, avoir en place un système officiel de recommandation.*
- *Avoir un programme de partage des profits de l'entreprise.*
- *Offrir un programme d'actionnariat.*

- *Former et développer les employés pour améliorer leur performance actuelle et future.*

La troisième étude, celle de Schuler, Jackson et Tarique (2011) décrit les pratiques RH à mettre en place selon le défi RH rencontré par la compagnie. Les auteurs font une recension de la littérature dans le but d'identifier les opportunités stratégiques au niveau de la gestion de talents selon certains des défis rencontrés dans un monde globalisé. D'après cette étude, certains de ces défis peuvent être relevés en mettant en place des pratiques de gestion de talents spécifiques. On relève notamment les suivantes :

- *Utiliser une approche de recrutement différente selon le poste et le type de candidat visé.*
- *Mettre l'emphase sur la promotion/rotation de poste à l'interne.*
- *Offrir des possibilités de promotion rapide à l'interne pour les employés les plus employés les plus performants.*

La quatrième étude utilisée est celle de Wang, Bruning et Peng (2007). Cette recherche étudie le lien entre les pratiques RH de haute performance et les priorités organisationnelles d'entreprises privées chinoises et de multinationales. Les pratiques RH de 167 entreprises en Chine sont étudiées. Un questionnaire en chinois est distribué à des gestionnaires et employés RH qui suivaient un séminaire à une université à Pékin. Les conclusions de cette étude ont permis de mettre de l'avant les pratiques RH de haute performance suivantes :

- *Avoir un système de bonus lié aux tâches, aux responsabilités et/ou à la performance.*
- *Former et développer les employés pour améliorer leur performance actuelle et future.*

La dernière étude, de McDonnell et Collings (2011), s'attarde à comprendre comment les multinationales identifient et évaluent les talents. Ils mettent ainsi de l'avant les défis et opportunités reliées à une identification et une évaluation juste des talents dans un monde globalisé. Les pratiques suivantes font partie des opportunités recensées par les auteurs.

- *Évaluer de la performance en fonction d'objectifs spécifiques.*
- *Intégrer tous les acteurs organisationnels dans l'évaluation de la performance (évaluation 360 degrés).*
- *Utiliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs lors de l'évaluation de la performance.*

En résumé, le tableau ci-dessous présente les meilleures pratiques RH soulevées dans la littérature :

Tableau 3.1 – Meilleures pratiques RH selon la littérature

<u>Pratique RH</u>	<u>Meilleures pratiques RH</u>
<u>RECRUTEMENT</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le recrutement continu, pas seulement pour pourvoir des postes vacants (Hiltrop, 1999) • Favoriser le recrutement et le mouvement à l'interne (Cooke, 2011) • Utiliser une approche de recrutement différente selon le poste et le type de candidat visé (Schuler, Jackson et Tarique, 2011) • Favoriser le recrutement par recommandation, avoir en place un système officiel de recommandation. (Cooke, 2011)
<u>RÉMUNÉRATION</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des profits de l'entreprise (Cooke, 2011) • Programme d'actionnariat (Cooke, 2011) • Avoir un système de bonus lié aux tâches, aux responsabilités et/ou à la performance (Wang, Bruning et Peng, 2007)
<u>FORMATION</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le <i>coaching</i> et/ou le mentorat (Hiltrop, 1999) • Formation et développement des employés pour améliorer leur performance actuelle et future (Cooke, 2011 ; Wang, Bruning et Peng, 2007). • Développement des <i>soft skills</i> et <i>hard, technical skills</i> (Cooke, 2011)

<u>PROMOTION</u>	<ul style="list-style-type: none"> • la promotion doit dépendre du potentiel de l'individu ou de sa contribution et non de son niveau, position ou statut au sein de la compagnie (Hiltrop, 1999) • Mettre l'emphase sur la promotion/rotation de poste à l'interne (Schuler, Jackson et Tarique, 2011) • Promotion rapide à l'interne pour les employés les plus performants (Schuler, Jackson et Tarique, 2011)
<u>PERFORMANCE</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la performance en fonction d'objectifs spécifiques (McDonnell et Collings, 2011) • Intégration de tous les acteurs organisationnels (évaluation 360 degrés) (McDonnell et Collings, 2011) • Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (McDonnell et Collings, 2011) • Plan de performance écrit (Cooke, 2011)

Ces pratiques tirées de la littérature comme étant les meilleures pratiques RH nous permettent de construire un point de référence lors de l'analyse des données recueillies. En effet, les pratiques de gestion de talents mises en place dans les multinationales étudiées seront comparées aux meilleures pratiques de gestion des talents de la littérature dans le but d'établir des relations entre les caractéristiques de l'entreprise et de la main-d'œuvre (variables indépendantes), les pratiques de gestions de talents (variable dépendante) et la pénurie de talents ressentie par chacune des entreprises (variable modératrice).

3.3. Les variables indépendantes

Le modèle proposé comprend deux variables indépendantes, soit le pays d'origine de la multinationale et la catégorie de la main-d'œuvre. Nous allons étudier le lien entre ces deux variables et les pratiques de gestion des talents qui sont en place dans les multinationales.

Le pays d'origine de la multinationale

Dans le chapitre précédent, nous avons discuté des différences culturelles et de l'impact du pays d'origine sur les pratiques mises en place dans les multinationales. Nous nous sommes attardés sur les multinationales américaines et japonaises en Chine. Nous avons précédemment inscrit sur un continuum le Japon, la Chine et les États-Unis selon les caractéristiques suivantes : l'individualisme/collectivisme, le contrôle/flexibilité et les buts à court terme/buts à long terme. Selon la place du pays hôte sur ce continuum, nous pouvons émettre l'hypothèse que les pratiques de gestion des talents seront différentes afin de s'aligner à la culture et aux valeurs de la compagnie.

En effet, si la multinationale est américaine, nous pouvons supposer que les pratiques de ressources humaines seront focalisées sur l'individu, la flexibilité et les buts à court terme. Par exemple, on pourrait retrouver parmi les pratiques de rémunération la présence d'un bonus trimestriel basé sur la performance qui viendrait satisfaire le besoin des employés d'avoir des buts individuels et à court terme. D'un autre côté, les multinationales japonaises devraient proposer des pratiques de ressources humaines basées sur le collectivisme, le contrôle ainsi que les buts à long terme. Certaines des pratiques retrouvées pourraient être une rémunération basée sur les résultats de l'entreprise, et un cheminement de promotion lent axé sur l'ancienneté (buts à long terme).

La catégorie de la main-d'œuvre

La deuxième variable indépendante est la catégorie de la main-d'œuvre. Une étude d'Edwards (2013) discute des pratiques RH dans les multinationales et cherche à comprendre si les pratiques de gestion des ressources humaines sont le fait du pays d'accueil (*host effects*) ou du pays d'origine de la multinationale (*country of origin effects*). Selon les résultats de cette recherche, il n'existe pas de lien significatif entre la catégorie de la main-d'œuvre et les pratiques de ressources humaines dans les firmes multinationales. Toutefois, l'étude démontre que les pratiques de gestion de la performance sont plus utilisées pour les employés du centre opérationnel, tandis que les pratiques de formation (notamment l'offre d'assignation temporaire

internationale) sont quant à elles utilisées plus fréquemment pour les employés techniques et professionnels.

Certaines différences au niveau des pratiques de gestion des talents dans les entreprises peuvent donc être observées. Dans le but de faire une comparaison entre les différentes catégories de main-d'œuvre, deux groupes d'employés vont être pris en considération dans notre recherche, soit : le centre opérationnel (CO) (le plus souvent les travailleurs de production), et les employés spécialisés ou de gestion.

« Considering the limited pool of talent in the market, demand from multinationals and local companies is most definitely outweighing supply, thus causing rising turnover rates. The situation is more serious with managerial talent, which is regarded as the scarcest of all resources. » (Rosenzweig cité dans Ma et Trigo, 2008 : 35)

Selon les marchés, la pénurie de talents affecte de façon différente les catégories de main-d'œuvre. Les caractéristiques des employés qui seront prises en considération dans cette recherche sont :

- La nature du centre opérationnel
- Le niveau de qualification des employés

Ainsi, nous allons nous attarder à comprendre si les pratiques de gestion de talents sont identiques pour chaque catégorie d'employés ou si ces dernières diffèrent en fonction des caractéristiques de la main-d'œuvre.

En effet, nous pouvons émettre l'hypothèse que plus le niveau de qualification des employés est élevé et plus nous allons retrouver de meilleures pratiques en gestion des talents. Les pratiques RH des employés spécialisés et de gestion risquent de permettre une meilleure attraction et rétention des talents. De même, pour les employés de production, l'attraction et la rétention de cette catégorie de main-d'œuvre vont être plus ardues, car les pratiques RH ne vont pas concorder avec les meilleures pratiques de gestion des talents présentées dans ce cadre théorique.

3.4. La variable modératrice

La variable modératrice de ce cadre théorique est l'ampleur de la pénurie de talents. Nous définissons la pénurie de talents par la difficulté des entreprises à combler les positions au sein de leur compagnie soit par un manque quantitatif de main-d'œuvre ou un manque qualitatif au niveau des compétences. La pénurie de talents peut être ressentie de deux façons, soient par une difficulté accrue d'attirer les talents au sein de l'organisation ou encore par une difficulté de retenir les talents (qui s'observe par un taux de roulement important). Dans les années 80, le taux de roulement des gestionnaires en Chine était comparable à celui des États-Unis et du Japon. Cependant depuis 2002, une augmentation drastique peut être remarquée en Chine. Ainsi, le taux de roulement est passé de 12 % à 14 % en trois ans de 2002 à 2005 (Ma et Trigo, 2008). La rétention est donc de plus en plus difficile étant donné le marché de plus en plus concurrentiel, causé notamment par la mondialisation (Ma et Trigo, 2008). Au niveau de l'attraction des talents, Manpower (2011) énumère les dix principaux rôles les plus difficiles à combler en 2011; les gestionnaires et les travailleurs de production font partie de cette liste. L'ampleur de la pénurie de talents est ainsi accentuée pour ces emplois, ce qui entraîne une difficulté au niveau de l'attraction des meilleurs talents, particulièrement s'il s'agit de postes clés pour la compagnie.

Dans le cadre de cette recherche, nous allons mesurer la pénurie de talent en prenant en considération deux facteurs : le taux de roulement pour chaque catégorie de main-d'œuvre et la perception des dirigeants de la pénurie de talents.

Nous allons supposer que la pénurie de talents sera accentuée lorsque nous ne retrouvons pas de pratiques de gestion des talents au sein de la compagnie. Donc plus nous retrouverons de pratiques de gestion des talents au sein d'une entreprise moins la pénurie de talents aura d'impacts sur la compagnie.

3.5. Cadre d'analyse des données

Dans le but de faciliter l'analyse des données obtenues, les pratiques de gestion des talents retrouvées dans les multinationales seront comparées aux meilleures pratiques soulevées dans la littérature et présentées dans ce chapitre. Nous regrouperons les cinq pratiques de gestion des talents en deux catégories : l'attraction des talents et la rétention des talents.

Attirer : « *Susciter l'intérêt de quelqu'un, exercer sur lui un attrait, une séduction* » (Larousse, 2015).

L'attraction des talents prend en considération les pratiques RH qui vont permettre d'attirer les meilleurs talents à la compagnie. Dans le cadre de cette étude, nous avons décidé d'inclure les pratiques de recrutement et les pratiques de rémunération, qui sont souvent les éléments qui influencent le plus le choix des candidats de rejoindre une compagnie.

Retenir : « *Maintenir quelque chose en place, l'empêcher de se déplacer, de s'échapper* ». (Larousse, 2015)

La rétention des talents prend en considération les pratiques qui permettent aux employés d'être fidèles à leur compagnie et de rester en poste. Les pratiques de formation, de promotion et de gestion de la performance vont faire partie de celles prises en compte dans cette recherche.

CHAPITRE 4 : MÉTHODE DE RECHERCHE

Cette quatrième section a pour but d'expliquer et de justifier les choix méthodologiques effectués dans le cadre de cette recherche. Premièrement, la stratégie de collecte de données adoptée sera justifiée. Par la suite, la méthode de collecte de données sera présentée ainsi que l'échantillon et le terrain de recherche choisis. Finalement, un retour sera effectué sur le questionnaire développé pour cette recherche.

4.1. Stratégie de collecte de données

Cette étude met l'accent sur les pratiques de gestion de talents mises en place par les multinationales pour pallier la pénurie de talents en Chine. Deux objectifs spécifiques sont visés :

- Identifier les relations entre les pratiques de gestion des talents, le pays d'origine de la multinationale et l'amplitude de la pénurie de talents.
- Identifier les relations entre les pratiques de gestion des talents, la catégorie de la main-d'œuvre et l'amplitude de la pénurie de talents.

Il s'agit donc de discerner et de décrire les pratiques de gestion des talents mises en place par les multinationales.

L'approche de collecte de données choisie est une approche qualitative, car la littérature sur le sujet de la pénurie de talents en Chine est récente, et peu de recherches se sont penchées sur le lien entre les pratiques de gestion des talents et l'état de la pénurie de talents en Chine. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons favorisé l'utilisation de l'étude de cas dans le but de rassembler un maximum d'information sur un nombre limité d'entreprises.

L'étude de cas

Selon Coutelle (2005 : 9), l'étude de cas permet de « comprendre une situation et en donner une représentation, permettre une analyse processuelle, mettre en évidence des causalités »

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de cas est délimitée par les frontières de l'entreprise. Dans le cas présent, la revue de la littérature nous a permis de faire une liste des meilleures pratiques mises en place dans les entreprises pour attirer et retenir les talents. L'étude de plusieurs multinationales va donc permettre de les comparer entre elles et ainsi d'observer certaines régularités et différences.

4.2. Méthode de collecte de données

La méthode de collecte de données se base sur l'utilisation d'entrevues de recherche. L'entrevue est définie par Grawitz (cité dans Dépelteau, 2009 : 314) comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ».

Les entrevues permettent notamment de récolter des données sur les perceptions des participants d'une situation ou d'une problématique particulière. De plus, cette méthode permet une analyse approfondie des enjeux et pratiques liés à la pénurie de talents en Chine (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 175).

L'utilisation d'entrevues lors de la collecte de données amène plusieurs avantages. Premièrement, il s'agit d'une méthode très économique au niveau des ressources demandées, car seul le temps du chercheur est requis. L'utilisation d'une grille d'entrevue permet de retranscrire et d'analyser facilement les données. De plus, l'entrevue à questions ouvertes, utilisée dans le cadre de cette recherche, permet d'obtenir une certaine souplesse, car les questions ne nécessitent pas une réponse précise, le participant ayant le contrôle sur la profondeur des réponses données. D'ailleurs, lors de l'entrevue, le chercheur peut également utiliser des sous-questions pour rediriger le répondant ou le pousser à aller plus loin dans sa réflexion et dans les réponses partagées. Les données recueillies grâce aux entrevues permettent d'effectuer à la fois une analyse quantitative et qualitative du contenu. En effet, l'analyse qualitative permet d'obtenir des détails importants sur la problématique de recherche, car le participant a l'impression de pouvoir parler « librement et en profondeur » (Dépelteau, 2009 : 334). Finalement, l'entrevue permet d'explorer des sujets de recherche basés sur des approches exploratoires, inductives ou hypothético-

déductives. Dans le cas de ce mémoire, nous retrouvons une approche hypothético-déductive où l'on cherche à confirmer ou infirmer des hypothèses préalablement établies suite à l'analyse de la littérature existante.

Bien que les entrevues aient plusieurs avantages considérables, certains inconvénients non négligeables doivent être également pris en considération, notamment les trois postulats sur lesquelles se base le principe d'entrevue. Premièrement, il est supposé que les participants connaissent et comprennent la problématique étudiée par le chercheur, soit qu'ils y ont réfléchi préalablement et qu'ils possèdent les connaissances et une opinion concernant le sujet. Le deuxième postulat s'appuie sur le fait que les participants disent la vérité lorsqu'ils répondent aux questions. Souvent, les recherches se basent sur des sujets controversés qui peuvent mettre mal à l'aise le participant. Ce dernier peut alors mentir ou cacher certains faits pour ne pas « perdre la face » (phénomène d'autant plus important en Chine). Finalement, le dernier postulat fait référence à la neutralité du chercheur lors de l'entrevue. Cette dernière est primordiale, car son opinion personnelle peut influencer les réponses du participant.

Dans le cadre de cette recherche, des entrevues ont eu lieu avec différents questionnaires de chaque entreprise. Trois interviewers étaient présents, Christian Lévesque, Hu Hao et moi-même. La plupart des questionnaires rencontrés parlant uniquement le mandarin, nous avons travaillé avec Hu Hao, un chercheur chinois qui traduisait nos questions ainsi que les réponses obtenues. Il s'agit d'une limite importante à cette recherche, car l'information ne nous était pas acheminée de façon directe.

