

Université de Montréal

**Impact de la nouvelle loi sur le contrat du travail (dite « loi de 2008 ») sur les stratégies de
gestion des multinationales étrangères en chine**

Par Cai Yini

École de relations industrielles, Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Arts et des Sciences en vue de l'obtention du grade de

Maitre en Relations Industrielles

Novembre 2014

Copyright, Cai Yini, 2014

Résumé : En Chine la croissance économique observée durant ces trois dernières décennies, s'est accompagnée d'importants changements sociaux. Jusqu'en 2008, le droit du travail hérité de l'ère socialiste et inadapté à l'économie de marché, servait les intérêts de la croissance au détriment de ceux des travailleurs. La nouvelle loi sur le contrat de travail de 2008 a pour ambition de corriger cette situation en rééquilibrant les relations du travail dans un contexte de redistribution plus juste des nouvelles richesses. L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment les entreprises étrangères présentes en Chine appréhendent ce changement institutionnel. Cela impacte-t-il leur gestion et leur stratégie de localisation ? Cette question est traitée, à travers l'étude du cas d'une entreprise étrangère implantée à Shanghai depuis 10 ans. Le premier effet observé est une professionnalisation du secteur des ressources humaines. L'augmentation des coûts de fonctionnement à laquelle la nouvelle loi participe a également pour effet une relocalisation des activités de production dans des régions à moindres coûts dans le centre de la Chine. L'expertise spécifiquement acquise localement est une des raisons majeures interdisant une délocalisation dans un pays tierce.

Mots clefs : Chine, changement institutionnel, relation du travail, gestion des ressources humaines, relocalisation

China's economic growth observed over the past three decades has been accompanied by some significant social changes. Until 2008, the labor law inherited from the socialist era and unsuited to the market economy, benefited economic growth rather than workers. The new Labor Contract Law (2008) aims at correcting this situation by balancing the labor relationship in the context of a more equitable sharing of wealth. The objective of this M.A. thesis is to understand how foreign companies in China contend with this institutional change. Does it impact their management and their location strategy? This issue is addressed by studying the case of one foreign company that has been based in Shanghai for the last 10 years. The first observed effect is a professionalization of human resource management within the firm. The increase in operating costs (to which the new law contributes in part) has also led to the relocation of manufacturing operations to cheaper area in central China. The specific expertise acquired in Shanghai is the major reason prohibiting a relocation to another country.

Keywords: China, labor law, multinational companies in China, labor relations, human resources management, firm relocation.

TABLE DES MATIÈRES

	page
INTRODUCTION	
CHAPITRE 1 : OBJET DE RECHERCHE ET REVUE DE LITTÉRATURE	
I – INTRODUCTION GENERALE.....	5
II – POSITIONNEMENT DE LA CHINE DANS L'ÉCONOMIE GLOBALE.....	8
A – L'AVANTAGE COMPARATIF CHINOIS.....	8
1. Le principe de l'avantage comparatif.....	8
2. Les déterminants de l'avantage comparatif chinois.....	9
<i>a. Les facteurs indépendants.....</i>	<i>9</i>
<i>b. Les facteurs dépendants.....</i>	<i>12</i>
3. La Chine de nos jours : un Cluster économique.....	14
B – PRODUIRE DANS UNE CHINE DE PLUS EN PLUS CHÈRE.....	15
1. Les formes d'investissements étrangers en Chine.....	15
2. Produire en Chine de nos jours.....	16
3. Mondialisation et main-d'œuvre chinoise.....	19
4. Les enjeux autour de la loi de 2008 sur le contrat de travail.....	21
III – LA LOI DITE « SUR LE CONTRAT DE TRAVAIL » DE 2008.....	24
A – QUI A VOTE LA LOI DE 2008 ?.....	24
1. Le processus législatif.....	24
2. Le gouvernement en place.....	25
B – LES AJOUTS DE LA LOI.....	28
1. La rédaction.....	28
2. Le contenu.....	29
3. Les objectifs.....	31
4. Le salaire minimum.....	32

<i>a. Cas généraux</i>	32
<i>b. Le cas des périodes d'essai</i>	34
4. La rupture du contrat de travail	35
<i>a. Par l'employé</i>	35
<i>b. Par l'employeur</i>	37
5. Le contrat à durée indéterminée	39
6. Nouvelles régulations concernant les agences de placement	40
7. L'esprit de la nouvelle loi sur le contrat de travail de 2008 : résumé	41
IV – L'ENTREPRISE MULTINATIONALE ET LES STRATÉGIES DE LOCALISATION.....	43
A – ENTREPRISE MULTINATIONALE : DÉFINITION.....	43
B – LOCALISATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES : THÉORIES.....	44
1. Avantage spécifique des entreprises et multinationalisation	44
2. Théorie éclectique des entreprises multinationales	46
C – QUELLE LOGIQUE DE LOCALISATION POUR LA CHINE ?.....	48
1. Un scénario économique international qui change	48
2. Acquisition d'actifs stratégiques	51
3. Géographie économique et stratégie de localisation des entreprises multinationales	52
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE	
I – PROBLÉMATIQUE.....	55
II – LE CADRE CONCEPTUEL.....	57
III – PROPOSITION.....	59
IV – MÉTHODOLOGIE.....	61
A - Protocole.....	61
B - Le recueil des données.....	62
1. Le moment de l'étude	62
2. Les personnes interviewées	63
3. La conduite des entretiens	64
4. Le contenu des entretiens	64

C – ANALYSE ET CATEGORISATION DES DONNÉES.....	66
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION ET ANALYSE DU CAS ETUDIE	
I – DESCRIPTION DU CAS.....	69
A – ACTIVITE.....	69
B – CREATION, EFFECTIFS ET CHOIX DES SITES.....	70
C – STRUCTURE DE LPE ET POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES.....	72
II – ANALYSE.....	74
A – CONNAISSANCE DES CHANGEMENTS APPORTES PAR LA LOI DE 2008.....	74
B – LES CHANGEMENTS PRATIQUES SUITE A LA MISE EN PLACE DE LA LOI 2008.....	75
1. Processus de recrutement plus exigeant.....	76
2. Une relation employé-employeur qui tend vers le long terme?.....	78
3. Augmentation des coûts liés à la gestion des ressources humaines.....	81
4. Augmentation du risque pour l’entreprise en cas d’irrégularité.....	82
C – AUGMENTATION DES COÛTS DE PRODUCTION EN CHINE, CONSEQUENCES POUR L’ENTREPRISE ET STRATEGIES D’ADAPTATION.....	84
1. Un rapport de force employeur-employé changé soutenant de plus haute rémunérations	84
2. Relocalisation ?.....	87
3. Le choix du lieu de relocalisation.....	88
CHAPITRE 4 : SYNTHÈSE ET DISCUSSION	
I –UPGRADER SON SYSTÈME DES RESSOURCES HUMAINES.....	93
II – CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS MAIS EGALEMENT ECONOMIQUES EN FAVEUR D’UNE RELOCALISATION.....	96
A. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL N’EST PAS SEUL RESPONSABLE DE LA HAUSSE DES COÛTS DE PRODUCTION.....	97
B. L’ANALYSE DES DONNÉES ÉCONOMIQUES BRUTES SERAIT EN FAVEUR DES DÉLOCALISATIONS.....	98
III – VALEUR STRATEGIQUE DE LA CHINE ET ACTIFS NON-TANGIBLES.....	100
A - A PROPOS DES PERSPECTIVES DU MARCHÉ CHINOIS.....	100
B - ENRACINEMENT FORT AU SEIN DU MÉGA CLUSTER ÉCONOMIQUE CHINOIS.....	101

