

RECRUTEMENT

## Les compétences se font rares

Marqué par la rareté, le marché chinois des cadres de haut niveau s'apparente à une foire d'empoigne. Quelques pistes pour attirer et retenir les meilleurs.



Eric Tarchoune, consultant en recrutement à Shanghai. « Certains expatriés de bon niveau cherchent à changer d'entreprise, exaspérés par le manque d'attention que leur maison mère accorde à sa filiale chinoise. »

« Dans les ratings des Chinois classant les employeurs étrangers, la plupart des managers français sont assez mal classés », raconte Qinghua Xu-Pionchon, responsable relations Chine chez Ernst & Young. Moins sérieux que les Allemands, moins flexibles que les Espagnols et les Italiens...

Or, les enjeux de cette popularité sont importants sur un marché du travail survolté, qui réclame de la part des entreprises une séduction décaplée. Certes, l'exode rural à lui seul, même contrôlé, précipite chaque année sur les routes 15 millions de travailleurs

non qualifiés qui vont grossir les rangs des chômeurs et des ouvriers sous-payés (leur salaire moyen n'a quasiment pas augmenté en 15 ans). Mais le destin des « talents » est largement différent. « Les jeunes urbains bien formés, de 25-45 ans, qui parlent des langues étrangères, sont en situation de quasi plein emploi dans les grandes métropoles chinoises aujourd'hui », constate Eric Tarchoune, consultant en recrutement à Shanghai, ville en effervescence s'il en est. « Pour comprendre ce marché, il faut s'imaginer la France des Trente Glorieuses et non s'at-

tendre à la pesanteur hexagonale! »

Cette tension sur les ressources humaines se traduit par un rajeunissement des postes à responsabilités: « Par manque de talents, on voit des personnes de 25-35 ans occuper des postes qu'en Europe ou aux Etats-Unis on ne confierait qu'à des plus de 40 ans ». Les salaires flambant, de plus

en plus de cadres chinois sont mieux payés que des expatriés, à poste équivalent. « Il n'est pas rare aujourd'hui de rencontrer des managers chinois seniors qui ont des salaires de 100 000 euros par an. Certains gagnent plus de 500 000 euros par an. Ne vous fiez pas seulement aux études de salaires qui vous disent qu'un cadre supérieur chinois gagne "en moyenne" de 15 000 à 30 000 euros par an. Examinez les ressources disponibles dans votre industrie avant de formuler votre budget. Il faudra vous battre avec les autres multinationales pour attirer ces talents », avertit Eric Diény, chasseur de têtes et fondateur du cabinet EMS Consulting.

La pénurie est particulièrement criante pour les profils marketing, relations publiques, qualité, logistique et achats... Le cabinet d'audit Deloitte ne fait pas mystère de la motivation principale de sa fusion en Chine avec un cabinet de Shenzhen, Pan-China Shinda: l'accès rapide à des ressources professionnelles formées à son métier.

Pour recruter dans cet environnement très dynamique, les entreprises doivent aiguïser leur réactivité. « Une réponse qui n'arrive pas sous une semaine après un entretien, produira une défavorable impression de lenteur interne », prévient Eric Tarchoune. Or les sièges sociaux, très éloignés du terrain, man-

quent parfois de la vivacité nécessaire. « Au point que certains expatriés de bon niveau cherchent à changer d'entreprise, exaspérés par le manque d'attention que leur maison mère accorde à sa filiale chinoise. »

Que les courroies de transmission entre le GQG et la Chine soient ou non grippées, les turnovers sont à la mesure d'une situation de plein emploi: entre 10 et 25 % par an, voire plus, estime Eric Tarchoune. La mobilité est dans les habitudes de carrière des jeunes Chinois, qui veulent accumuler un maximum d'expériences, et pourront jusqu'à changer de société 5 ou 6 fois en 10 ans! Ce qui peut s'avérer gênant lorsque l'on souhaite conserver ses équipes... et son savoir-faire, menacé de fuites par capillarité ou par franc débauchage.

Pour se protéger, les entreprises ont re-

coures à des clauses de non-concurrence ou de dédit formation qui leur permettent de limiter les dégâts. Les avantages en nature ou les primes à l'ancienneté sont également des arguments financiers intéressants. Mais si les jeunes talents chinois comptent avant tout s'enrichir enfin, le rôle du

patron reste important. Il doit lui-même avoir du temps à consacrer à la filiale chinoise de son entreprise: en deçà de 5 ou 6 ans, ses employés considéreront qu'il ne fait que passer. Quant au management... « Il doit être paternaliste, sensible, traiter les employés en égaux, et montrer qu'il les aime bien », préconise Eric Tarchoune. « Il est difficile de se positionner », remarque Maurice Contal. Le mode de management chinois est très autoritaire et hiérarchique. La décision du chef tombe comme un couperet, d'où l'intérêt de discuter avant d'émettre son opinion... mais, « de la part d'un Occidental, les Chinois ont tendance à attendre un management à l'américaine, ce qui pose d'ailleurs un problème aux Français ». Seul impératif absolu dans cette jungle des cultures: « sauver la face ». Pas de critique directe ni de renvoi brutal, et surtout pas en public, sous peine de traumatiser toute son équipe. **C.R.**

FORMATION

## Une fabrique d'ingénieurs, version française

Le réseau des 5 Ecoles centrales inaugure un partenariat très poussé avec l'université pékinoise de Beihang. Une commande de Pékin, dont les « produits » sont destinés aux entreprises franco-chinoises.