4.3. Échantillon et terrain de recherche

La recherche met l'accent principalement sur une population comportant les deux caractéristiques suivantes :

- Il doit s'agir de multinationales
- Le siège social de la multinationale doit se retrouver à l'extérieur de la Chine

L'échantillon choisi pour représenter cette population est qualifié « d'opportunisme planifié » (Coutelle, 2005), c'est-à-dire que les cas seront choisis selon la disponibilité et l'intérêt des entreprises participantes.

L'échantillon est composé de cinq multinationales œuvrant dans différents secteurs, quatre d'entre elles dans le secteur manufacturier et une dans le secteur de la recherche et du développement. Trois des multinationales sont américaines et deux sont japonaises.

Nous avons posé des questions dans le but de recueillir de l'information sur les pratiques en place pour deux catégories de main-d'œuvre : les employés du centre opérationnel et les employés spécialisés et de gestion. Le tableau suivant décrit certaines caractéristiques de l'échantillon choisi (voir tableau 4.1). Plus de détails sur chaque firme multinationale (FMN) seront présentés dans la section de la présentation des données.

Tableau 4.1 — Description de l'échantillon

Organisation	FMN 1	FMN 2	FMN 3	FMN 4	FMN 5
Domaine d'activité :	Télécommunications — Usines	Logiciel – Recherche et développement	Produits optiques	Câbles électriques — Usines	Câbles électriques
Pays d'origine :	États-Unis	États-Unis	Japon	Japon	États-Unis
Nombre d'employés total et nombre d'employés dans la filiale :	200 000 employés en Chine et 18 filiales en Chine/1300 employés à Zhuhai	3000 employés/300 employés à Zhuhai	70 000 en Chine/13 000 employés à Zhuhai	15 000 employés dans le monde et 16 filiales en Chine/5500 employés à Zhuhai	NC/500 employés à Zhuhai.

Pour chaque entreprise, nous avons rencontré un gestionnaire qui était en mesure de nous décrire les pratiques de gestion des talents qui étaient en place au sein de la filiale de la multinationale. De plus, nous avons décidé de rencontrer une entreprise privée chinoise dans le secteur de l'électronique pour pouvoir faire une comparaison entre les pratiques dans les multinationales et dans les entreprises chinoises.

Cette entreprise privée chinoise opère dans le secteur de l'électricité et possède 1200 employés dans son usine de Zhuhai. La plupart de ces employés travaillent en production. Les données obtenues pour cette entreprise ne permettent pas une généralisation, mais elles permettent d'obtenir un aperçu des similitudes et des différences au niveau des pratiques entre les multinationales et les entreprises chinoises.

Finalement, suite au manque de données et d'information qui ont pu être obtenues durant l'entrevue avec la multinationale 5, nous avons décidé de la retirer des résultats de notre étude. Nous allons donc concentrer notre analyse sur la revue des données obtenues pour deux multinationales américaines (multinationales 1 et 2), deux multinationales japonaises (multinationales 3 et 4) et une entreprise privée chinoise (entreprise privée chinoise 5).

4.4. Méthode d'analyse des données

Dans la prochaine section de ce mémoire, nous allons présenter et analyser les données obtenues. Dans le but de faciliter cette analyse, nous allons commencer par donner une brève description des caractéristiques de chaque entreprise. Nous allons notamment prendre en considération :

- Le secteur d'activité
- Le nombre d'employés
- Les caractéristiques de la main-d'œuvre (genre, moyenne d'âge, etc.)
- La présence ou non de syndicat

- La vision des entreprises de la pénurie de talents

Par la suite, nous allons présenter les pratiques RH présentes dans l'entreprise selon le type de pratique, soit s'il s'agit d'une pratique de recrutement, de rémunération, de formation, de promotion ou de gestion de la performance. Pour chaque cas d'entreprise, les différentes pratiques en place seront comparées aux meilleures pratiques de gestion de talents mises de l'avant plus tôt dans le cadre théorique. Les pratiques RH présentées seront également séparées selon la catégorie de la main-d'œuvre visée.

4.5. Grille d'entrevue

Dans le cadre de cette recherche, nous avons créé une grille d'entrevue pour nous permettre de diriger chaque entretien et de faciliter l'obtention des données concernant les pratiques de gestion des talents en place dans les compagnies.

La grille d'entrevue utilisée comporte 32 questions réparties en six sections distinctes. Pour plus de détails sur les questions posées, la grille d'entrevue se retrouve dans l'Annexe 1. Quelques-unes des questions seront présentées dans ce chapitre dans le but de mieux comprendre comment chacune des variables était mesurée.

Nous avons commencé par poser des questions pour contrôler certaines variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise. Ces questions permettent de comprendre si les pratiques sont adaptées au contexte chinois, ou si le siège social exerce un contrôle et une pression au niveau des pratiques en place. Elles nous permettent également de dresser un portrait de la main-d'œuvre au sein de la compagnie.

Une des questions posées, vise à comprendre la distribution des employés au sein de l'entreprise pour les employés du centre opérationnel (*ici LOG – largest occupational group*) et les gestionnaires.

« Answer the following questions for LOG and managers – Distribution according to age, gender and seniority ».

Par la suite, le questionnaire s'attarde sur la compréhension des pratiques de gestion des talents en place ainsi que les similitudes et les différences selon la catégorie de la main-d'œuvre. Voici certaines des questions développées dans le but de récolter cette information.

« How are the HR practices implemented in the affiliate? »

« What HR strategies are currently being used at your company to deal with the talent shortage? »

« Of the following groups (LOG and managers), which is the most difficult to recruit due to a lack of available talent? »

Ces questions visent à comprendre les pratiques en place dans chacune des entreprises, les stratégies en place pour venir atténuer la pénurie de talents ainsi que le type de main-d'œuvre qui est le plus difficile à recruter. De plus, nous avons posé quelques questions dans le but de comprendre si les pratiques de gestion des talents étaient adaptées à toutes les générations sur le marché du travail, plus particulièrement la génération Y.

« What are you doing to ensure you attract Gen-Y? »

Finalement, dans le but de comprendre et de mesurer l'ampleur de la pénurie de talents, nous avons posé plusieurs questions en lien avec la perception de l'entreprise quant au phénomène de pénurie de talents. Certaines questions nous ont permis d'obtenir le taux de roulement selon la catégorie de la main-d'œuvre ainsi que de comprendre les défis et difficultés liés au fait de pourvoir les postes vacants.

« Do you believe your company suffers from a lack of qualified individuals? »

« What do you think are the causes of the Talent Shortage in your organisation? »

« What's the turn over rate in your organisation? »

L'ensemble du questionnaire nous permet de récolter de l'information sur les pratiques de gestion des talents en place pour deux types de main-d'œuvre, soit les employés du centre opérationnel et les employés spécialisés et de gestion. De plus, l'information obtenue permet de comprendre les similitudes et les différences entre

les pratiques de gestion des talents selon le pays d'origine de la multinationale. Finalement, certaines des questions nous permettent de mesurer l'ampleur de la pénurie de talents dans chacune des entreprises.

4.6. Limites

Cette méthode de collecte de données comprend plusieurs limites à prendre en considération lors de la lecture des résultats obtenus. En effet, la taille de l'échantillon ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus mais plutôt de commencer à comprendre l'état de la situation. De plus, le but de l'étude était de documenter les pratiques RH pour les employés du centre opérationnel et les employés de gestion afin d'effectuer une comparaison. Durant les entrevues, nous n'avons pas pu documenter systématiquement toutes les pratiques pour les deux catégories de main-d'œuvre. Cela est dû au fait que les personnes rencontrées ne connaissaient pas ou ne voulaient pas partager certaines des pratiques RH en place. Vu cette limite assez importante, nous allons comparer les pratiques RH selon le type de main-d'œuvre dans la mesure du possible. La nécessité du traducteur lors de la collecte de données est également venue altérer l'exactitude des données obtenues lors des entrevues. Cette recherche permet toutefois de comprendre les différences de pratiques de gestion de talents selon le pays d'origine de la multinationale ainsi que la vision de la pénurie de talent de chacune d'elles.

Dans la prochaine section, nous allons présenter et analyser les résultats obtenus lors des entrevues dans le but de pouvoir répondre à la question de recherche posée précédemment. Deux analyses distinctes vont être effectuées : une portant sur les pratiques de gestion des talents selon le pays d'origine de la multinationale et une autre sur les pratiques de gestion des talents selon la catégorie de la main-d'œuvre. Finalement, l'analyse sera suivie d'une discussion qui nous permettra de faire des liens entre la revue de littérature et les résultats obtenus.

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES DONNÉES

5.1. Multinationale 1

L'entreprise 1 est une multinationale américaine qui œuvre dans le secteur des équipements de la télécommunication. Le site situé à Zhuhai s'occupe de la création et l'assemblage des différents produits de téléphonie ainsi que des ventilateurs d'ordinateurs. L'entreprise a un total de 18 sites à travers la Chine et le siège social régional se situe à Shanghai. L'entreprise compte plus de 200 000 employés à travers le pays. Chaque site s'occupe de la production de différents produits, ce qui évite une concurrence entre les filiales. De plus, 100 % des produits sont exportés à l'extérieur de la Chine.

Le site de Zhuhai comprend 1300 employés, dont 1000 employés de production, 130 employés techniques, 50 superviseurs et 20 employés de gestion. Dans le cas de cette entreprise, le centre opérationnel est représenté par les employés de production. Les employés spécialisés et de gestion incluent les 130 employés techniques, les 50 superviseurs et les 20 employés de gestion.

La répartition homme/femme des employés de production est très inégale; 80 % des employées de production étant des femmes. La majorité des employés de production sont des travailleurs migrants venant du sud de la Chine. D'ailleurs, l'âge moyen est de 25 ans au sein des employés. Le centre opérationnel de cette compagnie est donc majoritairement composé d'individus provenant de la génération Y.

Certaines autres variables doivent aussi être prises en considération, notamment la présence d'un syndicat implanté par le gestionnaire RH de la compagnie. Ce syndicat est maintenant dirigé par l'assistant gestionnaire. On y retrouve également une convention collective et une négociation salariale annuelle. De plus, les contrats offerts aux travailleurs de production sont d'une durée de trois ans, ce qui représente la norme du secteur. En ce qui concerne le transfert des pratiques RH, le site possède une certaine autonomie quant à la prise de décision. En effet, on remarque une flexibilité des pratiques d'environ 30 % qui permet au site notamment de changer le salaire de base des employés, de développer leur propre formation, etc.

L'entreprise partage certains des défis rencontrés au niveau de la pénurie de talents. Dans un premier lieu, le taux de roulement des employés de production est de plus de 120 % par année. Une rude compétition entre les entreprises semble être au cœur de la difficulté pour l'entreprise d'attirer des travailleurs de production de qualité. En effet, la concurrence faisant augmenter les salaires, la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux employés est fortement réduite. Il est à noter que la problématique est telle que certaines entreprises vont même jusqu'à déménager leurs usines vers l'intérieur de la Chine afin de réduire cette concurrence.

D'un autre côté, on remarque un taux de roulement radicalement moins élevé pour le reste des employés, soit de 4 % par année pour les ingénieurs et de 2 % par année pour les gestionnaires. Bien que ce taux soit bas, l'entreprise affirme avoir eu sept différents *general manager* dans les six dernières années, ce qui démontre tout de même un roulement important pour un poste aussi critique de la compagnie. On observe également que ces employés de gestion restent en moyenne cinq ans dans la compagnie pour ensuite retourner dans leur ville natale ou encore pour changer de compagnie. L'entreprise tente de garder ses employés en offrant des bonus, mais sans succès apparent.

Pour l'entreprise 1, le plus gros défi repose surtout sur l'attraction des employés de production, même si la rétention à court terme semble également être un problème. Au niveau des employés spécialisés et de gestion, on remarque principalement un problème de rétention des employés à long terme (5 ans et plus).

Dans la prochaine section, nous allons étudier les différentes pratiques en place dans cette multinationale pour les travailleurs du centre opérationnel (les travailleurs de production) ainsi que pour les employés spécialisés et de gestion. Les différentes pratiques en place dans cette multinationale seront comparées aux meilleures pratiques de gestion de talents mises de l'avant plus tôt dans le cadre théorique. Concernant la collecte de données, nous n'avons pas réussi à recueillir d'information sur les pratiques de recrutement des employés du centre opérationnel ainsi que pour les pratiques de formation et de promotion des employés spécialisés et de gestion.

Certains processus étant confidentiels, ils ne sont pas partagés ni à l'interne ni à l'externe.

5.1.1. Le recrutement

Employés spécialisés et de gestion

En ce qui concerne les employés spécialisés et de gestion, la première meilleure pratique reconnue en gestion de talents est l'utilisation d'un recrutement continu. En effet, la multinationale 1 offre des stages aux étudiants universitaires pour bâtir leur bassin de talents. Suite à l'obtention du diplôme de ces étudiants, l'entreprise peut décider d'embaucher les candidats les plus performants. Il s'agit d'une situation gagnante pour l'entreprise, car ces stagiaires sont déjà formés, connaissent la culture de la compagnie et la comprennent.

La deuxième meilleure pratique est l'utilisation d'une stratégie de recrutement différente pour chaque type de poste à combler. Cette entreprise utilise le recrutement dans les universités pour les postes d'ingénieurs et une stratégie axée sur le recrutement dans différentes villes cibles pour les autres employés tels que les gestionnaires.

La troisième meilleure pratique repose sur l'utilisation du recrutement à l'interne. La compagnie n'a pas mis en place de pratiques pour faciliter le transfert latéral des employés ou faciliter les possibilités de rotations à travers différents postes. On retrouve cependant un système de promotion interne assez détaillé qui permet l'évolution des employés dans leur sphère d'emploi. Pour les gestionnaires, cela signifie une évolution dans les postes de la haute direction.

La dernière meilleure pratique est l'utilisation du *guanxi* ou de la recommandation de candidats. Bien que cette pratique soit utilisée dans la plupart des entreprises, cette dernière n'est pas mentionnée comme pratique formelle dans la compagnie pour le recrutement des nouveaux employés.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés spécialisés ou de gestion

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

On peut constater que trois des quatre meilleures pratiques choisies sont retrouvées pour les employés spécialisés et de gestion dans la multinationale 1. Cela démontre l'utilisation de très bonnes pratiques de gestion des talents au niveau du recrutement.

5.1.2. La rémunération

Employés du centre opérationnel

La rémunération des employés de production est de 2200 RMB par mois. Cette rémunération inclut le salaire de base, une assurance sociale et une place dans les dortoirs de l'usine. Aucun bonus relié à la performance, aux tâches ou aux responsabilités n'est mis en place par l'entreprise.

Pour les employés de production, nous ne retrouvons pas non plus de programme d'actionnariat ou de programme de partage des profits de l'entreprise.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés du centre opérationnel

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

On remarque ainsi qu'aucune des trois meilleures pratiques de rémunération n'est utilisée dans l'entreprise 1 pour les employés de production.

Employés spécialisés ou de gestion

Les pratiques de rémunération pour les gestionnaires sont différentes de celles des employés de production. En effet, en plus de leur rémunération de base, les

gestionnaires obtiennent un bonus qui est associé à leur performance. Ce bonus peut atteindre 20 % de leur salaire. Il représente une des meilleures pratiques de rémunération qui est l'utilisation d'un système de bonus associé à la performance, aux tâches ou aux responsabilités de l'employé.

La deuxième meilleure pratique de gestion des talents en rémunération est l'utilisation d'un programme d'actionnariat; programme que l'on retrouve dans l'entreprise pour les gestionnaires. Ces derniers ont également le droit à une indemnité pour leur voiture et leur maison. Il s'agit d'une pratique qui facilite l'attraction et la rétention des employés, mais qui ne fait pas partie des meilleures pratiques de rémunération énumérées dans notre modèle théorique.

La seule pratique qui n'est pas présente dans cette multinationale est l'attribution d'un bonus lié aux profits et aux résultats de l'entreprise.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés spécialisés ou de gestion

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

Nous pouvons observer que deux pratiques de rémunération en gestion des talents sur trois dans l'entreprise 1 pour les employés spécialisés et de gestion.

5.1.3. La formation

Employés du centre opérationnel

La première meilleure pratique de gestion des talents en formation est l'offre de développement des *soft skills* et *hard skills* des employés. La multinationale 1 offre quatre heures de formation par semaine aux employés de production. Ces formations incluent notamment le développement de techniques spécifiques (*hard skills*), de la formation comportementale (faisant partie des valeurs de la compagnie) et des cours d'anglais (*soft skills*).

Pour les employés de production, on ne retrouve cependant pas de formations utilisées spécifiquement pour améliorer leur performance future, de pratiques de *coaching* ou du mentorat.