C - RELOCALISATION À L'INTÉRIEUR DE LA CHINE : LES TENDANCES.....	103
D - UNE EXPERTISE CHINOISE AVANT TOUT.....	105

CONCLUSIONS

RÉFÉRENCES

LISTE DES TABLEAUX

	page
i. Exemples d'augmentation du coût de gestion des ressources humaines.....	22
ii. Structures et correspondances entre loi sur le contrat de travail de 2008 et loi du travail de 1995.....	29
iii. Articles 1 des lois 2008 et 1995 respectivement.....	31
iv. Rupture de contrat par l'employé : les apports de la loi 2008.....	36
v. Rupture de contrat par l'employeur : les apports de la loi 2008.....	38

LISTE DES FIGURES

	page
1. Portait de Deng Xiaoping.....	5
2. Une Chine à deux vitesses.....	6
3. Quartier d'affaire de Lujiazui.....	12
4. Évolution du coût unitaire du travail manufacturier en Chine de 1998 à 2009.....	16
5. Taux horaires de production et prix du transport à la livre vers Chicago.....	17
6. Historique des lois en relations du travail depuis l'avènement de la Nouvelle Chine en 1949.	25
7. Wal-Mart : champion des EMN.....	43
8. Les différents types d'avantages pour l'investissement direct à l'étranger selon Dunning : exemples.....	46
9. Stratégies d'internalisation des entreprises en fonction des avantages constatés.....	48
10. Bangalore : « the silicone valley of India ».....	50
11. Le cadre conceptuel de la recherche.....	57
12. Modélisation systémique de la problématique de recherche.....	58
13. Processus de codification et de réduction des données.....	66
14. Site et organigramme de la société LPE.....	72

15. Upgrading et processus de création d'un département des ressources humaines chez LPE en 2011..... 77

16. Évolution des rémunérations chez LPE de 2006 à 2013..... 85

17. Lieux d'implantation de LPE et choix du nouveau site..... 90

18. Impact de la loi sur le contrat de travail de 2008..... 110

LISTE DES ABRÉVIATIONS

§ : Paragraphe

% : Pourcent

ANP : Assemblée Nationale Populaire

Art. : Article

CA\$: Dollar Canadien

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CRIMT : Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail

EMN : Entreprise Multinationale

EU : États-Unis (d'Amérique)

h : Heure

I : Avantage à l'internalisation

IT : *Information Technology* (technologies de l'information)

IDE : Investissement Direct à l'Étranger

km : Kilomètre

L : Avantage à la localisation

LPE : Lumières Production et Exportation (nom factice)

O : Avantage spécifique

OIT : Organisation Internationale du Travail

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PIB : Produit Intérieur Brut

R&D : Recherche et Développement

RMB : Renminbi (équivalent « *Yuan* »)

RH : Ressources Humaines

US\$: Dollar Américain

WOFE : *Wolly Owned Foreign Enterprise*

ZEP : Zone Économique Spéciale

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Messieurs Jean Charest et Gregor Murray pour leur gentillesse et leur disponibilité tout au long des travaux ayant conduit à la rédaction de ce mémoire. Merci également d'avoir su éveiller mon intérêt pour les problématiques liées aux relations du travail en Chine. Leur évolution me semble être un point critique pour la mise en place d'un futur harmonieux dans mon pays d'origine.

Je voudrais remercier tous les membres du centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour leur accueil toujours chaleureux. J'exprime ma gratitude aux membres de la commission des fonds de soutien du CRIMT pour l'octroi d'une bourse d'étude durant ma seconde année de maîtrise.

Merci aux membres du jury, qui ont accepté de donner de leur temps précieux, pour l'expertise de ce modeste travail.

Enfin, mes derniers remerciements sont pour tous les employés de la branche chinoise de LPE qui m'ont ouvert les portes de leur entreprise; particulièrement ceux ayant directement contribué à ce travail en acceptant d'être interviewés et en me fournissant des données précises.

INTRODUCTION

Ce mémoire porte sur les conséquences des changements institutionnels actuels en matière de régulation du travail en Chine sur la stratégie de localisation des entreprises multinationales (EMN) présentes sur son territoire.

En libéralisant progressivement son économie, et en s'ouvrant aux investisseurs étrangers, la Chine est vraiment entrée dans le jeu de la mondialisation en 1978. Assez rapidement, les EMN s'intéressent aux opportunités offertes en Chine. À ce moment-là, la Chine dispose de nombreux avantages comparatifs pour la production de biens, qui feront d'elle l'« usine du monde ». Les investissements directs à l'étranger (IDE) reçus par la Chine, ont ainsi considérablement augmenté durant les trente dernières années. La Chine est récemment devenue la deuxième puissance économique mondiale, une classe moyenne y est apparue et un marché prometteur se développe, ce dernier permettant également d'attirer des IDE supplémentaires. Cependant, dans un contexte d'augmentation du coût de la production chinoise, le gouvernement chinois a récemment voté la loi de 2008 dite *sur le contrat de travail* qui garantit notamment: un salaire minimum, un renforcement de l'appareil syndical, une limitation des heures supplémentaires, une réglementation plus stricte sur les contrats et à l'avantage de l'employé. De telles avancées sociales pourraient inciter les EMN à retirer leurs IDE de la Chine. Ce mémoire cherchera donc à répondre à la question suivante : Quelles sont les stratégies d'adaptation et de localisation des EMN face au changement institutionnel que représente la *nouvelle loi sur le contrat de travail* de 2008 ?

Nous pouvons faire les propositions suivantes : premièrement, certaines EMN peu intéressées par le potentiel du marché chinois souhaiteront quitter la Chine pour redévelopper leur réseau de production dans un pays voisin pour y réinvestir leur expérience de la multinationalisation dans un pays à moindre coût. Deuxièmement, d'autres EMN choisiront de subir la hausse du coût de production, mais souhaiteront rester en Chine pour conserver des actifs stratégiques

en vue d'une future conquête du marché chinois. Pour ces dernières, plusieurs stratégies seront à prendre à compte : la relocalisation à l'intérieur du territoire chinois dans des régions offrant encore des coûts avantageux et le principe de « firm upgrading » permettant une meilleure efficacité de fonctionnement, notamment en ce qui a trait aux ressources humaines.

Nous utiliserons une méthodologie qualitative et exploratoire à travers l'étude du cas d'une entreprise étrangère confrontée à cette nouvelle législation et ayant mis en place des stratégies pour y répondre. Avant cela, le premier chapitre sera l'objet d'une revue de littérature. Après une brève introduction, nous étudierons dans un premier temps le positionnement de la Chine dans l'économie globale du 21^{ième} siècle en s'appuyant sur la théorie de l'avantage comparatif. Nous reviendrons ensuite sur *la loi dite sur le contrat de travail* de 2008 en détaillant son originalité par rapport aux textes antérieurs légiférant le travail en Chine. Enfin, nous élaborerons sur les principes de localisation des IDE et EMN, en nous appuyant principalement sur le concept de l'avantage spécifique.