Ce n'est certes pas aussi spectaculaire qu'un concert son et lumière de Jean-Michel Jarre, un des clous de l'année de la France en Chine. La démarche ressemblerait plutôt aux investissements franco-chinois typiques, plus pragmatiques que mégalomanes: une joint-venture mixte cofinancée et cogouvernée. Le partenaire chinois apporte son réseau, la partie française son savoir-faire... L'Ecole centrale Pékin, inaugurée dans la capitale chinoise en septembre dernier, fait cependant partie des accords les plus poussés conclus dans le domaine de la formation dans ce pays. Conçu en partenariat avec l'université de Beihang qui l'héberge, sur une initiative du gouvernement chinois, ce clone de la formation centralienne est le premier cursus d'ingénieur à la française... et francophone.

« Les Ecoles Centrales n'ont pas la capacité de diplômer beaucoup plus de 50 ingénieurs chinois par an en France. Il fallait envisager une formation sur place. Mais nous étions loin d'imaginer que le ministère de l'Education chinois nous demanderait une formation en français... », explique Hervé Biaisser, directeur de Centrale Paris. Les 108

étudiants de la première promotion suivront cette année des cours intensifs de français avant de s'engager dans une classe prépa, sur le modèle de Louis-le-Grand. Pour l'heure, ils aiment la France « pour sa longue histoire », et rêvent d'y travailler un jour. Leurs notes au « Gao Kao » (le concours qui clôt le lycée en Chine) classent l'école entre les deux universités les plus illustres de Pékin (Beida et Tsinghua), quand la réputation de

« L'université chinoise forme de très bons scientifiques, mais elle est trop abstraite pour produire des ingénieurs immédiatement opérationnels »

Beihang est légèrement moins prestigieuse. 33 % d'entre eux sont des filles, comme cette jolie Sichuanaise qui affirme tranquillement « vouloir le pouvoir pour diriger le pays ». (Dans la société chinoise, les ingénieurs occupent une place prestigieuse, et tracent une bonne partie des hauts postes du gouvernement.)

« Notre objectif est de fournir les entreprises travaillant dans les relations franco-chinoises ou les entreprises françaises travaillant en Chine », explique Emile Esposito, chargé de mission à

l'ECP. Les ingénieurs biculturels sont rares sur ce marché de l'emploi particulièrement tendu. Quant aux entreprises chinoises, quoique le pays diplôme 600 000 ingénieurs par an, leurs besoins non satisfaits se chiffrent en centaines de milliers.

L'« ECB », avec son objectif à terme de 300 étudiants par promotion, semble une contribution insignifiante en volume. Mais elle confirme une tendance: la Chine explore de nouveaux modes de production d'ingénieurs. Elle a déjà sollicité à Shanghai un groupement de facultés allemandes pour diplômer des « Fachingenieurs »

(Bac+4). Deux modèles de formation infiniment plus pratiques que le cursus d'ingénieurs chinois.

Celui-ci, très académique, fait la part belle à la théorie. En revanche, les concepts d'enseignement par projet ou de stage long en entreprise lui sont totalement étrangers. « L'université chinoise forme de très bons scientifiques, mais elle est trop abstraite pour produire des ingénieurs immédiatement opérationnels », observe Yves Bonnet, le chef de projet.

L'école fera aussi appel aux entre-



« Il fallait envisager une formation sur place. Mais nous étions loin d'imaginer que le ministère de l'Education chinois nous demanderait une formation en français... »

prises pour fournir via leurs ingénieurs des enseignements thématiques. Dans cette phase initiale du projet, elles n'ont pas encore eu à concrétiser leur enthousiasme. Certains groupes français, comme Safran, Air Liquide, Thalès ou Schneider, compteront sans doute parmi ses inconditionnels. La Snecma (groupe Safran) parraine déjà une dizaine d'élèves sur les 40 de chaque promotion d'un programme d'échanges « 4+4 » entre Ecoles centrales et universités chinoises. « Sur le long terme, nous nous constituons un réseau de

« filleuls » dans les grandes entreprises », explique François Courtot, senior vice president international development de Safran.

Pour l'instant, un organisme de droit helvétique – la fondation Nicole-Bru – a soutenu le projet avant même l'accord officiel du gouvernement français, et assume la majeure partie de son financement privé (340 000 euros pour la première année, sur un budget de 12 millions en 7 ans, côté français). Quant aux entreprises chinoises, l'histoire ne dit pas encore si elles se laisseront séduire. **C.R.**