Meilleures pratiques en formation pour les employés du centre opérationnel

- Développement de *soft skills* et *hard skills*
- Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future
- Favoriser le *coaching* et le mentorat

Pour les pratiques de formation des employés de production, on retrouve seulement une des meilleures pratiques sur trois. Il y a ainsi des lacunes au niveau du développement des employés de production.

5.1.4. La promotion

Employés du centre opérationnel

Un système de promotion structuré est présent dans la multinationale 1 pour tous les employés. La promotion des employés de production est basée sur deux critères : les compétences de l'employé et son ancienneté. Un autre facteur pris en considération pour la progression des employés de production est la capacité d'être polyvalent; qualité jugée essentielle par l'entreprise. Chaque classe d'emploi possède trois niveaux et un travailleur de production doit en premier lieu atteindre le dernier niveau de sa classe d'emploi avant d'espérer pouvoir être promu à un poste de chef d'équipe ou d'inspecteur de la qualité.

La stratégie de promotion au sein de l'entreprise est basée sur un roulement à l'interne, ce qui représente une bonne pratique de gestion de talents. Le fait que les promotions sont basées sur l'ancienneté et sur les compétences représente une bonne pratique RH, mais pas nécessairement une bonne pratique de gestion des talents, car l'ancienneté joue encore un rôle primordial dans le cheminement de carrière des employés.

Les deux dernières meilleures pratiques en gestion des talents sont la promotion rapide pour les employés les plus performants et la promotion basée sur le potentiel et la contribution de l'individu. Ces deux pratiques ne sont pas retrouvées dans cette entreprise pour les employés de production.

Meilleures pratiques en promotion pour les employés du centre opérationnel

- Promotion/rotation à l'interne
- Promotion rapide pour les employés les plus performants
- Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu

On remarque chez les employés de production que les rotations sont favorisées, d'où l'importance d'avoir des employés polyvalents au sein de la compagnie. De plus, les promotions dépendent également de la contribution de l'individu (sa performance), mais pas de son potentiel. Au final, une seule des trois meilleures pratiques en gestion des talents pour la promotion est retrouvée au sein de l'entreprise, soit le fait de favoriser les rotations à l'interne.

5.1.5. La performance

Employés du centre opérationnel

La première meilleure pratique mise de l'avant est une évaluation basée sur des objectifs clairs et spécifiques. L'évaluation de la performance des employés de production de la multinationale 1 permet de revoir la performance annuelle de l'employé, mais n'est toutefois pas comparée à un objectif qui a été prédéterminé.

Deuxièmement, pour que l'évaluation soit optimale, elle doit être effectuée par plusieurs acteurs organisationnels, ce qui n'est pas le cas pour les travailleurs de production. Ces derniers sont évalués seulement par leurs supérieurs immédiats, soient les chefs de ligne (superviseurs).

Dernièrement, nous n'avons pas obtenu d'information de la compagnie concernant les deux dernières pratiques de gestion de la performance, soit la mise en place d'un plan de performance écrit et l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Meilleures pratiques en gestion de la performance pour les employés du centre opérationnel

- Plan de performance écrit
- Objectifs clairs
- Utilisation de tous les acteurs organisationnels
- Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Sur les quatre meilleures pratiques pour l'évaluation de la performance mises de l'avant, aucune n'est retrouvée pour les employés de production dans cette entreprise. En effet, l'évaluation de performance est effectuée par un seul acteur organisationnel et semble n'avoir que peu d'impact sur la promotion, la rémunération ou la formation de l'employé.

Employés spécialisés ou de gestion

L'évaluation de la performance doit être faite en fonction d'objectifs spécifiques qui sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Dans le processus de cette compagnie, on ne note pas l'utilisation d'objectifs ou d'indicateurs spécifiques durant le processus.

Les ingénieurs de la multinationale 1 utilisent une évaluation de la performance dite de « 360 degrés ». Cette pratique est définie par l'utilisation de trois évaluations : une auto-évaluation, une évaluation effectuée par les pairs et une évaluation effectuée par le superviseur. Ces évaluations représentent une des meilleures pratiques de gestion des talents qui stipule qu'il est important d'intégrer tous les acteurs organisationnels lors de l'évaluation de la performance d'un employé.

Suite à ces évaluations, une discussion entre l'employé et son superviseur a lieu pour déterminer les forces et les points d'amélioration de l'employé. Bien que les forces et les faiblesses soient mises de l'avant dans le but d'identifier les besoins de formation et de promotion, il est important que ce plan soit écrit et qu'il reflète l'atteinte des objectifs qui ont été prédéterminés. Cela n'est cependant pas le cas dans cette entreprise.

Meilleures pratiques en gestion de la performance pour les employés spécialisés ou de gestion

- Plan de performance écrit
- Objectifs clairs
- Utilisation de tous les acteurs organisationnels
- Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Sur les quatre meilleures pratiques d'évaluation de la performance présentées, on remarque que cette entreprise n'en utilise qu'une lors de son processus : l'utilisation de plusieurs acteurs organisationnels lors de l'évaluation. On dénote donc encore plusieurs lacunes pour les employés de gestion, particulièrement au niveau de l'utilisation d'objectifs spécifiques et d'indicateurs variés.

5.1.6. Analyse globale

Suite à l'évaluation de chaque pratique RH en place dans cette compagnie, nous sommes en mesure d'évaluer de façon plus globale sa stratégie RH de gestion des talents. Deux axes vont être utilisés, un axe centré sur l'attraction des talents (recrutement, rémunération), puis un axe centré sur la rétention des talents (la formation, la promotion et la gestion de la performance).

Tableau 5.1 – Analyse globale – Multinationale 1

		Employés du centre opérationnel (CO)	Employés spécialisés ou de gestion
Attraction	<u>Recrutement</u>	ND	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>
	<u>Rémunération</u>	<input type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise
Rétention	<u>Formation</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat	ND
	<u>Promotion</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Promotion/rotation à l'interne <input type="checkbox"/> Promotion rapide pour les employés les plus performants <input type="checkbox"/> Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu	ND
	<u>Évaluation de la performance</u>	<input type="checkbox"/> Plan de performance écrit <input type="checkbox"/> Objectifs clairs <input type="checkbox"/> Utilisation de tous les acteurs organisationnels <input type="checkbox"/> Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	<input type="checkbox"/> Plan de performance écrit <input type="checkbox"/> Objectifs clairs <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de tous les acteurs organisationnels <input type="checkbox"/> Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

L'attraction des talents

Les pratiques d'attraction des talents incluent le recrutement et la rémunération des employés. On remarque au niveau de l'attraction des travailleurs de production qu'aucune pratique de gestion des talents n'est utilisée. Au niveau des travailleurs de gestion, on observe l'utilisation de cinq pratiques de gestion de talents sur les sept énumérés dans le modèle théorique (recrutement et rémunération). Les pratiques d'attraction dans la multinationale 1 visent donc spécifiquement l'attraction des employés plus « spécialisés » et « qualifiés », soient les gestionnaires et les ingénieurs de la compagnie.

La rétention des talents

Les pratiques de rétention des talents incluent la formation, la promotion et la gestion de la performance. Pour les employés de production, deux pratiques de gestion des talents sur les dix présentées pour la rétention des talents sont utilisées par l'entreprise 1. Pour les employés de gestion, nous avons malheureusement recueilli moins d'information pour la formation et la promotion des employés, certaines de ces pratiques étant confidentielles. Pour la gestion de la performance, nous retrouvons une des meilleures pratiques en gestion des talents. On remarque pour les deux catégories d'employés une lacune au niveau des pratiques en place pour retenir la main-d'œuvre. Cela peut expliquer partiellement le taux de roulement de plus de 120 % par année au sein des employés de production, ainsi que le taux de roulement élevé du *general manager* depuis plusieurs années.

La multinationale 1 investit donc principalement au niveau des pratiques visant les gestionnaires et employés spécialisés de la compagnie. De plus, l'investissement se retrouve plus au niveau de l'attraction des employés et moins au niveau de la rétention des employés.

5.2. Multinationale 2

La deuxième entreprise est une multinationale américaine qui se spécialise en informatique et en développement de logiciel. Cette compagnie a plus d'un million de clients à travers le monde et fait partie du top 500 des meilleures entreprises aux

États-Unis. Elle se démarque de la concurrence grâce à son innovation au niveau des nouveaux processus et produits en logiciels.

L'entreprise compte plus de 3000 employés avec un total de 1000 employés dans leurs cinq centres de recherche et développement à travers le monde. La filiale visitée dans la ville de Zhuhai comprend 300 employés. Les employés sont pour la plupart très qualifiés, ayant obtenu un diplôme universitaire de premier ou deuxième cycle. Les employés de cette filiale peuvent être séparés en deux catégories distinctes soient : les ingénieurs, qui sont les employés du centre opérationnel, et les gestionnaires et les autres travailleurs spécialisés.

La plupart des ingénieurs du centre opérationnel viennent directement de l'université. Ainsi, nous pouvons assumer que le centre opérationnel de cette compagnie compte en grande partie des employés de la génération Y. De plus, le centre opérationnel étant très qualifié, nous ne retrouvons pas d'employés migrants au sein du centre de R&D.

Certaines autres caractéristiques doivent être prises en considération lors de la présentation de l'entreprise. En effet, nous ne retrouvons pas de syndicat ou de convention collective au sein de cette multinationale. De plus, l'entreprise offre trois types de contrats : les contrats de trois ans, les contrats de plus de trois ans et des contrats à durée indéterminée.

Bien que l'entreprise ne ressente pas particulièrement d'effets négatifs de la pénurie de talents, l'attraction des talents pour cette filiale peut tout de même s'avérer ardue à cause de deux facteurs principaux : la localisation et le salaire. En effet, la plupart des jeunes diplômés veulent commencer leur carrière dans une grande ville telles que Shanghai ou Pékin. Bien que le salaire soit compétitif pour les nouveaux diplômés, le salaire offert est tout de même bien plus faible que celui des grandes villes. La compagnie affirme que les rôles les plus difficiles à combler sont les rôles d'ingénieurs « intermédiaires », qui possèdent de 3 à 5 ans d'expérience. De plus, au niveau de la rétention des talents, les employés avec de l'expérience sont les plus difficiles à garder au sein de la compagnie. En effet, ils sont souvent sollicités par les concurrents qui leur offrent des conditions de travail très concurrentielles. Le taux de roulement pour l'ensemble des employés de la compagnie dans ce site est de

10 % par année. Ce taux peut être comparé au taux de roulement général à Zhuhai qui est de 23 % par année.

Dans la prochaine section, nous allons revoir les pratiques en place dans la compagnie pour les employés du centre opérationnel (les ingénieurs) et les gestionnaires. Ces pratiques seront comparées aux meilleures pratiques en gestion des talents mises de l'avant dans le chapitre précédent. Dans le cadre de la collecte de données, nous n'avons pas réussi à avoir de l'information sur les pratiques de promotion et d'évaluation de performance pour les employés du centre opérationnel et pour les employés spécialisés et de gestion.

5.2.1. Le recrutement

Employés du centre opérationnel

La première meilleure pratique de gestion des talents en recrutement est l'utilisation d'un recrutement continu. Les ingénieurs sont en grande partie recrutés sur les campus. En plus des postes permanents offerts, la multinationale offre également plus de 20 stages par année à des étudiants. Ces offres de stage permettent de bâtir un bassin de talents d'ingénieurs pour la compagnie tout au long de l'année. En effet, environ 50 % des stagiaires se voient offrir un poste à la fin de leurs études.

La deuxième des meilleures pratiques est le fait de favoriser le recrutement à l'interne. Cette pratique est également utilisée pour les postes permanents, car plusieurs postes sont offerts chaque année à des stagiaires qui sont déjà employés par la compagnie.

La troisième meilleure pratique est l'utilisation d'une approche différente selon le profil de candidat recherché. Bien qu'une seule pratique soit utilisée pour le recrutement des ingénieurs, des stratégies différentes sont utilisées pour les autres types de postes.

Enfin, la dernière des meilleures pratiques est l'utilisation d'un système de recommandation de candidats ou le *guanxi*. Pour le recrutement des ingénieurs, cette pratique n'est pas utilisée, le recrutement universitaire étant favorisé.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés du centre opérationnel

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

Trois des quatre meilleures pratiques soulignées dans cette recherche sont utilisées pour le recrutement des ingénieurs dans cette deuxième multinationale. On remarque donc une grande force au niveau des pratiques de recrutement utilisées pour les employés du centre opérationnel.

Employés de spécialisés ou de gestion

La première des meilleures pratiques en recrutement est le recrutement continu. Pour les postes de gestionnaire, aucun recrutement continu ou programme de développement n'est en place dans la compagnie pour faciliter une éventuelle gestion de la relève.

La deuxième meilleure pratique est l'utilisation d'une approche de recrutement différente pour chaque type de postes. Comme mentionnée précédemment, une stratégie basée sur le recrutement universitaire est utilisée pour les ingénieurs. Pour les postes de gestionnaire, trois stratégies sont priorisées : la recommandation (*guanxi*), l'utilisation de leur site internet et l'utilisation d'un chasseur de têtes. On retrouve donc différentes stratégies selon le profil recherché.

La troisième meilleure pratique est de favoriser le recrutement à l'interne. Bien que cette stratégie soit utilisée pour les postes plus « juniors », aucune pratique n'est en place pour les postes de plus haut niveau. En effet, l'entreprise semble prioriser un recrutement à l'externe pour les postes de gestionnaires.

La dernière meilleure pratique est l'utilisation d'un système de recommandation. Dans cette multinationale, la pratique de recrutement favorisée pour le recrutement de gestionnaires est le *guanxi*. L'entreprise a mis en place un système de recommandation officiel qui permet à l'employé qui recommande un candidat pour

un poste de gestionnaire d'obtenir jusqu'à un mois de salaire si le candidat est embauché.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés spécialisés ou de gestion

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

Pour les gestionnaires, seulement deux des meilleures pratiques sur quatre sont utilisées par la multinationale pour le recrutement. On remarque des faiblesses au niveau du recrutement à l'interne, des possibilités de promotion et de la préparation de la relève pour les gestionnaires.

5.2.2. La rémunération

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

Les pratiques de rémunération dans la multinationale 2 sont similaires pour les ingénieurs (centre opérationnel) et les gestionnaires.

La première des meilleures pratiques en rémunération est le partage des profits de l'entreprise. Aucune pratique liée au partage des profits n'est en place dans cette multinationale.

La deuxième des meilleures pratiques est l'utilisation d'un programme d'actionnariat. Nous ne retrouvons pas de programme d'actionnariat au sein de l'organisation ni pour les ingénieurs ni pour les gestionnaires.

La troisième des meilleures pratiques est l'existence d'un programme de bonus relié aux tâches, aux responsabilités et à la performance. La rémunération de la plupart des employés est fixe. Cependant, les chefs d'équipe ont le droit à un petit bonus basé sur la performance de leur équipe.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance (*pour les chefs d'équipe seulement*)
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

On remarque qu'une seule des trois meilleures pratiques est utilisée pour les gestionnaires et qu'aucune des meilleures pratiques n'est utilisée pour les employés du centre opérationnel. Cependant, certains avantages permettent aux nouveaux employés de s'intégrer à Zhuhai, notamment un mois d'hôtel payé durant la recherche d'un logement, le transport de la ville d'origine du candidat à Zhuhai, ainsi que l'accès à une personne-ressource pour s'intégrer à la ville. Ces avantages permettent un équilibre travail/famille qui est très recherché par les candidats.

5.2.3. La formation

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

Plusieurs pratiques sont mises en place dans l'entreprise pour favoriser le développement et l'épanouissement des employés. On retrouve encore une fois des pratiques similaires pour les deux catégories d'employés.

L'entreprise 2 offre une formation pour les nouveaux employés en quatre étapes :

1. 1^{er} jour de travail : introduction au bureau et à l'équipe
2. 1^{er} semaine : introduction au code de conduite et façons de faire de la compagnie
3. 1^{er} mois : « honeymoon phase » : découverte des pratiques et des valeurs de la compagnie
4. 2 premières années : formation sur le terrain et accès à un mentor.

La première des meilleures pratiques est le fait de favoriser le *coaching* ou le mentorat. On retrouve sur ce plan deux années de formation sur le terrain et l'accès à un mentor pour tout nouvel employé, ce qui leur permet de bien commencer leur emploi et de faciliter leur intégration.

La deuxième des meilleures pratiques est la formation et le développement des employés dans le but d'améliorer leur performance actuelle et future. On retrouve au sein de la multinationale un programme de rotation à travers différentes positions. Ce programme permet aux employés de devenir polyvalents, mais également d'améliorer leurs connaissances de la compagnie et de mieux définir leurs intérêts personnels et professionnels.