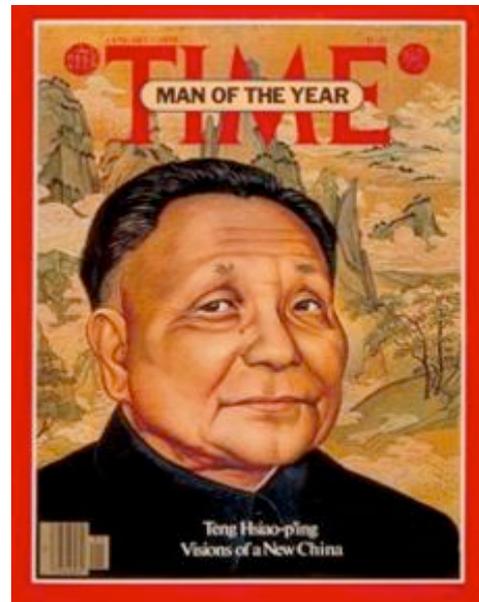
CHAPITRE 1

OBJECT DE RECHERCHE ET

REVUE DE LITTÉRATURE

I – INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les réformes économiques de 1978 permettent à la Chine, viz. République Populaire de Chine, d'entrer dans le processus de mondialisation économique et de s'ouvrir vers l'extérieur. L'objectif est de donner plus d'autonomie aux différents secteurs économiques et industriels du pays, afin de les rendre plus performants et soutenir le développement de la nation. Ces réformes se sont faites sous l'impulsion de Deng Xiaoping (Fig.



**Fig 1. Portrait de Deng Xiaoping.
Person of the year for the Time (1978).**

1) qui introduit notamment le principe des « zones économiques spéciales » au sein desquelles il est possible d'investir sur une base capitaliste sans restriction gouvernementale. Les politiques économiques entreprises à partir de 1978 vont permettre l'entrée massive d'investissements étrangers. L'orientation générale de la réforme du système économique de la Chine consiste à transformer une économie planifiée en une économie de marché à caractère socialiste (Zhu, 2007). Pour cela, les dirigeants chinois souhaitent bénéficier au maximum des caractéristiques de la main-d'œuvre locale, réputée bon marché, qualifiée, travailleuse et disciplinée. Les lois du travail émises visent alors à accompagner du mieux possible le développement économique (Ho, 2010), et vont clairement à l'encontre des intérêts des travailleurs. Finalement, l'ensemble des réformes aboutit en 2001 à l'adhésion de la Chine à l'organisation mondiale du Commerce (OMC), étape importante de l'intégration du pays au système économique mondial.

De ce fait, les IDE reçus par la Chine, ont considérablement augmenté durant les trente dernières années. Leur augmentation suit 1) la croissance économique chinoise et 2) l'augmentation générale des investissements dans le pays (i.e. d'origine locale ou étrangère). Si l'on se base sur le produit intérieur brut (PIB), la Chine est récemment devenue la deuxième puissance économique mondiale. De plus, une partie de la population chinoise, essentiellement d'origine urbaine, s'est enrichie. Une classe moyenne est apparue. Cependant, le développement économique fabuleux de la Chine s'est également accompagné d'une augmentation des inégalités sociales (Liang, 2009). Les ouvriers chinois tiennent un rôle important dans le redressement économique du pays mais n'ont manifestement pas été « récompensés » de leurs efforts autant que certains autres groupes (Fig. 2). Au contraire, leurs conditions de travail ont souvent été dénoncées à l'intérieur comme à l'extérieur de la Chine (Chan, 2003), cf. « l'affaire des suicides chez les employés de Foxconn ». Cette situation injuste, associée à une circulation facilitée des informations, provoque des troubles



Fig 2. Une Chine à deux vitesses. En haut, le quartier d'affaire de Shanghai ; en bas, ces ouvriers venus des campagnes, oubliés du miracle économique.

sociaux de plus en plus fréquents (Chan, 2011).

Ceux-ci peuvent prendre la forme de grèves, de dénonciations sur les réseaux sociaux, etc. Ces événements sont regardés par les dirigeants comme une source potentielle d'instabilité politique.

Pour remédier à cette situation, le concept de « société harmonieuse » est développé par la classe dirigeante en 2005 (cf. cinquième session plénière du XVI^e Comité central). Il constitue la base des politiques à venir. Il s'agit en fait d'un

rééquilibrage social, géographique et économique. Une redistribution plus large et équitable des richesses doit soutenir le développement du marché intérieur chinois en fabriquant des consommateurs.

La loi sur le contrat de travail de 2008 intervient justement dans ce contexte. Elle vise à normaliser les conditions de travail des salariés chinois, en particulier les ouvriers, en s'inspirant des standards occidentaux. Elle apparaît également comme un outil pour débiter la redistribution des richesses vers les classes les moins aisées. Cependant, l'application de cette loi devrait renforcer la hausse du coût de la main-d'œuvre (Ceglowski & Golub, 2011) et donc de la production, qui elle-même s'ajoute à la hausse des prix du transport des marchandises vers les marchés les plus éloignés (i.e. Amérique du Nord et Europe). Les EMN présentes en Chine pourraient baisser leur intérêt pour la Chine et préférer investir et s'approvisionner dans des pays proposant une main-d'œuvre moins chère (Fang et al, 2010) ou du moins des caractéristiques proches de celles que proposait la Chine au début de sa période d'ouverture. Pour les raisons avancées ci-dessus, la Chine pourrait attirer moins d'IDE ou être moins compétitive par rapport à d'autres pays, voisins ou non, spécialisés dans la production de biens.

Ce mémoire vise donc à estimer l'impact du renforcement institutionnel de la hausse du prix de la main-d'œuvre (i.e. de la loi sur le contrat de travail de 2008) sur les stratégies d'implantation, de localisation et d'investissement des EMN présentes en Chine.

II – POSITIONNEMENT DE LA CHINE DANS L'ÉCONOMIE GLOBALE

Dans cette partie, nous reviendrons sur les spécificités chinoises ayant permis d'attirer les IDE durant les trente dernières années. Nous parlerons aussi des transformations socio-économiques actuelles observables en Chine.

A - L'AVANTAGE COMPARATIF CHINOIS

1. Le principe de l'avantage comparatif

La théorie de l'avantage comparatif, explicitée en 1817 par l'économiste Ricardo, permettait de comprendre les leviers du commerce international de l'époque (Ricardo, 1817). En presque deux siècles d'existence, elle n'a cependant toujours pas trouvé de réfutation, et reste utile pour analyser les situations économiques observées globalement de nos jours. Cette théorie explique que dans un contexte de parfait libre-échange, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production pour laquelle il dispose des meilleurs avantages comparativement à la concurrence.

Le principe de l'avantage comparatif permet d'expliquer certains choix stratégiques de la Chine au moment de l'ouverture de son économie en 1978 et en vue de son adhésion à l'OMC. Pour se faire une place dans le système économique global, la Chine a effectivement choisi de miser sur sa capacité de production de biens matériels.

2. Les déterminants de l'avantage comparatif chinois

Dans cette partie, le mot « avantage comparatif » n'est pas exactement utilisé dans son sens ricardien. Il ne s'agit pas seulement de se spécialiser dans un segment industriel pour lequel la Chine bénéficierait d'avantage, mais d'offrir un environnement propice à la captation des IDE comparativement aux autres pays candidats.

a. Les facteurs indépendants

Certains facteurs influençant la localisation des IDE sont prédéterminés. À l'échelle d'une région, d'un pays, ils constituent donc un avantage comparatif, relativement à d'autres régions, pays. Il est impossible ou très difficile pour les pays d'influencer ces facteurs, on les nomme aussi « contraintes traditionnelles » (Pelard, 2013).