Finalement, il est important de permettre le développement des *soft skills* et *hard skills* des employés. Si l'on reprend le programme de formation des nouveaux employés en quatre étapes, on remarque que ces pratiques favorisent le développement des *soft skills*, tel que l'apprentissage du code de conduite de la compagnie ; ainsi que le développement des *hard skills*, grâce à de la formation sur le terrain et au mentorat.

Meilleures pratiques en formation pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

- Développement de *soft skills* et *hard skills*
- Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future
- Favoriser le *coaching* et le mentorat

On remarque donc que toutes les meilleures pratiques en formation sont retrouvées dans cette compagnie, autant pour les ingénieurs que pour les gestionnaires. Cependant, le plan de formation est concentré sur les deux premières années dans un nouvel emploi, et moins de poids est mis sur les employés qui sont dans la compagnie depuis plus longtemps. La formation à court terme pour faciliter l'intégration à la compagnie est donc primée.

5.2.4. Analyse globale

Tableau 5.2 – Analyse globale – Multinationale 2

		<u>Employés du centre opérationnel (CO)</u>	<u>Employés spécialisés ou de gestion</u>
<u>Attraction</u>	<u>Recrutement</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>
	<u>Rémunération</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance (<i>pour les chefs d'équipe seulement</i>) <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise
<u>Rétention</u>	<u>Formation</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat
	<u>Promotion</u>	ND	ND
	<u>Évaluation de la performance</u>	ND	ND

Pour cette deuxième entreprise, les pratiques RH seront encore une fois réunies en deux catégories : l'attraction des talents (recrutement et rémunération) et la rétention des talents (la formation).

L'attraction des talents

Pour les employés du centre opérationnel de cette multinationale (les ingénieurs), trois pratiques sur les sept mises de l'avant dans le modèle sont utilisées pour le recrutement et la rémunération des ingénieurs. Pour les gestionnaires, on retrouve également trois de ces meilleures pratiques. Par contre, on remarque que l'accent est mis sur les pratiques de recrutement pour les ingénieurs, tandis que pour les gestionnaires, l'accent est mis sur le recrutement et la rémunération.

La rétention des talents

Les pratiques de rétention sont les mêmes pour les ingénieurs et les gestionnaires. En effet, toutes les meilleures pratiques de gestion des talents en formation sont retrouvées pour les deux catégories d'employés.

On remarque donc que la multinationale 2 a en place autant de pratiques d'attraction que de pratiques de rétention des talents. Ces pratiques peuvent notamment expliquer le fait que la compagnie ne perçoit pas de pénurie de talents et ne ressent que très peu de problèmes d'attraction des talents, cela malgré le fait que la filiale se retrouve dans un lieu géographique loin des métropoles et que les salaires sont moins élevés que dans les grandes villes.

5.3. Multinationale 3

La troisième multinationale est une entreprise japonaise œuvrant dans le domaine des produits optiques. Cette multinationale produit, à son site de Zhuhai, des imprimantes, des fax et des produits digitaux. Cette usine s'occupe principalement de la production des produits et la vente est prise en charge par le bureau de Beijing. Cette multinationale compte plus de 70 000 employés en Chine, dont 13 000 employés à leur site de Zhuhai. Le centre opérationnel de cette compagnie est représenté par les employés de production pour la plupart travailleurs migrants. Nous retrouvons une moyenne d'âge pour les travailleurs de production de 22 ans. La majorité des employés du centre opérationnel font donc partie de la génération Y.

La moyenne pour les autres classes d'employés est un peu plus élevée, soit de 30 ans pour les employés en recherche et développement et de 39 ans pour les gestionnaires. On retrouve donc pour les employés spécialisés et de gestion un mélange d'individus de la génération X et Y.

Plusieurs autres caractéristiques doivent également être prises en considération. On peut observer au sein de la compagnie la présence d'un syndicat et d'une convention collective. On remarque très peu d'autonomie au niveau de la filiale vis-à-vis de son siège social. Cette caractéristique est souvent observée dans les multinationales japonaises. On estime qu'environ 10 % des pratiques RH qui sont implantées dans la multinationale sont adaptées à la réalité chinoise.

La vision des *leaders* japonais est qu'il n'y a « pas de talents en Chine ». Dans le but de pouvoir gagner le respect des leaders, les Chinois doivent souvent se surpasser en démontrant qu'ils sont plus compétents, plus qualifiés et plus loyaux que les employés japonais. Certaines lois sur les relations de travail ont forcé cette multinationale à changer la durée des contrats offerts. En effet, en 2008, les contrats de cette multinationale sont passés de un an à trois ans.

Le phénomène de pénurie de talents est décrit par cette entreprise comme un problème de motivation des employés plutôt qu'un problème d'attraction. Même s'il peut y avoir une pénurie au niveau des talents, les salaires offerts par cette compagnie sont très compétitifs et permettent de réduire l'impact sur l'attraction et la rétention des talents. Finalement, on retrouve un taux de roulement de 72 % à 108 % par année pour les employés de production, ce qui est similaire aux autres entreprises du secteur. De plus, le taux de roulement des gestionnaires est d'environ 2 % à 4 %, un taux qui est similaire à celui de l'industrie.

Dans la prochaine section, nous allons nous attarder à décrire les différentes pratiques RH en place dans la filiale de cette multinationale japonaise et à analyser si elles répondent aux standards des meilleures pratiques au niveau de la gestion des talents.

Dans le cadre de la collecte de données, nous n'avons pas réussi à avoir de l'information sur les pratiques de gestion de la performance pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion.

5.3.1. Le recrutement

Employés du centre opérationnel

Pour le recrutement des employés de production, l'entreprise concentre ses efforts autour de l'utilisation des marchés locaux d'emplois. Vu la rémunération offerte par la compagnie qui est considérée comme compétitive, aucun autre effort n'est déployé pour l'attraction des travailleurs de production. Cependant, une stratégie supplémentaire est utilisée pour les autres types d'employés. On remarque donc l'utilisation d'une approche de recrutement différente selon le poste.

Pour les employés de production, on n'observe pas de recrutement continu, de recrutement à l'interne ou encore la présence d'un système de recommandation pour favoriser l'attraction des talents.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés du centre opérationnel

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

Pour les employés de production, seulement une des quatre meilleures pratiques en recrutement est utilisée. On remarque donc une grande lacune au niveau du recrutement des employés de production pour cette multinationale.

Employés spécialisés et de gestion

Pour les autres catégories d'employés, on observe une stratégie de recrutement un peu plus développée.

Premièrement, plusieurs sources de recrutement sont utilisées selon la catégorie d'emploi : l'utilisation du site internet de la compagnie, la participation à des réunions de « recrutement » du gouvernement, et l'utilisation d'une stratégie de recrutement universitaire. Ces stratégies sont conformes aux meilleures pratiques en gestion de talents, soit l'utilisation de plusieurs sources de recrutement selon le poste.

Au niveau du recrutement sur campus, les universités ciblées ne sont pas les meilleures universités en Chine. En effet, la multinationale croit que les étudiants des meilleures universités sont instables, qu'ils ne resteront pas dans la compagnie et qu'ils ne travailleront pas aussi fort. Les valeurs prédominantes de la culture de cette multinationale sont l'attitude et la loyauté des employés envers la compagnie.

On ne remarque pas de pratiques en place qui permettent de favoriser le recrutement continu, le recrutement à l'interne ou encore l'existence d'un programme formel de recommandation. Ces trois pratiques qui représentent les meilleures pratiques au niveau du recrutement ne sont pas retrouvées au sein de cette compagnie.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés spécialisés et de gestion

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

Encore une fois, une seule des quatre meilleures pratiques de recrutement est présente dans la multinationale 3. On remarque tout de même l'utilisation de différentes sources de recrutement.

5.3.2. La rémunération

Employés du centre opérationnel

Les employés du centre opérationnel sont rémunérés à l'heure. Ces employés gagnent un montant fixe par mois, auquel peut être ajouté un montant pour les heures supplémentaires. D'ailleurs, l'entreprise autorise seulement un maximum de

36 heures supplémentaires par mois, ce qui pousse parfois les employés de production à changer d'emploi pour aller dans une compagnie qui les autorise à faire plus d'heures supplémentaires dans le but de faire un salaire plus élevé.

On remarque qu'on ne retrouve pas de système de bonus liés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance. Nous ne retrouvons également pas de programme d'actionnariat ou de partage des profits de l'entreprise pour les employés du centre opérationnel.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés du centre opérationnel

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

Pour les employés du centre opérationnel, nous ne retrouvons aucune des meilleures pratiques au niveau de la rémunération.

Employés spécialisés et de gestion

Très peu d'information est disponible quant à la rémunération des employés spécialisés et de gestion. L'entreprise affirme toutefois que le salaire n'est pas lié à la performance des employés, mais plutôt à l'ancienneté. De plus, les représentants de la compagnie déclarent qu'aujourd'hui les firmes privées chinoises offrent en moyenne des salaires beaucoup plus élevés que les multinationales, ce qui peut rendre l'attraction des talents un peu plus complexe.

Ainsi, aucun système de bonus liés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance n'est présent dans la compagnie. Concernant les deux autres meilleures pratiques de rémunération, nous n'avons pas assez d'information pour valider s'il existe un programme d'actionnariat ou de partage des profits de l'entreprise.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés spécialisés et de gestion

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

Pour les employés spécialisés et de gestion, aucune des meilleures pratiques au niveau de la rémunération n'est retrouvée au sein de cette compagnie.

5.3.3. La formation

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

Plusieurs programmes de formation sont offerts à tous les employés de la compagnie.

Premièrement, on retrouve une école au sein de l'entreprise, qui permet aux employés de développer toutes sortes de compétences en offrant différents types de cours, notamment des cours de langues et des cours de cuisine. Cette école leur permet également de compléter leur éducation (si nécessaire). Cet investissement de plus de 5 millions de RMB permet aux employés de développer leurs *soft skills* et *hard skills*. Il s'agit d'une des meilleures pratiques en gestion des talents au niveau de la formation.

Également, les superviseurs de ligne ont droit à des formations leur permettant d'apprendre à communiquer avec la génération Y; une des problématiques soulevées par les dirigeants de cette multinationale. De plus, certaines activités sont mises en place pour les superviseurs, car la compagnie croit que « *the kindness will be transfered to the employees afterwards* ». Ces pratiques permettent également de développer les *soft skills* des superviseurs.

Finalement, on retrouve un programme de formation qui permet de développer les compétences de leadership des individus. Ce programme permet à certains employés à haut potentiel de faire une rotation à l'étranger pour développer certaines compétences de leadership qui pourraient les aider dans leur emploi futur au sein de la compagnie. Ce programme, bien que non disponible pour tous, permet de développer la performance future de ces employés à haut potentiel et vise surtout les

employés de gestion de la compagnie. Cette pratique représente donc également une des meilleures pratiques en matière de formation.

Seuls le *coaching* et le mentorat ne semblent pas être des pratiques retrouvées au sein de la compagnie.

Meilleures pratiques en formation pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

- Développement de *soft skills* et *hard skills*
- Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future (*pour les employés spécialisés et de gestion seulement*)
- Favoriser le *coaching* et le mentorat

On retrouve deux des meilleures pratiques sur trois pour la formation des employés spécialisés et de gestion dans cette multinationale. On remarque une emphase mise sur le développement des employés à l'interne. Cependant, la grande majorité des pratiques sont offertes à un petit groupe d'individus, principalement les employés à haut potentiel. Les employés du centre opérationnel n'ont accès qu'à une des meilleures pratiques ; soit l'école « interne » qui permet de développer leurs *soft skills* et *hard skills*.

5.3.4. La promotion

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

Comme mentionnée précédemment, la promotion est reliée exclusivement à l'âge et à l'ancienneté des employés. Aucune des meilleures pratiques en gestion de talents pour la promotion n'est observée dans cette multinationale. En effet, même les représentants de la compagnie affirment perdre beaucoup d'employés car ils ne peuvent pas progresser assez rapidement au sein de l'organisation.

On ne retrouve donc aucune pratique qui permet une rotation à l'interne ou de possibilités de promotion rapides pour les employés les plus performants. De plus, la

promotion dépend uniquement de l'ancienneté et non du potentiel ou de la contribution de l'individu.

Meilleures pratiques en promotion pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

- Promotion/rotation à l'interne
- Promotion rapide pour les employés les plus performants
- Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu

Aucune des meilleures pratiques en gestion de talents n'est retrouvée dans cette compagnie au niveau du système de promotion interne pour les employés du centre opérationnel, spécialisés ou de gestion.

5.3.4. Analyse globale

Pour cette troisième entreprise, les pratiques RH seront encore une fois réunies en deux catégories : l'attraction des talents (recrutement et rémunération) et la rétention des talents (la formation et la promotion).

L'attraction des talents

Pour évaluer les capacités d'attraction des talents de cette multinationale, nous allons revoir les pratiques de recrutement et de rémunération utilisées par l'entreprise. Pour les employés de production, on remarque qu'il y a peu de pratiques RH en place pour encadrer ce groupe de travailleurs. On retrouve seulement une des meilleures pratiques sur sept, ce qui démontre un manque important pour cette catégorie d'employés.

Pour les employés spécialisés et de gestion, peu de différences sont observées. En effet, on retrouve encore une fois une seule des meilleures pratiques sur sept. Il faut cependant noter qu'au niveau du recrutement, nous retrouvons plus de sources différentes de recrutement pour les employés de gestion que pour les employés de production. Cependant, les pratiques en place sont très rigides et sont basées sur l'importance d'engager un employé loyal plutôt qu'un employé performant. En effet,

l'entreprise préfère cibler les universités moins reconnues dans le but d'attirer un bassin de talents plus stable.

Tableau 5.3 – Analyse globale – Multinationale 3

		<u>Employés du centre opérationnel (CO)</u>	<u>Employés spécialisés ou de gestion</u>
<u>Attraction</u>	<u>Recrutement</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>
	<u>Rémunération</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise
<u>Rétention</u>	<u>Formation</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat
	<u>Promotion</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Promotion/rotation à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Promotion rapide pour les employés les plus performants <input checked="" type="checkbox"/> Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu	<input checked="" type="checkbox"/> Promotion/rotation à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Promotion rapide pour les employés les plus performants <input checked="" type="checkbox"/> Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu
	<u>Évaluation de la performance</u>	ND	ND

La rétention des talents

Pour la rétention des talents, nous allons observer les pratiques de formation et de promotion.

Pour les employés de production, on retrouve seulement une meilleure pratique sur six pour la rétention des employés du centre opérationnel. L'accent semble être mis sur la rétention des employés spécialisés et des employés de gestion. On retrouve pour cette catégorie deux des meilleures pratiques sur six. Une grande partie de l'effort est consacré à la formation des employés. En effet, l'importance de l'ancienneté au sein de la compagnie affecte la plupart des pratiques RH (rémunération et promotion), mais pas la formation. Des pratiques, telle l'ouverture d'une école, permettent de retenir les employés dans la compagnie et de développer leur loyauté envers l'entreprise. On remarque toutefois un système de promotion des employés défaillant. On constate que bien que les employés aient accès à de la formation, les possibilités d'avancement sont principalement basées sur l'ancienneté, ce qui peut entraîner le départ des meilleurs talents.

5.4. Multinationale 4

La quatrième multinationale est une entreprise japonaise œuvrant dans le secteur de l'élaboration de câbles électriques et de câbles de communication. Le marché prédominant de cette compagnie (70 %) est la Chine. Cette entreprise possède 16 filiales en Chine, chacune des filiales produisant des produits différents. La multinationale possède deux sites à Zhuhai produisant des câbles électriques pour voiture. L'usine visitée fait partie du top 10 des plus grandes usines pour cette multinationale à travers le monde.

La filiale à Zhuhai compte 5500 employés. La majorité de ces employés sont des travailleurs de production, pour la plupart employés migrants. Les travailleurs de production représentent d'ailleurs le centre opérationnel de la compagnie. On compte une majorité de femmes au sein de l'entreprise avec seulement 30 % d'hommes. La moyenne d'âge est également basse avec une moyenne de 21 ans pour les employés de production et 24 ans pour l'ensemble des employés. La

moyenne d'âge de la majorité des employés de cette usine étant de moins de 25 ans, la plupart des employés font partie de la génération Y.

Similairement à l'entreprise précédente japonaise, la plupart des pratiques RH dans cette filiale chinoise viennent directement du siège social, les pratiques n'étant que très peu adaptées au pays d'accueil. On retrouve tout de même au sein de la compagnie un syndicat dirigé par le gestionnaire principal de l'entreprise. Le syndicat a été établi en 2007, mais très peu de changements au niveau des pratiques RH ont pu être observés depuis.