- *La disponibilité des matières premières.* Dans de nombreux secteurs industriels, la localisation d'une activité dépend de l'accès aux matières premières. Les États peuvent chercher améliorer leur accessibilité, mais ce facteur est largement prédéterminé par les ressources dont dispose le pays.

La Chine dispose de nombreuses matières premières. Cependant, très peu d'entre-elles sont exportées sans transformation préalable. Elles sont généralement consommées par l'industrie de production locale. Pour certaines d'entre-elles, comme les terres rares, la Chine dispose d'une quasi-exclusivité mondiale. La disponibilité de certaines matières premières avantage l'économie chinoise, et participe à l'élaboration d'un avantage comparatif.

- *La potentialité du marché.* Plus un marché est prometteur par sa taille, sa richesse ou son taux de croissance, plus il sera logique de s'y implanter.

La Chine est ainsi devenue le premier marché étranger devant les Etats-Unis (E.U). De ce point de vue, il existe donc des conditions favorables à l'implantation des EMN en Chine. Ce déterminant pourrait d'ailleurs devenir le levier le plus important pour la captation des IDE sur le territoire chinois devant *la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre* (voir ci-dessous).

- *L'accessibilité des marchés destinataires.* Celle-ci est prédéterminée par la proximité du lieu (i.e. pays) de production avec le marché visé, et dépend par conséquent de données géographiques immuables. Cependant, alors que les voies de communication se sont multipliées, l'accessibilité s'estime également en coût (de transport) et en pertinence (par rapport au produit proposé). Il existe de plus des moyens pour améliorer l'accessibilité à un marché. En général ce sont les pays eux-mêmes qui oeuvrent pour favoriser cette accessibilité en se dotant d'un certain nombre d'infrastructures.

En 2010, dans le rapport mondial sur la compétitivité, Schwab (2010) classe la Chine au 72^{ème} rang des pays pour la qualité des infrastructures (routes, chemins de fer, ports, aéroports, réseaux électriques et téléphoniques, etc.) Lorsque les coûts de transport maritime étaient bas, l'éloignement relatif de la Chine par rapport aux marchés occidentaux n'était pas problématique. Aujourd'hui, la concurrence du Mexique et des pays d'Europe centrale et de l'Est (respectivement pour les marchés Nord-Américain et Européen) parallèle à une augmentation des coûts de transport pourraient être vu comme un « désavantage » comparatif pour la Chine (Kumar et al, 2009).

- *La disponibilité et le coût de la main-d'œuvre.* Indépendamment des autres facteurs, plus le coût de la main-d'œuvre est faible, plus le territoire aura tendance à accueillir des IDE. En effet, le coût de la main-d'œuvre est dans la plupart des secteurs le premier déterminant du coût de la production. Généralement, la main-d'œuvre se caractérise selon trois critères : 1) sa rentabilité financière, on cherche alors le coût du travail par unité produite le plus faible possible, 2) sa quantité, on cherche une main-d'œuvre disponible, et 3) qualité, on s'intéresse alors à sa productivité.

La main-d'œuvre chinoise, habituellement décrite comme bon marché, productive, qualifiée, disciplinée, rigoureuse, nombreuse, a permis de capter de nombreux IDE dès l'ouverture économique de la Chine. Ce déterminant semble avoir été l'élément gagnant dans l'établissement d'un avantage comparatif chinois.

- *Les variations monétaires.* Les politiques monétaires des pays qui accueillent les IDE ont un impact sur les investissements. Les EMN n'aiment pas investir dans les pays où la politique monétaire n'est pas lisible, ou les fluctuations du taux de change avec la monnaie du pays d'origine sont imprévisibles.

La Chine, par exemple, essaie de maintenir un taux de change avantageux de son yuan avec le dollar américain. En plus d'encourager le secteur des exportations, elle maintient une compétitivité / attractivité par rapport aux autres pays producteurs pour l'accueil des IDE.

- *La langue et la culture.* Les difficultés managériales des EMN dans les pays de cultures éloignées (e.g. Europe vs. Inde, E.U vs. Chine...) ont déjà été rapportées dans la littérature (Winkler et al, 2008). Elles peuvent éventuellement influencer le choix de localisation d'un IDE.

Ainsi, les EMN ont longtemps gardé une proportion significative de cadres étrangers dans leurs unités localisées en Chine. Cette stratégie permettait d'entretenir une certaine continuité de la culture d'entreprise, mais également de s'assurer de la compatibilité des biens produits avec les marchés occidentaux auxquels ils étaient destinés. Bien que le poids d'un tel déterminant apparaisse limité, les différences culturelles et linguistiques ont pu être une entrave à la captation d'avantages d'IDE et pour certains domaines bien précis.

Certains de ces facteurs comme le coût de la main-d'œuvre et les variations monétaires ne sont pas absolument indépendants des politiques des États. On peut considérer ces facteurs comme étant toutefois très déterminés par le contexte historique et économique.

b. Les facteurs dépendants.

Dans le contexte de mondialisation accélérée, l'allocation des IDE est l'objet d'une compétition de plus en plus féroce entre les États. Ces derniers peuvent influencer un certain nombre de facteurs pour s'adjuger un avantage comparatif décisif dans la course aux IDE. Ils sont souvent de nature institutionnelle. Il s'agit des facteurs dits dépendants.

- *Les contraintes sociales.* Les lois sociales en vigueur dans les états et les régions ont un impact direct sur la gestion internationale des ressources humaines, l'attractivité d'une

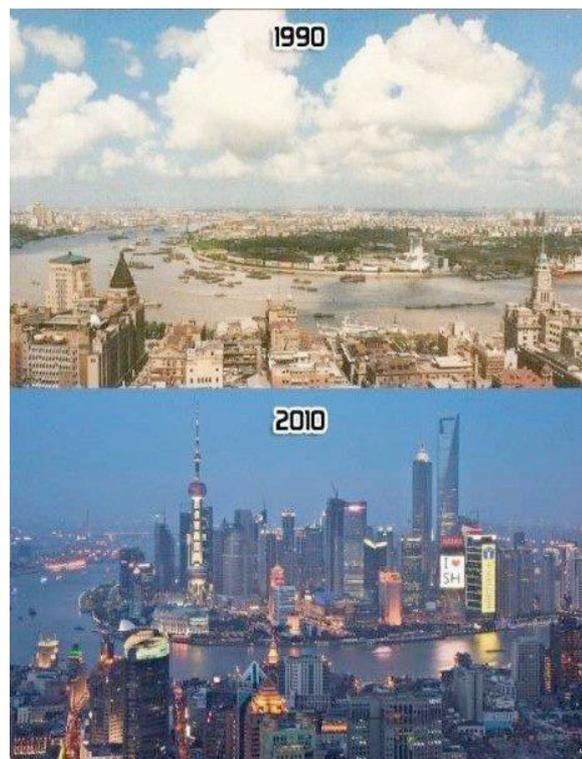


Fig 3. Quartier d'affaire de Lujiazui, siège de nombreuses sociétés étrangères, district de Pudong, Shanghai. La création d'une zone économique spéciale a attiré de nombreux IDE en l'espace de 15 ans.

région et donc l'allocation des IDE. Cela explique pourquoi dans les pays émergents, l'évolution des normes sociales du travail ne suit pas toujours le développement économique.

En Chine, alors que le développement économique de la nation a constitué la priorité absolue, au détriment des droits des travailleurs, durant les vingt premières années d'ouverture (Cai & Concialdi, 2006, Chan, 2003), les récents plans quinquennaux insistent sur l'émergence d'une société harmonieuse. Une nouvelle loi dites « loi sur le contrat de travail » parue en 2008 (*cf.* partie II-3.D) soutient la politique sociale de la Chine. Cette loi est aujourd'hui un nouvel élément d'appréciation pour les EMN qui investissent en Chine, afin de maintenir ou rediriger leur IDE. En effet, une hausse du coût de la production est à prévoir, ainsi que de grands changements dans les politiques de gestion des ressources humaines.

- *Les politiques d'attractivité.* La présence des EMN et l'allocation potentielle d'IDE influencent souvent de manière très significative l'activité économique, financière et commerciale d'un pays ou d'un territoire. Dès lors, il est compréhensible que les États oeuvrent pour attirer les IDE. Ces mesures peuvent prendre la forme d'avantages fiscaux, de concessions douanières, d'extension des réseaux de communication.

En Chine, la création de zones économiques spéciales (ZEP), véritables laboratoires libéraux au sein d'un territoire de tradition socialiste, a largement participé à stimuler les IDE. Ces ZEP sont calquées sur le modèle des tigres asiatiques (Corée du Sud, Chine-Taipei, Hong-Kong, Singapour...), mais restent sous le contrôle de l'administration centrale. Le district de Pudong à Shanghai est l'un des exemples les plus célèbres de ces zones (Fig 3).

3. La Chine de nos jours : un cluster économique

La juxtaposition géographique d'un certain nombre de facteurs mentionnés ci-dessus favorise la formation de « clusters » économiques. Ces clusters sont également souvent appelés « pôles de compétence » lorsqu'il concentre savoir-faire et avantages pour un segment économique spécifique (Porter, 1998). Par exemple, en Europe, Londres s'est spécialisé dans la finance. Paris est la référence pour l'industrie de la haute couture. En Asie, Bangalore se présente comme un pôle de recherche et de développement (R&D) pour l'industrie des hautes technologies... Nous le verrons plus tard, détenir des actifs dans de tels lieux peut s'avérer être un choix stratégique déterminant, sinon vital, pour l'entreprise qui officie dans l'un de ces secteurs.

Justement, l'agrégation de différents éléments cités ci-haut ont fait de la Chine la deuxième puissance économique mondiale (i.e. le deuxième PIB derrière les E.U). En effet, certains pôles accumulent les avantages comparatifs de manière plus exhaustive. La Chine semble être actuellement dans une telle dimension. Si, au départ elle proposait des agglomérats industriels dédiés à la production manufacturière (disponibilité et faible coût de la main-d'œuvre, savoir-faire, disponibilité des matières premières parfois par importation), les avantages comparatifs semblent aujourd'hui plus diversifiés. Elles forment des ingénieurs capables d'être innovants dans le domaine de la R&D. Elle dispose d'infrastructures lui permettant de faire converger un certain nombre de ressources, de voie de communication. Elle influence les politiques économiques au niveau régional, mais également mondial. Le nombre de consommateurs chinois augmente de manière significative. Le nombre et la puissance des investisseurs chinois augmentent également. Bref, les raisons d'investir et/ou de se positionner en Chine deviennent multiples.

B - PRODUIRE DANS UNE CHINE DE PLUS EN PLUS CHÈRE

1. Les formes d'investissements étrangers en Chine

Plusieurs modèles d'affaires peuvent s'appliquer à l'allocation d'IDE en Chine. Cependant, deux statuts d'entreprises sont largement utilisés par les EMN.

- Les *joint-ventures*. De tels investissements nécessitent une alliance avec une société chinoise. Il en découle un partage contractuel des risques et des profits. Ce mode d'investissement est très prisé par les gouvernements locaux car il permet un transfert des savoir-faire, notamment technologiques.
- Les *wholly owned foreign enterprises* (WOFE). Elles permettent de garder la majorité des profits non-taxés. De tels investissements illustrent souvent une certaine maturité de l'entreprise pour le processus de multinationalisation. Les WOFE permettent un meilleur contrôle sur la qualité.

Ces deux types d'investissements peuvent s'intégrer dans différentes stratégies d'affaire, les deux principales étant présentées ci-dessous :

- *L'approvisionnement*. L'IDE, vise alors à localiser la production. Dépendamment du degré d'internalisation requis (Dunning, 2001), l'EMN peut alors investir dans une usine manufacturière ou un simple bureau d'achat (Byrne, 2002). La création d'un département R&D accompagne souvent la mise en place d'une structure pour adapter les produits aux attentes des consommateurs locaux. Ces unités délocalisées assurent la gestion des commandes externes et la logistique pour les flux des marchandises transfrontaliers en interne. Même si de tels investissements paraissent peu mobiles, l'expérience de

multinationalisation acquise dans un pays peut éventuellement être réinvestie dans un pays voisin.

L'IDE visant l'approvisionnement ou la production puis l'exportation (i.e. approvisionnement en interne) est le type d'investissement traditionnellement rencontré en Chine.

- *Le réseau de vente.* L'IDE vise alors à se positionner et vendre son produit sur un nouveau marché. L'IDE est la stratégie la plus abouti en matière d'internalisation. L'EMN procède ainsi lorsqu'elle veut éviter les risques liés à l'attribution d'une licence d'exploitation ou simplement à l'exportation.

Ce type d'IDE devrait devenir de plus en plus courant en Chine, afin d'accompagner le développement du marché local.

2. Produire en Chine de nos jours

La Chine a longtemps bénéficié de son statut de pays offrant les coûts de production les moins chers. Si des coûts de main-d'œuvre pouvaient être équivalents voire plus bas dans certains pays voisins, la Chine offrait d'autres avantages comparatifs

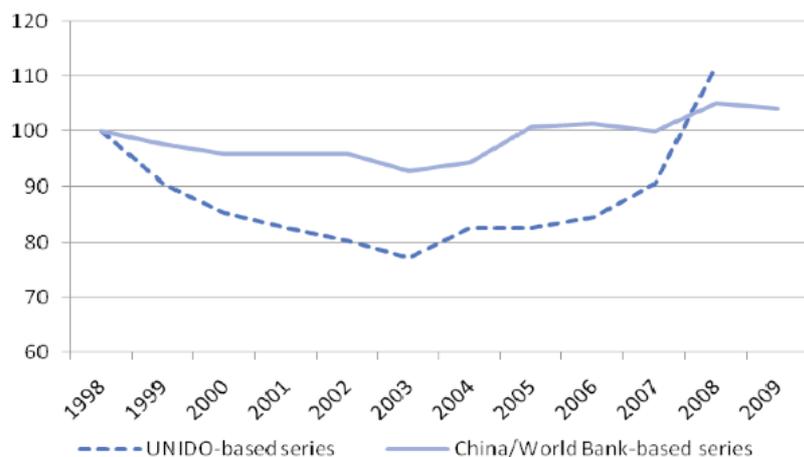


Fig 4. Évolution du coût unitaire du travail manufacturier en Chine de 1998 à 2009 (1998 = 100%). Tiré de Ceglowski & Golub, 2011.

gagnants : abondance de main-d'œuvre, infrastructures préexistantes, savoir-faire, monnaie faible, et surtout une quasi-absence de régulation (Roberts, 2008). Dans certaines zones et certains secteurs industriels nécessitant des travailleurs qualifiés et semi qualifiés comme l'automobile, le niveau de salaire des ouvriers chinois équivalait au moment de l'ouverture de la Chine à 3% celui des ouvriers européens ou japonais (Hemerling et al, 2002). De tels chiffres laissaient présager que la Chine pourrait conserver longtemps cet avantage concurrentiel basé sur le faible prix de sa main-d'œuvre face aux autres pays producteurs.