Au niveau de la perception de la pénurie de talents, l'entreprise affirme que la difficulté au niveau de l'attraction des talents varie au courant de l'année. En effet, le recrutement des employés de production est plus facile durant les mois de mars à mai (suite au Nouvel An chinois) et est plus difficile durant les mois d'octobre à mars (juste avant le Nouvel An). Toutefois, on retrouve un taux de roulement similaire à celui des autres entreprises rencontrées soit de 72 % à 120 % par année pour les employés de production. L'entreprise attribue le taux de roulement élevé des travailleurs de production au fait qu'ils doivent passer des examens théoriques et pratiques très difficiles afin de rester dans leur poste. De plus, la compagnie affirme que plus de 100 des 5500 employés travaillent pour l'entreprise depuis plus de 10 ans (soit environ 2 % des employés). L'entreprise affirme également que les travailleurs quittent leur emploi, car la pression est très élevée et le travail très difficile. Pour les travailleurs spécialisés et de gestion, on observe un taux de roulement de seulement 1 % ou 2 % par année.

Dans la prochaine section, nous allons comparer les pratiques de gestion des talents en place dans la filiale et déterminer si ces pratiques sont comparables aux meilleures pratiques retrouvées dans le cadre théorique.

Dans le cadre de la collecte de données, nous n'avons pas réussi à avoir de l'information sur les pratiques de formation et d'évaluation de la performance pour les employés spécialisés et de gestion.

5.4.1. Le recrutement

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

L'entreprise base sa stratégie de recrutement sur l'utilisation de sa réputation. Cette multinationale est reconnue par le gouvernement comme offrant de très bonnes conditions de travail à tous ses employés. Lors du recrutement sur campus, l'accent est mis sur la loyauté des étudiants plutôt que sur leurs résultats scolaires. De plus, les universités ciblées sont l'Université de Zhuhai, Guangdong, mais également les universités du Nord de la Chine où l'on peut retrouver plus d'étudiants qui parlent le japonais. En effet, cette compétence est vue comme un atout significatif pour travailler dans cette multinationale japonaise.

Ces différentes sources de recrutement permettent d'avoir une approche différente selon le poste et celle-ci représente une des meilleures pratiques en gestion des talents.

Par contre, les trois autres meilleures pratiques ne sont pas retrouvées au sein de la compagnie, soit le recrutement continu, le fait de favoriser le recrutement à l'interne ou encore l'utilisation d'un système de recommandation pour pourvoir les postes.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés de production, spécialisés et de gestion

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

Seulement une des meilleures pratiques au niveau du recrutement est utilisée par cette compagnie. Il s'agit d'une lacune, et il serait important, dans le but de favoriser l'attraction des talents, de ne pas seulement se baser sur la réputation de la compagnie.

5.4.2. La rémunération

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

La rémunération des employés dans la compagnie est 80% fixe et 20% variable. La portion variable dépend de la performance de l'individu. Cette pratique s'insère dans une des meilleures pratiques en rémunération, soit d'avoir un système de bonus relié à la performance. De plus, chaque année au mois de mars, l'entreprise offre un bonus aux employés qui sont encore dans la compagnie, car comme mentionné, les mois d'octobre à mars représentent le moment où l'on retrouve le plus haut taux de roulement et il s'agit de la période la plus difficile au niveau du recrutement. De plus, l'entreprise offre certains avantages sociaux aux employés ; une rareté dans les multinationales. On dénote notamment le remboursement des médicaments et des frais connexes de santé.

On ne retrouve cependant pas de pratiques telles qu'un partage des profits de l'entreprise ou encore un programme d'actionnariat.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

On retrouve donc seulement une des trois meilleures pratiques de rémunération au sein de l'entreprise. Il y a donc des possibilités d'amélioration au niveau des pratiques, surtout dans le but d'augmenter la performance et le sentiment d'appartenance des employés.

5.4.3. La formation

Employés du centre opérationnel

Pour les employés de production, les 15 premiers jours de travail sont consacrés à la formation pour leur permettre, après un mois, de travailler sans supervision. La

formation vise à développer les « façons de faire » le travail, soit les *hard skills*. Les employés sont d'ailleurs formés à être polyvalents afin de pouvoir effectuer plusieurs tâches différentes. Cette formation permet aux employés d'améliorer leur performance actuelle, car ils sont capables d'effectuer plusieurs tâches et donc comprennent mieux le fonctionnement du travail. Ceci représente donc une des meilleures pratiques.

Par contre, on ne retrouve pas de pratiques liées au *coaching* ou au mentorat. De plus, la formation met l'accent principalement sur le développement des *hard skills* nécessaires au travail et non aux *soft skills*.

Meilleures pratiques en formation pour les employés du centre opérationnel

- Développement de *soft skills* et *hard skills*
- Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future
- Favoriser le *coaching* et le mentorat

On retrouve seulement une des trois meilleures pratiques en gestion de talents au niveau de la formation. De plus, le fait de former des employés polyvalents permet d'améliorer la performance actuelle des employés, mais pas nécessairement la performance future, bien que cela puisse favoriser les possibilités de promotion de l'employé.

5.4.4. La promotion

Employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

Le système de promotion est similaire pour tous les employés de la compagnie. Il existe deux systèmes de promotion, un pour les travailleurs de production et un pour les employés de gestion. Chacun des systèmes comprend huit niveaux prédéfinis. Pour monter les échelons dans l'entreprise, chaque système prend en compte la performance de l'employé. Par contre, il n'est pas possible pour les employés de passer d'un système à l'autre. De plus, un diplôme universitaire est exigé pour

pouvoir devenir gestionnaire. Ce système de promotion est une des meilleures pratiques, soit le fait que la promotion dépend de la contribution de l'individu. Cependant, les deux autres meilleures pratiques ne sont pas observées dans la compagnie, soit une pratique qui met l'accent sur la rotation de poste à l'interne pour favoriser la promotion ou encore une promotion rapide à l'interne pour les employés les plus performants.

Meilleures pratiques en promotion pour les employés du centre opérationnel, spécialisés et de gestion

- Promotion/rotation à l'interne
- Promotion rapide pour les employés les plus performants
- Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu

On retrouve donc seulement une des trois meilleures pratiques en matière de promotion. De plus, les promotions dépendent de la contribution de l'individu, mais pas nécessairement de son potentiel.

5.4.5. Évaluation de la performance

Employés du centre opérationnel

Pour les employés de production, le processus d'évaluation de la performance est effectué tous les mois, ensuite tous les 6 mois et finalement chaque année. Le bonus est relié aux résultats de l'évaluation de la performance. Plusieurs facteurs précis sont pris en considération lors de l'évaluation de la performance, soient la qualité et l'efficacité du travail. De plus, les absences ainsi que l'attitude au travail sont des facteurs pris en compte. Cette pratique comprend donc des indicateurs quantitatifs (qualité, efficacité et absences) ainsi que qualitatifs (attitude au travail), ce qui représente une des meilleures pratiques en gestion de la performance.

Même si des objectifs spécifiques sont en place pour les employés (surtout au niveau de la qualité et de l'efficacité), les objectifs ne sont pas spécifiques à l'individu, mais à l'ensemble des travailleurs. De plus, les plans de performance ne sont pas

nécessairement écrits, ce qui représente une des meilleures pratiques qui n'est pas présente dans cette entreprise. L'évaluation de la performance permet surtout de calculer l'attribution du bonus. Finalement, seul le superviseur est responsable de l'évaluation de la performance, ce qui est contraire à la meilleure pratique qui favorise l'utilisation de tous les acteurs organisationnels dans le processus (soit l'employé lui-même, les collègues de travail et les superviseurs).

Meilleures pratiques en gestion de la performance pour les employés du centre opérationnel

- Plan de performance écrit
- Objectifs clairs
- Utilisation de tous les acteurs organisationnels
- Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Au niveau de la gestion de la performance, on retrouve l'utilisation d'une seule des meilleures pratiques soit l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs dans le processus. Trois des meilleures pratiques en évaluation de la performance sont absentes au sein de l'entreprise et représentent un manque important.

5.4.6. Analyse globale

Pour cette troisième entreprise, les pratiques RH seront encore une fois réunies en deux catégories : l'attraction des talents (recrutement et rémunération) et la rétention des talents (la formation, la promotion et l'évaluation de la performance).

Tableau 5.4 – Analyse globale – Multinationale 4

		<u>Employés du centre opérationnel (CO)</u>	<u>Employés spécialisés ou de gestion</u>
<u>Attraction</u>	<u>Recrutement</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>
	<u>Rémunération</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise
<u>Rétention</u>	<u>Formation</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat	ND
	<u>Promotion</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Promotion/rotation à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Promotion rapide pour les employés les plus performants <input checked="" type="checkbox"/> Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu	<input checked="" type="checkbox"/> Promotion/rotation à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Promotion rapide pour les employés les plus performants <input checked="" type="checkbox"/> Promotion dépend du potentiel et de la contribution de l'individu
	<u>Évaluation de la performance</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de performance écrit <input checked="" type="checkbox"/> Objectifs clairs <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de tous les acteurs organisationnels <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	ND

L'attraction des talents

Dans le but d'analyser l'attraction des talents de cette multinationale japonaise, nous allons prendre en considération les pratiques de recrutement et de rémunération en place. On retrouve seulement deux des sept meilleures pratiques au niveau de l'attraction des talents, ce qui est une faiblesse. En effet, la stratégie est basée principalement sur la réputation de la multinationale. Toutefois, le système de rémunération lié à un bonus basé sur la performance des employés permet de diminuer le taux de roulement

La rétention des talents

Pour analyser la rétention des talents, nous allons prendre en considération les pratiques de formation, de promotion et d'évaluation de la performance. Trois des dix meilleures pratiques au niveau de la rétention sont retrouvées dans la compagnie. Une grande lacune est observée au niveau de la formation des employés qui est basée principalement sur les *hard skills*. Toutefois, les pratiques de promotion sont plus élaborées et permettent une certaine évolution des employés au sein de la compagnie. La promotion des employés est tout de même contrainte par l'ancienneté et le niveau d'éducation. Les pratiques d'évaluation de la performance sont bien avancées comparativement aux autres entreprises du même secteur, et les résultats de cette évaluation influencent la rémunération des employés.

On remarque également que moins de 2 % des employés travaillent dans la compagnie depuis plus de 10 ans, ce qui permet d'en déduire un problème au niveau de la rétention des employés à long terme. Pour cette dernière multinationale, on observe donc un impact plus important au niveau de la rétention des talents, ce qui affecte grandement une entreprise où la culture est basée sur la loyauté de ses employés.

Finalement, nous allons analyser le cas d'une entreprise privée chinoise dans le but de pouvoir comparer les pratiques dans les multinationales américaines et japonaises avec cette compagnie privée chinoise.

5.5. Entreprise 5

La dernière entreprise étudiée est une compagnie privée chinoise dans le secteur de la production de batteries de lithium et de nickel. On dénote que 50 % à 70 % de leur nickel est exporté en Europe, 20 % aux États-Unis et 10 % en Chine. Pour le lithium, moins de 10 % du produit est exporté, la majorité de la production restant en Chine.

La filiale visitée à Shenzhen compte 1200 employés, 80 % étant des employés de production dont près de 100 % sont des travailleurs migrants. Ces employés de production représentent le centre opérationnel de la compagnie. La répartition des employés est de 75 % de femmes et 25 % d'hommes. Plus de 60 % des employés de production ont moins de 20 ans. Ces données nous permettent d'affirmer que la majorité des employés de production font partie de la génération Y.

Comme dans la plupart des multinationales présentées, on retrouve un syndicat au sein de la compagnie ainsi qu'une convention collective qui est approuvée par les employés. De plus, les contrats de travail offerts sont d'une durée de cinq ans, ce qui est plus élevé que le contrat de trois ans normalement retrouvé dans les entreprises de la région. Toutefois, cette stratégie est utilisée par la compagnie pour réduire le travail des employés des ressources humaines plutôt que pour favoriser la rétention des travailleurs. De plus, en 2009, la compagnie a passé le SA8000 (contrôle de la qualité) afin de répondre à la demande de la clientèle européenne.

La vision de la pénurie de talents de cette compagnie fluctue selon la période de l'année. En effet, les employés de production sont difficiles à attirer tout au long de l'année, sauf après le Nouvel An chinois soit de février à avril. Pour les autres types de poste, le *guanxi* est la méthode de recrutement favorisée. En effet, 80 % des employés de gestion sont embauchés à l'aide du *guanxi* ce qui contribue à réduire le sentiment de pénurie de talents de l'entreprise.

Finalement, bien que la pénurie de talent ne soit pas grandement ressentie par les gestionnaires de la compagnie, on retrouve un taux de roulement de 120 % par année pour les employés de production. On retrouve un taux de roulement pour les employés de gestion d'environ 12 % par année, ce qui est légèrement supérieur aux autres entreprises. La pénurie de talents est donc tout de même un phénomène qui a des conséquences négatives pour l'entreprise.

Dans la prochaine section, nous allons comparer les pratiques de gestion des talents en place dans cette entreprise chinoise privée et déterminer si ces pratiques sont comparables aux meilleures pratiques retrouvées dans le cadre théorique.

Dans le cadre de la collecte de données, nous n'avons pas réussi à avoir de l'information sur les pratiques en promotion pour les employés du centre opérationnel et les employés spécialisés et de gestion.

5.5.1. Le recrutement

Employés du centre opérationnel

Cette entreprise utilise plusieurs pratiques de recrutement pour les employés de production. La première des meilleures pratiques en recrutement est l'utilisation d'un recrutement continue pour pourvoir les postes. On ne retrouve pas de trace d'une pratique semblable au sein de la compagnie, les postes étant pourvus au fur et à mesure des besoins.

La deuxième des meilleures pratiques est l'utilisation de différentes sources de recrutement. En effet, l'entreprise utilise la publicité locale et le *guanxi* pour faire l'embauche des travailleurs de production. De plus, la compagnie mise sur le recrutement d'une main-d'œuvre plus jeune, car ils sont perçus comme plus performants et plus efficaces.

La troisième des meilleures pratiques est le fait de favoriser la promotion à l'interne. On ne retrouve aucune pratique liée à un système de promotion ou de rotation dans différents postes. La dernière des meilleures pratiques est le fait de favoriser le recrutement par recommandation. En effet, le *guanxi* est utilisé pour tous les types de poste dans la compagnie. Bien qu'aucune pratique ne favorise cette stratégie (par exemple un système de bonus si l'on recommande un employé engagé), cette dernière est courante et grandement utilisée.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés du centre opérationnel

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

On remarque donc que pour le recrutement des employés de production, on retrouve deux des quatre meilleures pratiques en recrutement.

Employés spécialisés et de gestion

Pour le recrutement des employés de gestion, trois sources de recrutement sont favorisées selon le poste : le site internet de la compagnie, les agences de recrutement et le *guanxi*. D'ailleurs, plus de 80 % des postes de gestion sont pourvus à l'aide de références (*guanxi*). L'utilisation de plusieurs sources représente donc une des meilleures pratiques en recrutement.

Par contre, on ne retrouve pas de recrutement au sein des universités, car les besoins en formation sont trop élevés pour ce type de main-d'œuvre.

Les deux dernières meilleures pratiques en recrutement, soit le fait de favoriser un recrutement continu et un recrutement à l'interne, ne sont pas présentes dans la compagnie.

Meilleures pratiques en recrutement pour les employés spécialisés et de gestion

- Recrutement continu
- Approche de recrutement différent pour les différents postes
- Favoriser le recrutement à l'interne
- Utilisation d'un système de recommandation / *Guanxi*

On retrouve donc seulement deux des quatre meilleures pratiques au niveau du recrutement pour les employés de gestion tout comme pour les employés du centre opérationnel.

5.5.2. La rémunération

Employés du centre opérationnel

La rémunération offerte aux employés de production est à la pièce et dépend donc de la performance du travailleur. Plus il sera performant et aura accumulé de l'expérience et plus son salaire sera élevé.

La première des meilleures pratiques au niveau de la rémunération est la présence d'un bonus lié à la performance ou aux responsabilités. La compagnie offre un bonus aux employés de production qui est lié à l'ancienneté. Ce type de bonus va favoriser la rétention du personnel, mais pas nécessairement l'attraction ou le développement des employés.

Les deux dernières meilleures pratiques en gestion des talents ne sont pas présentes dans la compagnie, soit l'utilisation d'un programme d'actionnariat ou un bonus qui permettraient le partage des gains de l'entreprise.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés du centre opérationnel

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

On ne retrouve donc aucune des meilleures pratiques au niveau de la rémunération des employés de production.

Employés spécialisés et de gestion

Pour les employés de gestion, le système de rémunération est légèrement différent. En effet, en plus du salaire de base, l'entreprise accorde un bonus lié à la performance. Cette pratique, bien que similaire à celle des employés de production, représente une des meilleures pratiques, car le bonus est lié à la performance de l'employé – donc sa contribution – et non à son ancienneté.