Pourtant, l'augmentation des coûts de production semble suivre le rythme rapide du développement économique du pays. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce parallélisme : l'inflation, l'appréciation du yuan, l'épuisement du réservoir de travailleurs qualifiés du fait d'une demande toujours plus grande, et bien sûr l'augmentation intrinsèque du coût de la main-d'œuvre (Fig. 4). De plus, d'autres facteurs extrinsèques comme l'augmentation du prix du pétrole et du coût du transport maritime impactent négativement l'attractivité chinoise (Kumar et al, 2009). Le tarif pour l'expédition d'un conteneur standard de Shanghai

	Production labor rates, USD\$/hr, benefits included	Freight, USD\$/lb FCA port to Chicago, IL
Brazil	3.49	0.091
Russia	3.68	0.143
India	0.92	0.129
China	2.03	0.102
Poland	11.6	0.122
Vietnam	0.44	0.113
Indonesia	0.7	0.113
South Africa	5.16	0.147
Turkey	3.3	0.105
Argentina	3.3	0.091
Monterey, Mexico	2.1	0.065
United States	26.2	

Source: Economist Intelligence Unit, 2008

Fig 5. Taux horaires de production et prix du transport à la livre vers Chicago. Tiré de Kumar et al, 2009.

jusqu'aux Etats-Unis est ainsi passé de 3000 à 8000\$ en l'espace de huit ans (2000 à 2008) (Gosier, 2008). Dans de telles conditions, une main-d'œuvre bon marché mais lointaine est peut-être moins rentable qu'une main-d'œuvre mieux rémunérée mais proche des marchés (*cf.* Fig 5).

Alors que l'augmentation du prix du transport est entièrement régulée par les marchés, celui de la main-d'œuvre est plus sensible au développement économique intérieur et aux orientations prises quant à la législation du travail. Ainsi, le prix de fabrication d'une marchandise « chinoise » a augmenté en moyenne de 14 à 17% durant la dernière décennie (Roberts, 2008). Milne (2008) voit un lien direct entre les tendances décrites précédemment et la fermeture de 10% des 60,000 à 70,000 usines de propriété hongkongaise dans la région voisine du Guangdong. Cent usines d'investissement coréen dans le Shandong auraient ainsi fermé leurs portes sur la seule période du nouvel an chinois 2008. Adidas annonce une réduction du pourcentage de ses marchandises produites en Chine. Le Japonais Canon a stoppé son expansion en Chine pour produire au Vietnam (Roberts, 2008). Le Mexique et la Chine sont souvent mis en concurrence notamment parce qu'ils offrent aux EMN américaines des avantages comparatifs différents : proximité du marché pour le Mexique et coût de production bas pour la Chine. Il est intéressant de noter qu'en 2009, le taux horaire de rémunération était relativement similaire entre ouvriers mexicains et chinois (respectivement 2,1 et 2,03 US\$/h, cf. Fig 5)

Cependant, l'augmentation actuelle du coût du travail fait suite à une diminution observée entre 1998 et 2003 (Ceglowski & Golub, 2011), induite par la mise en place de la « loi du travail » de 1995. Celle-ci donnait un pouvoir déséquilibré et en faveur des employeurs pour gérer les ressources humaines, fixer les salaires, etc. Aujourd'hui et en fonction des estimations disponibles, le coût du travail est « seulement » 10 % plus cher qu'en 1998. Cependant la pente de l'augmentation s'est nettement accentuée depuis 2007 (Fig 4). De plus, Ceglowski et Golub (2011) notent justement que la hausse des salaires des ouvriers chinois accompagnait une hausse de la productivité. Dès lors l'augmentation du coût du travail peut être amortie.

La situation est donc complexe et doit être déclinée en autant de secteurs d'activité, de région, etc. Il est aujourd'hui difficile d'estimer l'impact de l'augmentation du coût du travail en Chine. Il semble toutefois que cette dernière puisse perdre l'un de ses avantages comparatifs : une main-d'œuvre bon marché. Dans le cas présent, la perte de cet avantage est planifiée, puisque la hausse du coût de la main-d'œuvre est accompagnée par une mesure institutionnelle réfléchie: la mise en place d'une loi avantageuse pour le travailleur chinois en termes de rémunération notamment. En procédant de la sorte, la Chine souhaite renforcer un autre de ses avantages comparatifs, la taille de son marché interne, par une amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs (i.e. les travailleurs mieux rémunérés).

3. Mondialisation et main-d'oeuvre chinoise

Pour les travailleurs chinois, les impacts de la mondialisation se font ressentir à deux niveaux. Premièrement, l'afflux d'IDE sur le territoire chinois aide à réduire le taux de chômage parmi la population active (Song & Zhang 2002). Deuxièmement, on observe une dégradation des conditions de travail. Ces dégradations des conditions de travail s'expliquent par différents facteurs :

- Un contexte institutionnel non adapté à la nouvelle économie de marché (Cai & Concialdi, 2006). En effet, l'appareil syndical chinois est antérieur aux réformes d'ouverture économique de 1978. Avant cette date, la défense de la classe ouvrière et des travailleurs était bien assurée par le gouvernement communiste directement. Les syndicats n'étaient qu'une « courroie de transmission » qui distribuait des biens de consommation, des logements, et s'assurait ainsi que la main-d'œuvre était juste disciplinée pour atteindre les objectifs de production. Après les libéralisations économiques, les syndicats ont gardé la

même organisation et ne sont donc pas prévus pour les revendications. Les travailleurs qui subissent la libéralisation des échanges n'ont donc aucun moyen institutionnel pour exposer leurs revendications.

- Une course à l'attractivité. Un des avantages comparatifs de la Chine dans le jeu de la mondialisation est sans aucun doute le faible coût de sa main-d'œuvre associé à une bonne productivité. Longtemps, le gouvernement chinois, a maintenu des conditions salariales et horaires désavantageuses pour les ouvriers afin d'attirer les IDE. Chan (2003) évoque ainsi la politique du « toujours plus bas ». Dans un contexte de compétition intérieur et extérieur grandissant, les ouvriers chinois sont obligés de travailler le plus possible pour gagner le moins possible. Les salariés chinois ne profitent ainsi aucunement du miracle économique de leur pays. Seuls les employeurs se partagent les bénéfices.

Au moins deux indices montrent qu'alors que la main-d'œuvre chinoise est de plus en plus intégrée dans le processus de mondialisation, les standards des normes du travail baissent :

- 1) Les faibles augmentations de salaires ne sont pas suffisantes pour couvrir la forte inflation (Liu, 2011).
- 2) Le phénomène d'arriérés des salaires devient plus en plus grave (Chan, 2003). En 2001 et 2002, dans le secteur de construction en Chine, les arriérés des salaires étaient respectivement de 278,7 et 336,5 milliards de yuans (1 CA\$ = environ 6.2 yuans).

D'un autre côté, la mondialisation a également eu des effets positifs, notamment au niveau de la circulation des informations. Les médias chinois sont devenus plus libéraux grâce aux nouvelles technologies, i.e. Internet, circulation de journaux étrangers, etc. Les reportages plus en plus fréquentes sur les conditions de travail des ouvriers chinois affectent beaucoup la pensée populaire. Le sujet de conditions de travail est donc devenu populaire en Chine. Aussi,

l'entrée dans l'OMC s'est accompagnée d'un volet social. Pour accueillir des investissements étrangers, les ateliers chinois doivent rejoindre certains critères de responsabilité sociale. L'organisation internationale du travail (OIT) a également sa place en Chine. Ce regain de visibilité suite à l'entrée dans l'OMC a probablement influencé le gouvernement dans sa décision d'établir un cadre juridique plus complet pour améliorer les conditions des travailleurs chinois (Chan, 2003).

4. Les enjeux autour de la loi de 2008 sur le contrat de travail

Malgré les lois précédentes (*cf.* « droit du travail de 1995 ») établies par le gouvernement chinois pour tenter d'ajuster les relations du travail au sein des entreprises étatiques, privées ou étrangères, les conflits entre employeurs et les ouvriers chinois n'ont cessé d'augmenter.

Face à la recrudescence des problèmes sociaux, le gouvernement chinois a essayé deux séries de mesures (Cai 2009). Il s'agit premièrement de politiques favorisant l'entrepreneuriat, censées favoriser la concurrence entre les entreprises et provoquer une amélioration des conditions de travail ; et deuxièmement, de mesures freinant le développement économique pour réduire les conflits sociaux. La nouvelle « loi sur le contrat de travail (2008) s'intègre dans ces orientations. Elle a pour but d'améliorer les conditions de travail des ouvriers et ainsi de stabiliser la société. Les mesures phares de cette loi concernent l'instauration de salaires minimum, et des réglementations drastiques sur les heures supplémentaires. Chang (2008) fait remarquer que l'objectif ultime de la loi est de maintenir le parti communiste au pouvoir en satisfaisant la partie la plus injustement oubliée du miracle économique chinois, i.e. les travailleurs.

L'entrée en vigueur de cette loi le 1^{er} janvier 2008 est l'objet de nombreux débats.

Tableau i. Exemples d'augmentation du coût de gestion des ressources humaines.

Source : Cai, 2009, « les impacts de la loi sur le contrat de travail sur les entreprises taïwanaises à Xiamen », page 3.

Avant le 1 ^{er} janvier 2008	Après le 1 ^{er} janvier 2008
<p><i>L'employeur dispose d'une autonomie relativement élevée dans l'élaboration des règlements pour la gestion du personnel.</i></p>	<p><u>Article 4 de la loi 2008 :</u></p> <p>L'employeur doit discuter avec le syndicat des travailleurs ou l'ensemble des travailleurs et obtenir leur approbation pour établir ou modifier les règlements sur les thèmes suivants : rémunérations, temps de travail, vacances, sante et sécurité au travail, avantages sociaux, formation horaire de travail.</p>
<p><i>Le contrat de travail est de courte durée et celle-ci est déterminée (par exemple 6 mois)</i></p>	<p><u>Article 14 de la loi 2008, clause 3 :</u></p> <p>Après deux contrats à durée déterminée, l'employeur doit obligatoirement proposer un contrat à durée indéterminée.</p>
<p><i>La non-reconduction d'un contrat n'impliquait pas de compensation financière pour le travailleur.</i></p>	<p><u>Article 48 de la loi 2008 :</u></p> <p>L'employeur doit payer une compensation financière au travailleur lorsque son contrat n'est pas reconduit à la fin d'une période d'emploi.</p>

Comme nous venons de l'expliquer, le faible coût de main-d'œuvre est un facteur important qui a permis d'attirer des investissements étrangers en Chine. La loi de 2008 augmente effectivement le coût de production en augmentant le coût de la main-d'œuvre, mais

également le coût des ressources humaines (Tableau i). Cai (2009) prévoit la relocalisation de certaines entreprises étrangères dans des pays voisins qui offrent des coûts de main-d'oeuvre similaires à celles qu'offrait la Chine dans le passé. Certains représentants du peuple (i.e. certains parlementaires chinois) demandent de réviser ou même supprimer cette loi en considérant le contexte de la crise mondiale.

En plus de renforcer la « sécurité » chez les travailleurs chinois, Wang et al (2009) précise que la loi dite sur le contrat de travail souligne également l'intention gouvernementale de focaliser plus sur l'innovation et moins sur la production de bien à faible, voire très faible, valeur ajoutée. Pékin souhaite maintenant des industries plus propres et portées sur l'innovation pour fournir son propre marché en voitures, avions, ordinateurs, biotechnologies diverses, etc. (Robert, 2008 ; Chen & Funke, 2009).

III – LA LOI DITE « SUR LE CONTRAT DE TRAVAIL » DE 2008

Publiée en 2007, la nouvelle loi dite « sur le contrat de travail » est entrée en vigueur en 2008. Cette loi complète et modifie la précédente, les dispositions de la « Loi sur le travail » publiée en 1994 et entrée en vigueur en 1995.

A – QUI A VOTÉ LA LOI DE 2008

1. Le processus législatif

Deux organes du système politique chinois ont la compétence pour passer de nouvelles lois. Il s'agit de l'Assemblée Nationale Populaire (ANP) et du comité permanent de l'Assemblée Nationale Populaire. L'ANP est la seule chambre d'un système monocaméral. Elle est constituée de 2987 membres. Ses membres représentent une province (e.g. Province du Sichuan) ou unité (e.g. Armée Populaire de Libération). Ils sont élus par un suffrage plusieurs fois indirect. L'ANP se réunit tous les ans pour environ 10 jours lors d'une session plénière au cours de laquelle elle peut voter des lois dans le domaine suivant : criminel, civil, politique, ou autres (Xian Fa, art. 62, §3, 1982 PRC). Le comité permanent de l'ANP a la capacité de se réunir tout au long de l'année. Il est composé de 150 membres. Il est compétent pour promulguer des lois dites « spécifiques » lorsque l'ANP n'est pas réunie, c'est-à-dire toute l'année moins les 10 jours de la session plénière de l'ANP. On comprend ainsi le poids important du comité permanent même si théoriquement celui-ci ne peut promulguer des lois

dites « basiques » ou fondamentales et est tenu d’agir dans des limites définies par l’ANP. Le comité permanent s’occupent des lois dites « ordinaires ».

Historiquement, les législations relatives au travail ont été promulguées par l’ANP ou son comité permanent (Fig 6). Récemment, c’est plutôt le comité permanent qui s’est occupé des lois relatives au travail. Josephs (2009) interprète cela comme la marque d’une faible importance donnée à la promulgation de la loi 2008.