Les deux autres meilleures pratiques, soient la présence d'un système d'actionnariat et le partage des profits de l'entreprise, ne sont pas retrouvées dans cette compagnie.

Meilleures pratiques de rémunération pour les employés spécialisés et de gestion

- Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance
- Programme d'actionnariat
- Partage des profits de l'entreprise

On note donc la présence d'une des trois meilleures pratiques en recrutement pour les employés spécialisés et de gestion.

5.5.3. La formation

Employés du centre opérationnel

Différentes formations sont offertes aux employés du centre opérationnel, mais doivent être repayées à l'entreprise si l'employé décide de quitter la compagnie à l'intérieur d'un certain nombre d'années. Aucun détail sur le contenu des formations n'a été partagé par l'entreprise. Cependant, le but de la formation est d'investir dans leurs employés, et aucuns frais ne devraient y être liés. Sur les trois meilleures pratiques en formation, aucune n'est présente, soit le développement de différents types de compétences, la formation pour améliorer la performance future de l'employé et l'utilisation du *coaching* ou du mentorat.

Meilleures pratiques en formation pour les employés du centre opérationnel

- Développement de *soft skills* et *hard skills*
- Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future
- Favoriser le *coaching* et le mentorat

Aucune des trois meilleures pratiques en formation pour les employés de production n'est donc présente au sein de cette compagnie.

Employés spécialisés et de gestion

Pour la formation des employés de gestion, la méthode privilégiée est l'envoi d'un gestionnaire à l'externe afin d'assister à une formation, pour ensuite transmettre ses acquis à ses collègues.

Ce type de formation favorise le mentorat au sein des équipes. Cependant, la formation suivie par un gestionnaire n'est pas nécessairement utile aux autres. Ainsi, cette méthode ne permet pas toujours de développer la performance future des employés ou encore différents types de compétences.

Meilleures pratiques en formation pour les employés spécialisés ou de gestion

- Développement de *soft skills* et *hard skills*
- Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future
- Favoriser le *coaching* et le mentorat

On retrouve donc une seule des meilleures pratiques en formation, soit une forme de *coaching* pour les employés de gestion.

5.5.4. Gestion de la performance

Employés du centre opérationnel

L'évaluation de performance pour les employés de production prend en compte différents facteurs notamment la qualité, le coût, le roulement et l'échéancier. Ces critères sont à la fois quantitatifs et qualitatifs et représentent une des meilleures pratiques pour l'évaluation de la performance.

Les autres meilleures pratiques ne sont cependant pas retrouvées. En effet, le supérieur immédiat est le seul à effectuer l'évaluation. De plus, aucun plan concret n'est écrit pour les employés de production.

Meilleures pratiques en gestion de la performance pour les employés du centre opérationnel

- Plan de performance écrit
- Objectifs clairs
- Utilisation de tous les acteurs organisationnels
- Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

On retrouve donc une des trois meilleures pratiques en évaluation de la performance pour les employés de production.

Employés spécialisés et de gestion

Pour les employés de gestion, l'évaluation de performance a lieu tous les mois. Comme mentionnés précédemment, les résultats affectent la rémunération de l'employé. Cependant, les indicateurs choisis ne sont pas précis et aucun plan de performance clair n'est mis en place par la compagnie.

Meilleures pratiques en gestion de la performance pour les employés spécialisés et de gestion

- Plan de performance écrit
- Objectifs clairs
- Utilisation de tous les acteurs organisationnels
- Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Pour les employés de gestion, on ne retrouve donc aucune des meilleures pratiques d'évaluation de la performance.

5.5.5. Analyse globale

Tableau 5.5 – Analyse globale – Entreprise 5

		Employés du centre opérationnel (CO)	Employés spécialisés ou de gestion
Attraction	<u>Recrutement</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Recrutement continu <input checked="" type="checkbox"/> Approche de recrutement différent pour les différents postes <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le recrutement à l'interne <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'un système de recommandation / <i>Guanxi</i>
	<u>Rémunération</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Système de bonus reliés aux tâches, aux responsabilités ou à la performance <input checked="" type="checkbox"/> Programme d'actionnariat <input checked="" type="checkbox"/> Partage des profits de l'entreprise
Rétention	<u>Formation</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat	<input checked="" type="checkbox"/> Développement de <i>soft skills</i> et <i>hard skills</i> <input checked="" type="checkbox"/> Formation et développement des employés pour améliorer leur performance présente et future <input checked="" type="checkbox"/> Favoriser le <i>coaching</i> et le mentorat
	<u>Promotion</u>	ND	ND
	<u>Évaluation de la performance</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de performance écrit <input checked="" type="checkbox"/> Objectifs clairs <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de tous les acteurs organisationnels <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de performance écrit <input checked="" type="checkbox"/> Objectifs clairs <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de tous les acteurs organisationnels <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Pour cette dernière entreprise, les pratiques RH seront encore une fois réunies en deux catégories : l'attraction des talents (recrutement et rémunération) et la rétention des talents (la formation et l'évaluation de la performance).

L'attraction des talents

Les stratégies d'attraction pour les employés de gestion semblent plus ciblées que pour les employés de production. En effet, on retrouve deux des sept meilleures pratiques au niveau de l'attraction des talents pour les employés du centre opérationnel. Pour les employés de gestion, on retrouve trois des sept meilleures pratiques d'attraction. Une grande attention est tout de même portée au *guanxi*, le système de recommandation chinois, pour tous les types d'emplois.

La rétention des talents

Très peu de pratiques sont en place pour retenir les employés une fois qu'ils sont intégrés au sein de la compagnie. On retrouve, pour les employés de production, un petit accent mis sur les pratiques d'évaluation de la performance; et pour les employés de gestion au niveau de la formation, plus particulièrement du *coaching*. Bien que l'on retrouve peu des meilleures pratiques de gestion des talents au sein de la compagnie, on observe tout de même une certaine ouverture au niveau du partage d'information. En effet, l'entreprise a partagé avec nous la plupart de leurs pratiques en place sans gêne.

Dans la prochaine section, nous allons analyser les similitudes et différences entre les multinationales, ainsi que faire une comparaison avec les pratiques en place dans la compagnie privée chinoise.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES DONNÉES

Dans cette section, nous allons analyser les données présentées dans le chapitre précédent. Dans le but de faciliter cette analyse, nous allons commencer par mettre de l'avant les similitudes et divergences au niveau des pratiques de gestion des talents pour les employés du centre opérationnel (CO) de chaque entreprise. Par la suite, nous allons comparer les pratiques existantes pour le CO et les employés spécialisés et de gestion. Suite à ces deux analyses, nous allons nous pencher sur les similitudes et divergences selon le pays d'origine de la multinationale. Finalement, nous allons répondre à la question de recherche de ce mémoire en soulignant les points importants relevés dans la présentation des données.

Les différences au niveau de la catégorie de main-d'œuvre

Dans le cadre de cette étude, le centre opérationnel représente les employés de production pour les entreprises 1, 3, 4 et 5. Le centre opérationnel de l'entreprise 2 regroupe les ingénieurs, soit un groupe d'employés beaucoup plus qualifié que pour les autres entreprises. La moyenne d'âge pour l'ensemble des employés des centres opérationnels se situe entre 20 et 25 ans, la majorité des employés faisant partie de la génération Y. Le tableau 6.1 présente le nombre de meilleures pratiques en gestion des talents présentes dans les 5 entreprises étudiées pour les employés des centres opérationnels.

Tableau 6.1 – Pratiques de gestion des talents pour les employés du centre opérationnel

	Pratiques RH	FMN 1	FMN 2	FMN 3	FMN 4	Entreprise chinoise 5
Attraction des talents	Recrutement	ND	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
	Rémunération	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Rétention des talents	Formation	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
	Promotion	★★★	ND	★★★	★★★	ND
	Performance	★★★★	ND	ND	★★★★	★★★★
Taux de roulement (par année)		120 %	10 %	72 %- 108 %	72 %- 120 %	120 %

On remarque que l'entreprise 2 a mis en place un nombre plus important de pratiques de gestion des talents notamment pour le recrutement et la formation des employés de leur centre opérationnel. Ces pratiques permettent à l'entreprise 2 d'attirer et de retenir les talents dont ils ont besoin. En effet, elles mettent l'accent sur le recrutement dans les meilleures universités en Chine non seulement pour les postes à temps plein, mais également pour les postes de stagiaire. Ces pratiques permettent de développer les employés sur les façons de faire de la compagnie. De plus, une formation robuste est offerte à tous les employés du site, peu importe leur poste, ce qui favorise la rétention des talents qu'ils auront préalablement embauchés et formés. Dans les quatre autres entreprises, nous remarquons que peu des meilleures pratiques de gestion des talents sont présentes tant au niveau de l'attraction que de la rétention des talents.

On observe un taux de roulement similaire pour les entreprises 1, 3, 4 et 5 de l'ordre de 72 % à 120 % par année. Les entreprises 1 et 5 ont les plus hauts taux de roulement pour les employés de production (120 % par an). Pour l'entreprise chinoise 5, le taux de roulement élevé peut être expliqué par le fait que la compagnie mise sur l'embauche d'une main-d'œuvre plus jeune, considérée plus efficace et performante. Cette main-d'œuvre de la génération Y étant un peu plus volatile, l'entreprise doit investir dans la formation et le développement pour garder ces employés. Cependant, très peu de pratiques de rétention des talents sont observées pour l'entreprise 5. Il est d'ailleurs à noter que le recrutement universitaire ne fait même pas partie des solutions mises de l'avant par l'entreprise 5 pour attirer les meilleurs talents. La raison évoquée par cette dernière est le besoin trop important de formation pour ce type de main-d'œuvre.

L'entreprise 4 semble moins ressentir les effets négatifs de la pénurie de talents et ont également le plus de meilleures pratiques de gestion des talents, après l'entreprise 2. Le taux de roulement de l'entreprise 4 est de l'ordre de 72 % à 120 % selon le moment de l'année. La multinationale attribue ce taux de roulement principalement au fait qu'elle oblige ses employés de production à passer des examens théoriques et pratiques dans le but de rester dans leur poste. L'attraction des talents n'est donc pas nécessairement ardue, mais seuls les « meilleurs

employés » restent au sein de la compagnie. Dans le but de faciliter la rétention de ce type d'employés, il faudrait mettre en place des pratiques robustes de formation, de promotion et de gestion de la performance; ce qui n'est pas le cas de l'entreprise 4.

Nous pouvons donc observer que l'entreprise qui possède le plus de meilleures pratiques de gestion de talents (entreprise 2) pour le centre opérationnel a également le taux de roulement le plus faible (10 % par année comparativement à 72 %-120 % pour les autres entreprises). Les pratiques de gestion des talents semblent ainsi aider à l'attraction et à la rétention des employés.

Concernant les employés spécialisés et de gestion, on observe une tendance différente quant aux pratiques de gestion des talents. On remarque une utilisation plus marquée de pratiques de gestion des talents comparativement aux employés du centre opérationnel (voir tableau 6.2).

Tableau 6.2 – Pratiques de gestion des talents pour les employés spécialisés et de gestion

	Pratiques RH	FMN 1	FMN 2	FMN 3	FMN 4	Entreprise chinoise 5
Attraction des talents	Recrutement	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
	Rémunération	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Rétention des talents	Formation	ND	★★★	★★★	ND	★★★
	Promotion	ND	ND	★★★	★★★	ND
	Performance	★★★★	ND	ND	ND	★★★★
Taux de roulement (par année)		2-4 %	10 %	2 %	1-2 %	12 %

Pour les employés spécialisés et de gestion, les entreprises qui semblent avoir mis en place le plus de meilleures pratiques de gestion des talents sont les entreprises 1 et 2. Les entreprises 2 et 5 ont les taux de roulement les plus élevés, respectivement 10 % et 12 % par année. Les entreprises 1, 3 et 4 ont un taux de roulement plus faible entre 1 % et 4 % pour les employés spécialisés et de gestion. Il ne semble donc pas y avoir de lien pour les employés de gestion entre le nombre de meilleures pratiques en gestion des talents et le taux de roulement au sein de la compagnie.

Les entreprises qui semblent avoir une grande différence au niveau des pratiques offertes aux employés du CO par rapport aux employés spécialisés et de gestion sont les entreprises 1, 3 et 5. Ces trois entreprises offrent de meilleures pratiques aux employés de gestion considérés comme « clés » dans la compagnie. D'ailleurs, ces trois entreprises ont les taux de roulement les moins élevés au niveau des employés de gestion, de l'ordre de 2 % à 4 % par année.

Pour les entreprises 2 et 4, on retrouve une utilisation des meilleures pratiques de gestion des talents similaire pour les employés du CO et pour les employés spécialisés et de gestion. Encore une fois, ces différences peuvent être dues au fait que le centre opérationnel de l'entreprise 2 est plus qualifié et nécessite des pratiques RH plus robustes dans le but d'attirer et de retenir les meilleurs talents. D'un autre côté, l'entreprise 4 ne semble pas ressentir de problème au niveau de la pénurie de talents, et de ce fait n'investit pas de façon considérable dans l'attraction et la rétention de leurs talents. En effet, certaines de leurs pratiques, notamment le recrutement universitaire, visent à concentrer leurs efforts dans le recrutement local (universités de la région de Zhuhai) et dans les universités du nord de la Chine. Cette dernière stratégie leur permet d'embaucher une main-d'œuvre qui parle japonais; un atout important dans les multinationales japonaises. Elle leur permet également de concentrer leurs efforts de recrutement dans les universités qui vont leur apporter des candidats qui pourront s'adapter facilement à la culture de cette multinationale.

La stratégie de recrutement universitaire de l'entreprise 3 est basée sur l'embauche de diplômés des universités de « seconde classe ». En effet, la trop grande compétition pour les meilleurs talents universitaires la pousse à cibler d'autres universités moins reconnues pour embaucher non pas les employés les plus performants, mais les plus loyaux. Cette stratégie semble efficace étant donné le taux de roulement très faible de cette multinationale pour cette catégorie de main-d'œuvre (2-4 % par année).

En observant les données obtenues, nous pouvons clairement regrouper les multinationales en deux catégories. Les entreprises de la catégorie 1 (multinationales 1 et 2) mettent l'accent sur les pratiques d'attraction des talents,

tandis que les entreprises de la catégorie 2 (multinationales 3 et 4) mettent l'accent plutôt sur les pratiques de rétention de talents. Les entreprises de la catégorie 1 représentent les multinationales américaines tandis que celles de la catégorie 2 représentent les multinationales japonaises.

On peut également remarquer des divergences dans les pratiques de gestion des talents selon le pays d'origine de la multinationale (voir tableau 6.3).

Tableau 6.3 – Pratiques de gestion des talents selon le pays d'origine de la multinationale

	Pratiques RH	FMN 1 (US)	FMN 2 (US)	FMN 3 (JPN)	FMN 4 (JPN)
Attraction des talents	Recrutement	ND/★★★★	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★
	Rémunération	★★★★/★★★	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★
Rétention des talents	Formation	★★★/ND	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★
	Promotion	★★★/ND	ND/ND	★★★★/★★★★	★★★★/★★★★
	Performance	★★★★/★★★★	ND/ND	ND	★★★★/ND

Légende :

★ — meilleures pratiques en gestion des talents présentent pour le CO

★ — meilleures pratiques en gestion des talents présentent pour les employés spécialisés et de gestion

Les multinationales 1 et 2 ont mis en place des pratiques de gestion des talents qui permettent d'attirer les meilleurs talents. Ces deux entreprises favorisent le recrutement universitaire en offrant des stages et des contrats à temps plein suite à l'obtention du diplôme des étudiants. De plus, la rémunération offerte pour les employés de gestion est basée sur la performance, ce qui facilite leur attraction au sein de la compagnie. L'accent semble être mis sur la performance des employés plutôt que sur l'ancienneté. Ces entreprises cherchent ainsi principalement à embaucher les employés les plus performants.

Les multinationales 3 et 4 mettent en place des pratiques de gestion des talents qui visent plutôt la rétention des employés. Ces deux entreprises favorisent le développement de leurs employés, notamment en offrant des pratiques qui permettent de développer les *hard skills* et les *soft skills*. Leurs pratiques de

promotion sont par contre grandement basées sur l'ancienneté des employés, peu importe la performance de ces derniers. On observe également dans la multinationale 3 des pratiques très poussées en terme de formation, notamment avec l'existence d'une école professionnelle au sein de l'organisation.

Les entreprises américaines semblent mettre l'accent sur l'attraction des « meilleurs talents » (les plus performants), tandis que les entreprises japonaises semblent mettre l'accent sur la rétention et la loyauté des talents. La firme chinoise semble rejoindre les compagnies japonaises à plusieurs niveaux (particulièrement l'importance de la loyauté des employés), mais ces derniers mettent l'emphase sur les pratiques d'attraction (*guanxi*) plutôt que sur les pratiques de rétention des talents.

Finalement, lorsque l'on compare l'entreprise privée chinoise aux multinationales, nous remarquons plusieurs similitudes avec les multinationales japonaises (voir Tableau 6.4).

Tableau 6.4. Les pratiques de gestion des talents pour l'entreprise privée chinoise

	Pratiques RH	Entreprise chinoise 5
Attraction des talents	Recrutement	★★★★ / ★★★★★
	Rémunération	★★★ / ★★★★★
Rétention des talents	Formation	★★★ / ★★★★★
	Promotion	ND / ND
	Performance	★★★★ / ★★★★★

En effet, la stratégie de recrutement de l'entreprise privée chinoise est basée principalement sur l'utilisation du *guanxi* afin d'assurer la loyauté et la qualité de leurs nouveaux employés. L'attraction des talents semble être la stratégie privilégiée par la firme chinoise, dans le but non seulement de choisir les employés les plus performants, mais également ceux qui resteront au sein de la compagnie; un équilibre entre les deux concepts évoqués plus tôt.

Nous allons maintenant nous attarder à répondre à la question de recherche de départ, soit : *quelles sont les pratiques de gestion des talents mises en place par les firmes multinationales pour pallier la pénurie de talents en Chine?*

Dans cette recherche, nous avons divisé les pratiques RH en pratiques d'attraction et de rétention des talents. Nous avons mis de l'avant des standards au niveau des pratiques de gestion de talents selon ce qui est souligné dans la littérature.

D'après les données obtenues, nous pouvons observer un engouement pour le recrutement sur campus. Bien que les stratégies soient différentes, plusieurs entreprises se rendent directement dans les universités pour trouver leurs futurs talents. De plus, le *guanxi* représente encore une pratique courante en Chine et est utilisé par plusieurs multinationales même si dans la plupart des cas aucun programme de recommandation formel n'existe. Ce concept est également utilisé fréquemment en Occident; le réseautage existant depuis longtemps comme une des meilleures façons de trouver un emploi pour le candidat et comme une des sources les plus fiables en recrutement pour l'entreprise. Au niveau des pratiques de recrutement, nous pouvons observer de grandes faiblesses. En effet, la plupart des entreprises possèdent un système de rémunération de base. Les employés ont le droit à une rémunération à l'heure ou à la pièce avec, dans certains cas, un petit bonus lié à la performance. Les entreprises doivent souvent fournir un dortoir ou une maison et des avantages sociaux aux employés de production, ces derniers étant majoritairement des employés migrants qui n'ont pas de *hukou* dans la ville dans laquelle ils travaillent.

Nous avons également étudié les pratiques de rétention dans les multinationales. On retrouve des plans de formation plus ou moins élaborés à tous les niveaux. La formation est souvent concentrée dans les premiers mois d'emploi et vise surtout la mise à niveau et l'apprentissage du poste. Cela peut expliquer l'importance que certaines entreprises accordent à embaucher quelqu'un de déjà formé et le fait que certaines multinationales trouvent que les nouveaux diplômés universitaires ne possèdent pas les compétences nécessaires pour l'emploi.

Au niveau de la promotion, plusieurs entreprises favorisent la promotion à l'interne, mais souvent cette promotion est liée à l'ancienneté plutôt qu'à la performance de l'employé. Avec la nouvelle main-d'œuvre de la génération Y qui recherche une progression rapide à la hauteur de son potentiel, il va être important pour les

multinationales de mettre en place des pratiques qui prennent moins en compte l'ancienneté des employés et plus le potentiel et la performance de ces derniers. On observe en Occident une nouvelle « mode » caractérisée par des programmes de rotation et de développement qui permettent aux nouveaux diplômés d'avoir accès à un développement accéléré qui concorde avec les valeurs de cette génération.

Finalement, on a pu récolter très peu d'information sur les pratiques d'évaluation de la performance. Il s'agit d'un processus plus informel dans la majorité des entreprises rencontrées et les pratiques de formation, de rémunération et de promotion ne semblent pas nécessairement reliées à l'évaluation de la performance de l'employé.

Dans ce chapitre, nous avons mis de l'avant les pratiques retrouvées dans les multinationales en Chine dans le but d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Nous observons certains manques au niveau de la « qualité » des pratiques retrouvées, ce qui peut expliquer la pénurie de talents ressentie par la plupart des entreprises en Chine. Il est important de ne pas seulement miser sur l'attraction, mais également sur la rétention des talents dans une entreprise. La nouvelle génération Y sur le marché du travail a des priorités bien différentes des générations précédentes, et les pratiques doivent pouvoir refléter ces différences dans le but d'attirer les meilleurs talents.

Dans la prochaine section, nous allons nous pencher sur les principaux résultats obtenus dans cette recherche, à savoir s'ils coïncident avec ceux qui peuvent être retrouvés dans la littérature. Par la suite, nous allons présenter les limites de cette étude ainsi que les avenues de recherche pour le futur.

CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET CONCLUSION

La Chine est le pays le plus peuplé du monde avec presque 74 % de la population en âge de travailler, soit 994 millions d'individus (Index Mundi, 2011). La pénurie de talents en Chine, qui est largement discutée dans la littérature, est-elle réelle? Selon les données obtenues dans cette étude, les multinationales en Chine semblent toutes ressentir l'impact de la pénurie de talents d'une façon différente. Certaines entreprises affirment avoir de la difficulté à attirer les meilleurs talents, tandis que d'autres déclarent avoir de la difficulté à les retenir. On observe de grandes différences entre les multinationales américaines qui basent leurs pratiques sur l'individu et l'attraction de talents, tandis que les entreprises japonaises mettent l'accent sur la collectivité, la loyauté et la rétention de talents. De plus, le niveau de qualification du centre opérationnel de l'entreprise semble jouer un rôle important lors de la détermination des pratiques de gestion des talents. En effet, il semble que plus les employés du CO sont qualifiés et plus il y aura de pratiques de gestion des talents au sein de l'entreprise. Dans la plupart des cas étudiés, les entreprises mettent en place de meilleures pratiques de gestion des talents pour les employés spécialisés et de gestion que pour les employés du centre opérationnel. D'ailleurs on retrouve des taux de roulement bien moins élevés pour les employés de gestion de l'ordre de 1 % à 10 % par année, comparativement à une moyenne de 72 % à 120 % par année pour les employés de production. Seul le centre opérationnel constitué d'ingénieurs plutôt que de travailleurs de production présente un taux de roulement beaucoup plus faible, de l'ordre de 10 % par année.

La génération Y vient également jouer un rôle primordial lors de la détermination des pratiques RH car cette nouvelle génération sur le marché du travail a des priorités très différentes des générations précédentes. Ce choc générationnel oblige des relations plus difficiles au travail. Dans le but d'attirer les talents de cette nouvelle génération, les entreprises doivent mettre en place des pratiques qui répondent à leurs besoins en misant sur le développement individuel, les possibilités de carrière accélérée, l'innovation et l'utilisation de nouvelles technologies (Lynton, 2011). Pour l'instant, les pratiques en place semblent plus répondre aux besoins de la

génération X, ce qui peut partiellement expliquer certaines des difficultés au niveau de l'attraction et de la rétention des talents.

Toutefois, on remarque que certaines des multinationales étudiées ont tout de même en place des pratiques de gestion des talents qui répondent aux demandes de la génération Y. Lynton (2011) met de l'avant l'importance de la reconnaissance dans le milieu de travail ainsi que de l'accès à un mentor pour les employés de cette génération. En effet, dans la multinationale 2, tous les employés ont accès à un mentor durant les deux premières années en poste dans le but de les familiariser avec le travail et la culture de l'entreprise. Le fait que cette entreprise offre également des opportunités de rotation à travers différents postes vient également répondre au besoin constant des employés de la génération Y de se développer rapidement. Ainsi, le besoin de changement, conséquence de l'instabilité souvent associée aux travailleurs de cette génération, est satisfait (Lynton, 2011).

Une des causes les plus importantes de la pénurie de talents est l'inadéquation des compétences de ces jeunes diplômés avec le profil recherché par les multinationales (McKinsey, 2005). Dans le but de contrer cette différence, il est important de revoir le curriculum scolaire, mais les entreprises peuvent également jouer un rôle essentiel en investissant dans la formation de leurs employés. En effet, toutes les multinationales (entreprises 1, 2, 3 et 4) utilisent une stratégie spécifique de recrutement universitaire. Comme mentionné dans la littérature, pour réduire l'écart au niveau des compétences entre l'université et le monde du travail, il est important d'offrir une formation adéquate. L'entreprise qui offre la formation la plus robuste aux nouveaux diplômés est l'entreprise 2. La formation inclut notamment un apprentissage du travail, de la culture de l'entreprise ainsi qu'un programme de mentorat. On remarque que cette entreprise a le taux de roulement le plus faible (10 %) pour les employés du centre opérationnel.

Un des points soulevés par Taylor (2008) dans la littérature est l'importance que la génération Y accorde au réseautage. Lors de la collecte des données, seule l'entreprise chinoise affirme utiliser le *guanxi* pour faciliter l'attraction des travailleurs du centre opérationnel. Dans les multinationales, le *guanxi* est tout de

même utilisé, mais seulement pour les postes de gestion. L'attraction des meilleurs talents pourrait être facilitée si les entreprises prenaient avantage de ce réseau naturellement créé par les individus de la génération Y.

Il est donc important que les pratiques RH mises en place dans les multinationales répondent aux besoins de la génération Y. Pour les employés de production, une autre problématique qui vient influencer la pénurie de talents et le taux de roulement est la présence de travailleurs migrants dans la majorité des postes en production. En effet, la mobilité en Chine est difficile due à l'existence du *hukou* (China economy : Talent Shortage, 2007). Le fait que les travailleurs n'ont pas de protection sociale peut les rendre vulnérables et plus enclins à changer fréquemment d'emploi. Ce phénomène pose un réel problème, car la plupart des personnes désirent ainsi travailler dans la ville où ils possèdent leur *hukou*. Un autre facteur, qui est cependant très peu documenté dans la littérature, est le besoin toujours présent des individus de retourner travailler dans leur ville natale. En effet, la famille est encore aujourd'hui la pierre angulaire de la société chinoise et même si certains décident de quitter leur ville natale pour quelques années, la plupart décident d'y retourner à la première opportunité.

Selon les résultats obtenus, nous pouvons observer deux stratégies différentes pour venir contrer la pénurie de talents, soit le fait de mettre l'accent sur l'attraction des meilleurs talents ou sur la rétention des employés. Nous remarquons que la stratégie choisie est souvent basée sur les valeurs du pays d'origine. En effet, la culture américaine est basée sur l'individualisme et la haute performance de l'individu (D'Iribarne, 2009). Cela peut expliquer pourquoi les multinationales américaines (entreprises 1 et 2) préfèrent miser sur les pratiques d'attraction des talents (recrutement et rémunération), plutôt que sur la formation et la rétention des employés.

La stratégie utilisée par les multinationales japonaises est basée sur la rétention des employés. En effet, une des valeurs primordiales au Japon est la loyauté (Li et Putterill, 2007). On remarque donc que les entreprises 3 et 4 mettent l'accent sur les pratiques de rétention : la formation, la promotion et l'évaluation de performance

des employés. Ces entreprises affirment d'ailleurs ne pas avoir de difficulté à attirer les meilleurs talents, mais plutôt un problème au niveau de leur motivation et leur mobilisation.

Nous allons maintenant nous pencher sur les sous-questions de recherche de ce mémoire. La première sous question de recherche est : *les pratiques de gestion des talents varient-elles selon la catégorie de la main d'œuvre de la multinationale?*

On remarque que pour le centre opérationnel, l'entreprise 2 utilise les meilleures pratiques RH. Cela peut être expliqué par le fait que le CO de l'entreprise 2 est représenté par des ingénieurs, employés qualifiés, plutôt que par des employés de production. Il semble donc y avoir un lien entre le niveau de qualification des employés et les pratiques RH en place pour attirer et retenir ces employés. Au contraire, une des entreprises avec le plus haut taux de roulement au niveau des employés de production (120 %), l'entreprise 3, fait partie des entreprises avec les moins bonnes pratiques RH en place.

Pour les employés spécialisés et de gestion, nous retrouvons des résultats différents. En effet, les deux multinationales américaines possèdent les meilleures pratiques RH pour ce groupe, tandis que les deux entreprises japonaises possèdent de moins bonnes pratiques. Cela peut être expliqué par le fait que la culture américaine est basée sur la performance individuelle, les pratiques sont donc basées sur l'attraction des meilleurs employés. D'un autre côté, la culture japonaise est fondée sur la loyauté des individus (Li et Putterill, 2007), et donc les multinationales vont préférer embaucher un candidat basé sur sa loyauté plutôt que sur sa performance ou son potentiel. Les concepts de *high performance* et *high potential* ne sont pas des concepts qui sont nécessairement retrouvés au sein de la culture des multinationales japonaises. On retrouve donc, jusqu'à un certain niveau, une relation entre la catégorie de main-d'œuvre et les pratiques de gestion des talents en place.

Pour répondre à la question de recherche, il semble y avoir une différence entre les pratiques RH en place pour les employés du centre opérationnel et les employés de gestion. Ceci est en contradiction avec les résultats obtenus par Edwards (2013) qui

affirme qu'il n'existe pas de lien entre la catégorie de la main-d'œuvre et les pratiques de RH en place dans les multinationales. On remarque toutefois que c'est le niveau de qualification de la main-d'œuvre qui semble avoir un lien avec les pratiques et non la catégorie ou le type de main-d'œuvre.

La deuxième sous question de recherche dans ce mémoire est la suivante : *les pratiques de gestion des talents varient-elles selon le pays d'origine de la multinationale?*

Nous avons pu observer des stratégies RH différentes pour les multinationales américaines et japonaises. En effet, les multinationales américaines mettent l'emphase sur l'utilisation de pratiques d'attraction des talents. L'accent des entreprises 1 et 2 est mis sur l'embauche des individus les plus performants. Ceci concorde avec les propos de D'Iribarne (2009) qui affirme que les entreprises américaines misent sur l'individu et la performance individuelle. En effet, en plus de retrouver de fortes pratiques au niveau du recrutement des meilleurs talents, on identifie également des pratiques de rémunération basées sur l'attribution d'un bonus selon la performance individuelle ainsi que des pratiques de promotion axées sur la performance des employés et non sur l'ancienneté.

D'un autre côté, les multinationales japonaises mettent l'emphase sur l'utilisation de pratiques de rétention des talents. Les entreprises 3 et 4 se focalisent sur l'embauche et le développement d'employés loyaux. En effet, selon Li et Putterill (2007), les entreprises japonaises mettent l'accent sur le groupe, ainsi que sur l'importance des processus et des règles. Cela se traduit par la présence de fortes pratiques de formation des employés pour favoriser leur loyauté. En effet, dans une des entreprises, on retrouve une école qui permet aux employés de développer leurs *soft skills* et *hard skills*, et même de terminer leurs études. Ces pratiques sont en lien avec l'importance attribuée à la formation des employés. De plus, les pratiques au niveau de la promotion des employés dépendent de la performance ainsi que de l'expérience et de l'ancienneté des employés. Ces pratiques permettent de retenir les employés travaillant dans l'entreprise depuis plusieurs années, leur permettant

d'avoir des promotions même s'ils ne sont pas les plus performants. Cette pratique est également en lien avec une des valeurs de base de la culture japonaise qui est de garder l'harmonie au sein du groupe (Li et Putterill, 2007). Le fait d'avoir des pratiques RH fondées sur l'ancienneté permet de garder une certaine harmonie entre les employés et évite les perceptions de favoritisme qui peuvent parfois être associées avec les décisions basées sur la performance, cette dernière étant plus subjective. Finalement, les pratiques de recrutement visent l'attraction d'employés qui vont s'intégrer facilement à la culture de l'entreprise. En effet, on retrouve un recrutement qui mise grandement sur l'utilisation du *guanxi* (seulement pour les employés spécialisés et de gestion), ainsi qu'une stratégie de recrutement universitaire qui cible les universités locales, du nord de la Chine ainsi que les universités de « deuxième niveau ». Cela leur permet d'éviter la compétition pour les diplômés les plus performants, qui seront moins stables et loyaux à leurs yeux. En effet, les multinationales japonaises misent sur l'embauche de jeunes employés sans expérience dans le but de les former aux « façons de faire » de la compagnie et ainsi mieux les intégrer à la culture de l'entreprise. Selon Gamble « *A clean white sheet is best when you open a store, because you need them to do as they're told* ». (Gamble, 2010 : 122)

Finalement, nous allons discuter de la place de la compagnie privée chinoise dans cette recherche. Tel qu'il a été observé dans la littérature, la culture chinoise semble être plus collectiviste et fondée sur les buts à long terme (D'Iribarne, 2009 et Li et Putterill, 2007). On la retrouve cependant moins collectiviste que les Japonais et plus que les Américains. Selon les données obtenues, on retrouve dans l'entreprise chinoise des pratiques qui visent l'embauche d'employés performants comme dans les entreprises américaines. Cependant, l'entreprise affirme ne pas avoir les moyens de passer plusieurs mois à former de nouveaux employés. Il s'agit de la seule entreprise rencontrée qui n'a pas en place une stratégie de recrutement universitaire. Tout comme pour les entreprises japonaises, le *guanxi* est grandement utilisé lors du recrutement. De plus, on retrouve dans cette entreprise un des systèmes d'évaluation de la performance les plus clairs, qui prend en considération divers critères spécifiques au niveau de la qualité et de la quantité du travail pour les employés de

production et les employés de gestion. Tel que mentionné dans la littérature, le concept de talent est un concept individuel et non collectif (IMD, 2007). Les entreprises ayant une culture basée sur l'individu soient les multinationales américaines 1 et 2 ainsi que l'entreprise chinoise semblent adopter plus de pratiques de gestion des talents. Le fait que les entreprises japonaises semblent mettre en place moins de pratiques de gestion des talents pourrait être dû au fait que leur culture est basée sur la collectivité. Les résultats obtenus dans ce mémoire semblent corroborer ce qui est retrouvé dans la littérature, et même supposer qu'il existe un lien entre les caractéristiques de la culture d'une entreprise et la présence de pratiques de gestion des talents.

Ces résultats permettent de commencer à dresser un portrait des pratiques en place dans les multinationales en Chine, et également de commencer à documenter le phénomène de pénurie de talents. Ce phénomène semble avoir plusieurs causes liées notamment à l'éducation, la formation et la culture de chacune des entreprises. Cependant, cette recherche comprend de nombreuses limites auxquelles il faut tenir compte. Premièrement, nous avons récolté de l'information sur seulement deux multinationales américaines et deux multinationales japonaises, ce qui limite la généralisation des résultats. Deuxièmement, les quatre entreprises se trouvent toutes géographiquement dans le sud de la Chine et sont pour la plupart des entreprises de production. Une seule des entreprises est spécialisée dans la recherche et le développement, et nous avons obtenu des résultats distincts pour celle-ci. Une autre limite est le fait que le niveau d'anglais des gestionnaires rencontrés était assez faible, ce qui nous a obligés à travailler avec un traducteur dans le but de faciliter la conversation. Il est possible que certaines nuances ou certaines informations aient pu être mal traduites. De plus, comme mentionné dans la revue de littérature, le concept de « garder la face » est très important dans la culture chinoise, et ce dernier peut avoir influencé les résultats obtenus dans certaines des entrevues. En effet, il est possible que les gestionnaires aient « embelli » leurs pratiques pour bien paraître devant les chercheurs occidentaux. Finalement, dans certaines des entreprises, nous n'avons pas pu obtenir d'information sur toutes les pratiques, certaines étant

confidentielles. Ces pratiques auraient pu faire partie des meilleures pratiques mentionnées dans cette étude. Ces informations auraient pu également dépeindre des lacunes évidentes au niveau des pratiques de ressources humaines en place. Au-delà de limiter la collecte de données de notre recherche, le fait de ne pas divulguer ces pratiques n'aide pas les multinationales à attirer les talents. En effet, toutes les pratiques d'attraction et rétention devraient d'une manière ou d'une autre faire partie de l'offre employeur communément appelée en anglais « *employee value proposition* ».

Dans le but de continuer à dresser un portrait de plus en plus précis de la situation et de mieux comprendre les pratiques de gestion des talents en place dans les multinationales en Chine, il serait important d'analyser un plus grand nombre de multinationales japonaises et américaines. Cela permettrait de développer une analyse plus robuste au niveau de la relation entre les pratiques de gestion de talents dans les multinationales et la pénurie de talents. Il faudrait également se pencher sur l'étude de cas d'entreprises européennes dans le but de comprendre si la culture joue réellement un rôle significatif dans la perception de la pénurie de talents et dans les pratiques en place. De plus, le marché de la main-d'œuvre chinoise est en constant changement et des différences significatives peuvent être observées d'année en année. En effet, la Chine étant désormais l'économie la plus importante au monde, l'analyse de plusieurs entreprises privées chinoises pourrait être intéressante. Cette étude permettrait de mettre de côté le biais de la culture, et d'observer les pratiques de gestion des talents en place qui permettent de réduire la pénurie de talents. Une autre piste de recherche qui pourrait être intéressante est l'étude des pratiques de gestion des talents par rapport aux valeurs de la génération Y. En effet, suite au vieillissement de la population, la majorité des employés dans les prochaines années viendront de la génération Y. Il est donc important, dès aujourd'hui, que les entreprises mettent en place des pratiques de gestion des talents qui attirent et combent les besoins différents de cette nouvelle génération.

RÉFÉRENCES

- Bai, L. (2006). Graduate Unemployment: Dilemmas and Challenges in China's Move to Mass Higher Education. *The China Quarterly*, 185, 128-144.
- Cappelli, P. (2005). Will there really be a labor shortage ? *Human Resource Management*, 44(2), p.143-149.
- Cerdin, J.L. (2002). L'expatriation, 2nde édition, Paris, Editions d'Organisation.
- Chan, K. W., Buckingham, W. (2008). Is China Abolishing the Hukou System ? *The China Quarterly*, 195, p. 582-606.
- Chang, L. (2004). China: Growing Pains: China's Grads Find Jobs Scarce; Mismatch Exists Between Seeker's Ambitions and Market Needs. *Wall Street Journal*.
- China economy: Talent shortage (2007). . United States, New York: The Economist Intelligence Unit. [Récupéré le 18 novembre 2011].
<<http://search.proquest.com/docview/466556271?accountid=11357>>
- Cooke, F., L. (2001). Talent Management in China. Éditions Scullion, H. & Collins, D. Global Talent Management. Global Human Resource Management series. London : Routledge.
- Coutelle, P., (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion, Coursdu CEFAG-Séminaire d'Etudes Qualitatives, pp 1-20.
- D'Iribarne, P. (2009). En Chine, entre guanxi et bureaucratie céleste. Annales des Mines - Gérer et comprendre. 96 pages.

DDI (2007). White Paper : Nine best practices for effective talent management. [Récupéré le 14 octobre 2013].

<https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf>

Dépelteau, F. (2009). La démarche d'une recherche en sciences humaines - De la question de départ à la communication des résultats - dans la collection "Methodes en sciences humaines". Boeck Editions.

Edwards, P., K. Sanchez-Mangas, R. Tregaskis, O. Léveque, C. McDonnell, A. et Quintanilla, J. (2013). Human resource management practices in the multinational company: A test of system, societal, and dominance effects. *Industrial Relations & Labor Review*, 66(3), p.588-617.

Encyclopedia of contemporary Chinese culture. (2011). Iron Rice Bowl. [Récupéré le 14 octobre 2013].

<http://contemporary_chinese_culture.academic.ru/368/iron_rice_bowl>

Ferner, A., Almond, P. & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of "workforce diversity" in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36, p.304-321.

Gao, J., G. (2010). Interview With Ms. Jing Gayle Gao. Human Resources Development Working Group. [récupéré le 19 septembre 2014].

<http://hrd.apec.org/index.php/Interview_With_Ms._Jing_Gayle_Gao>

Gentelle, P. (2004). Chine, peuples et civilisations. Éditions découvertes. 219 pages.

Hartmann, E. Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent Management of western MNCs in China : Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45 (2) : 169-178.

- Hiltrop, J.M (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*. 17(4), 422–430.
- Howard, A., Liu, L., Wellins, R. S., & Williams, S. (2007). The flight of human talent., Vol. 2009: Development Dimensions International (DDI).
- IBM, Universum and Egon Zehnder (2008). Generation Y : Challenges and strategies for HR Management. [récupéré le 19 septembre 2014]
<<http://www.slideshare.net/netalent/generation-y-study-in-china-whitepaper>>
- IMD (2007). The war for management talent in China. *International Institute for Management Development*, Lausanne, Switzerland.
- Index Mundi (2011). Chine. [récupéré le 9 décembre 2014].
<<http://www.indexmundi.com/fr/chine/>>
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), p.308-324.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), p. 215-233.
- Larousse (2015). [Récupéré le 10 juin 2015].
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attraction/6302>
- Li, X., & Putterill, M. (2007). Strategy implications for business culture differences between Japan and China. *Business Strategy Series*, 8(2), 148-154.

Lynton, N. (2011). *Ant Misbehaving: Gen Y Demands and Change in China*. CLSA University Blue Books - Experts' Views for Expert Investors. Beijing. [récupéré le 19 septembre 2014].

<<http://www.nandanylynton.com/download/CLSAU-Bluebook-Lynton-20110511D-SH.pdf>>

Lynton, N. & Hoffman, J. (2011). "Preparing for China's New Leaders." *The Wall Street Journal*. 20th October 2011. [récupéré le 19 septembre 2014].

<<http://www.nandanylynton.com/download/WSJ-Lynton-20111020.pdf>>

Lynton, N. & Thogersen K., H. (2010). *Chinese Generation Y I*. Criticaleye, Spring 2010.

Manpower (2014). *Manpower Employment Outlook Survey Global*. USA. [récupéré le 10 septembre 2011]. [récupéré le 20 novembre 2014].

<http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/7a251150-e881-4fd9-9d3c-2cdb434f77f7/MEOS_Q2_2014_GlobalReport.pdf?MOD=AJPERES>

Manpower. (2011). *Talent Shortage Survey Results*. [récupéré le 9 septembre 2011].

<<http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf>>

Manpower China. (2006). *The China Talent Paradox*. Shanghai. [récupéré le 10 septembre 2011].

<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ed883c00489a9c27a94ebdcde7bd05c0/The+China+Talent+Paradox_August2006.pdf?MOD=AJPERES>

Ma, S. and Trigo, V., (2008). *Winning the War for Managerial Talent in China: An Empirical Study*. *Chinese Economy*, 41(3), pp. 34-57.

- McDonnell, A. & Collings, D. G. (2011). The Identification and Evaluation of Talent in MNEs'. In H. Scullion and D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*, Routledge: London and New York.
- McKinsey. (2009). *Preparing for China's urban billion Impacts of urbanization: Implications for labor and skills*. McKinsey&Company. [récupéré le 12 octobre 2011].
<http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/china_urban_billion/CUB_2_3_2_Implications_for_labor_and_skills.pdf>
- McKinsey. (2005). *Addressing China's Looming Talent Shortage*. McKinsey&Company. [récupéré le 12 octobre 2011].
http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/China_talent/ChinaPerspective.pdf
- Ooi, C. (2009). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*. IBM Press. 216 pages.
- Pomeroy, A. (2005). Talent shortage problematic for chinese economy. *HRMagazine*, 50(12), 14-14,16. [récupéré le 19 novembre 2011].
<<http://search.proquest.com/docview/205266557?accountid=11357>>
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Schmidt, C. (March 2011). The Battle for China's Talent. *Harvard Business Review*, 25-27.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506.

- Simon, D. F., & Cao, C. (2009). Creating an Innovative Talent Pool. *China Business Review*, 34-38.
- SMF Recruitment (2012). How to retain your best employees. [récupéré le 18 mars 2014].
< <http://www.smfreruitment.com.au/news/retain-best-employees> >
- Stanat, M. (2006). China's generation Y : Understanding the Future Leaders of the World's Next Super Power. Paramus, New Jersey : Homa & Sekey Books.
- Sun, Z. (2011). *Does China Graduates' Employment Status Become Worse in Educational Expansion*. Paper presented at the Economics of Crisis, Education and Labor.
- Taylor, M. (2008). Generation Y with Chinese Characteristics. [récupéré le 18 mars 2014].
<<http://www.timeo-performance.com/employment-market-in-china/gen-y?device=desktop>>
- Wang, X., Bruning, N., & et Peng, S., Q. (2007). Western High Performance HR practices in China : A comparaison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *International Journal of Human Resources Management*. 19(5). 916-931.
- Weifang, M. (2004). "Chinese higher education: The legacy of the past and the context of the future." In *Asian University : Historical Pespectives and Comtemporary Challenges*, ed. Philipp G. Altbach and Toru Umakoshi. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Weldon, E. (2010). Managing talent in China dans *Strategy-driven talent management : a leadership imperative*, San Francisco , Jossey-Bass. P. 595-614

- Wong, Y. Y., & Maher, E. T. (1998). Doing business with dragons of different breeds: Some important differences between China and Japan. *Management Research News*, 21 (4/5), 45-54
- Yan, S. (2006). Understanding Generation Y. *The Oberlin Review*, 8 December. [récupéré le 18 mars 2014].
<http://www.oberlin.edu/stupub/ocreview/2006/12/08/features/Understanding_Generation_Y.html>
- Yi, X., Ribbens, B. and Morgan, C.N. (2010). Generational differences in China: career implications. *Career Development International*. Vol. 15. pp. 601-20.
- Zhao, H. (2006). Expectations of recruiters and applicants in large cities of China. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 459-475.
- Zhao, E. & Liu, L. (2008). China's Generation Y: Understanding the workforce. Conference paper on the 4th IEEE International Conference on Management of Invocation Technology.

ANNEXE 1

Questionnaire d'entrevue

INTERVIEW GUIDE

Section A - Questions générales (Contrôle)

1. *Description of the function of the person interviewed*
 - a. Work Description
 - b. Changes during the last five years in his work

Section B – Variable indépendante 1 (Caractéristiques organisationnelles)

1. *General presentation of the enterprise (number of years in operation, types of goods or services, geographical area)?*
2. *Country of origin of the affiliated multinational*
 - a. Structure of the Joint-Venture
3. *How are the HR practices implemented in the affiliate?*

Section C – Variable indépendante 2 (Caractéristiques des employés)

1. *What are the Largest Occupational Group (LOG) and the key employees in your organisation?*
2. *Distribution of LOG, managers and key employees*

Answer the following questions for LOG, managers and key employees

3. *Employee status (permanent/temporary) (local/migrant)*
4. *Number of employees, average age and seniority (percentage of staff under 35 ?)*
(Lynton et Rothman, 2011)

5. *Distribution according to age, gender and seniority*
6. *Level of qualification among the workers*
7. *How many senior managers will retire in the coming 5-10 years? (Lynton et Rothman, 2011).*

Section D – Variable indépendante 3 (Valeurs et perception des RH)

1. *Do you believe your company suffers from a lack of qualified individuals?*
2. *What do you think are the causes of the Talent Shortage in your organisation?*
3. *What factors impact your organisation's ability to fill positions?*
4. *What do you think are the consequences of the Talent Shortage in your organisation?*

Section E - Variable modératrice (Ampleur de la pénurie de talent)

Answer the following questions for LOG, managers and key employees

1. *How many vacant positions do you have in your company?*
2. *What's the average time to fill a position?*
3. *What's the turnover rate in your organisation?*

Section F - Variable dépendante – (les stratégies RH)

1. *What HR strategies are currently being used at your company to deal with the talent shortage?*
 - a. *What HR strategies does your organisation want to implement in the coming decade?) (Lynton et Rothman, 2011).*

La catégorie de main-d'œuvre

2. *Of the following three groups (LOG, Managers, Key employees), which is the most difficult to recruit for due to lack of available talent?*

LOG – Largest Occupational Group
Managers
Key employees

3. *What HR attraction strategies has your company used for LOG, Managers and Key employees?*
4. *What HR compensation strategies has your company used for LOG, Managers and Key employees?*
5. *What HR training and development strategies has your company used for LOG, Managers and Key employees?*
6. *What HR retention strategies has your company used for LOG, Managers and Key employees?*

Les valeurs de la génération Y

7. *How are you adapting to the '80s generation? (Lynton et Rothman, 2011)*
8. *Has Gen-Y influenced company processes? (Lynton et Rothman, 2011) (Nouveau systèmes basés sur les nouvelles technologies pour attirer la Gen-Y)*
9. *What are the main challenges in hiring a younger workforce (Gen-Y)? (Lynton et Rothman, 2011)*
10. *What are you doing to ensure you attract Gen-Y (recruitment, selection)? (Lynton et Rothman, 2011)*
11. *How do you integrate new graduate hires into the company? (Lynton et Rothman, 2011)*
12. *Do you offer training and development programs to the Gen-Y?*

13. *Do you have a specific compensation package for your younger workforce?*
14. *What is your company doing to retain the younger employees?*

Référence : Lynton, N., et Rothman, A. (2011). *Ain't Misbehavin : Labours and Loves of China's Gen Y, CLSA University Blue Books – Experts' Views for Expert Investors, Beijing*. [Récupéré le 18 janvier 2012].
<<http://www.nandanilynton.com/download/CLSAU-Bluebook-Lynton-20110511D-SH.pdf>>