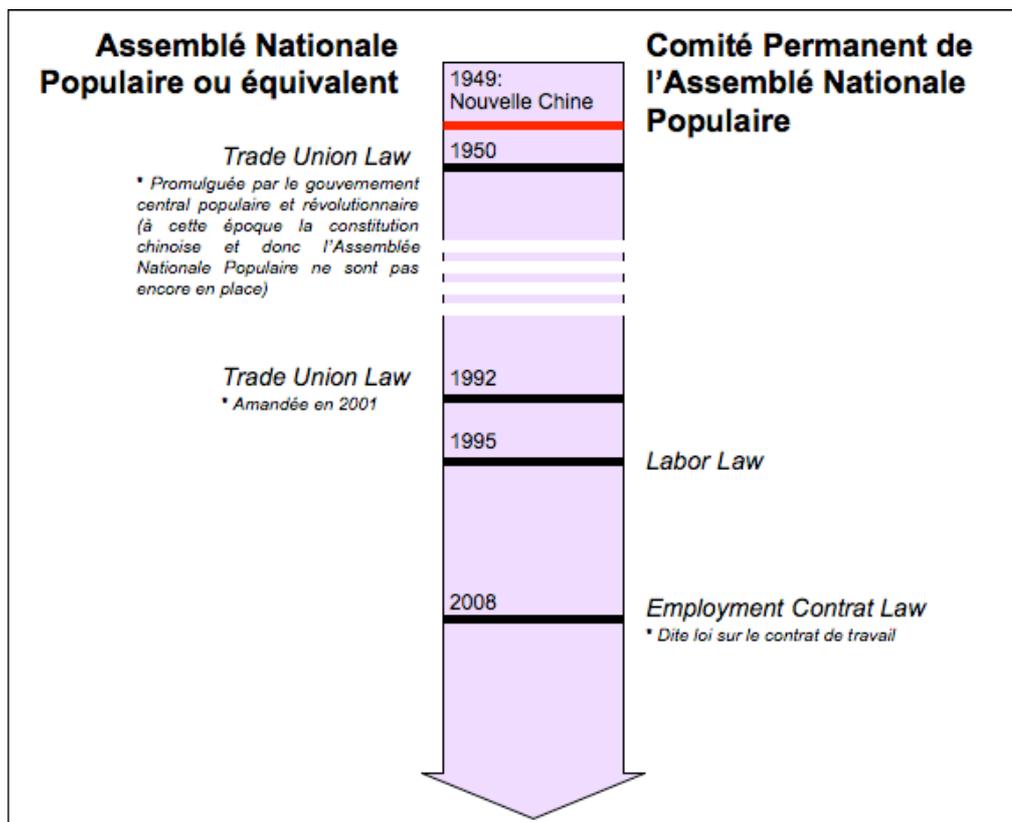


Fig 6. Historique des lois en relations du travail depuis l’avènement de la Nouvelle Chine en 1949. Le nom des lois est exceptionnellement en anglais afin de correspondre aux appellations officielles.

2. Le gouvernement en place

La promulgation de la loi dite sur le contrat de travail de 2008 intervient durant le premier mandat de Hu Jintao comme président de la République Populaire de Chine (2003-2008).

Bien que le système politique chinois prévoie une certaine continuité en permettant au chef de l'état également secrétaire général du parti de se départir progressivement de ses différentes fonctions et bien que les candidats aux hautes fonctions soient généralement adoubés consensuellement par les précédentes générations de dirigeants, l'arrivée de Hu Jintao au pouvoir marque une certaine rupture. En effet, depuis 1978, l'ouverture du marché chinois était devenue prioritaire et guidait les décisions politiques. Celles-ci étaient souvent peu compatibles avec les principes révolutionnaires ayant érigé la Nouvelle Chine comme le partage des richesses. Cette situation était pourtant acceptée par la classe dirigeante chinoise, désireuse de sortir le peuple de la pauvreté (i.e « peu importe que le chat soit noir ou gris, s'il attrape la souris c'est un bon chat »). Le peuple habitué à la pauvreté acceptait également ce changement de cap, d'autant plus qu'il était présenté comme étant temporaire. Les petites élites allaient très vite comprendre que ce nouveau « socialisme de marché » leur donnerait la possibilité de s'enrichir et d'augmenter leur niveau de vie. Après deux décennies d'ouverture, la croissance chinoise tend vers les 10% par année et plus, les infrastructures se sont modernisées, le niveau de vie des citoyens s'approche des standards occidentaux, mais les inégalités deviennent de plus en plus visibles. Ce dernier point posait alors la question suivante : était-ce le temps de commencer à redistribuer les richesses ?

À cette question, le leader d'alors Jiang Zeming (président de la République chinoise de 1993 à 2003) semble plutôt répondre par la négative. Il propose en 2000 le principe des « trois représentations », qui légitime la présence d'industriels nouvellement fortunés dans le parti et leur permet ainsi d'influencer plus facilement les décisions politiques en leur faveur. Pressenti pour lui succéder, Hu Jintao fait campagne en interne avec un programme politique prônant au contraire la mise en place d'une société harmonieuse. Son équipe développe alors un concept visant à commencer à redistribuer « scientifiquement » les richesses sans que cela impacte la croissance économique.

Quoique la Chine ne soit pas une démocratie dans le sens occidental du terme. Il existe bien plusieurs « familles politiques » au sein du parti communiste chinois. Les acteurs de la vie politique se positionnent donc sur un échiquier qui grossièrement pourrait ressembler à ce que l'on observe dans le monde occidental. L'aile gauche est traditionnellement proche des valeurs révolutionnaires. De nos jours, cela veut dire qu'elle prône une redistribution immédiate des richesses. Elle est généralement adepte d'un centralisme politique important. L'aile droite est relativement plus libérale et prône la priorisation de la croissance au détriment du partage immédiat. Généralement elle est encline à une décentralisation mesurée, dans des limites qui ne menacent pas l'intégrité territoriale chinoise.

Hu Jintao et son concept de développement scientifique visant l'établissement d'une société harmonieuse se situent donc plutôt à gauche. Il est soutenu par les représentants du peuple issus des provinces. En effet, le principe de société harmonieuse se décline en plusieurs points. D'un point de vue géographique, cela signifie notamment que la croissance doit s'étendre vers les provinces centrales. L'équipe de Hu Jintao s'intéressent donc aux « oubliés » du miracle économique chinois. D'une manière générale, elle veut améliorer l'accès à l'éducation ainsi que sa qualité dans les zones rurales. Elle veut également prendre le virage du développement durable. Surtout, elle veut qu'un nombre plus important de chinois bénéficient de la croissance.

La modernisation des relations du travail apparaît aussi comme un levier important pour le développement d'une société harmonieuse et la redistribution plus large des richesses. Dès l'apparition de Hu Jintao comme candidat potentiel au poste de premier secrétaire du parti et de président de la république, la question de la création d'un revenu minimum est récurrente. Le ré-emploiement, la sécurité au travail, l'abolition des taxes pour les travailleurs agricoles sont ainsi autant de thèmes modernes mis à l'agenda politique. La nouvelle équipe menée par

le premier ministre Wen Jiabao met les travailleurs migrants au centre des préoccupations politiques et de leur action.

C'est donc naturellement que la loi sur le contrat de travail fût envisagée. Elle vient rectifier les dérives libérales de la loi du travail de 1995.

B. LES AJOUTS DE LA LOI

1. La rédaction

La première nouveauté de la loi 2008 par rapport à la précédente loi du travail de 1995 est visible dans son processus de rédaction (Josephs et al, 2009). Alors que dans les années quatre-vingt-dix, la rédaction des lois (notamment la loi du travail de 1995) est dominée par le Conseil d'État et directement influencée par les hautes instances du Parti Communiste Chinois, l'ANP forte de 2987 membres représentant chacun des intérêts divers, joue aujourd'hui un rôle plus important à travers sa commission législative. Celle-ci est de plus composée d'experts diplômés en droit. Elle est habituellement en charge de la rédaction des propositions de loi émanant de l'ANP.

L'émergence de la loi sur le contrat de travail de 2008, profite largement des échanges entre le Conseil d'État, l'ANP, et ses différents organes. Dans un appareillage politique décrit la plupart du temps comme totalitaire, cela donne place au débat. Les différents intérêts peuvent y être correctement représentés. Ainsi, le premier jet de la loi a effectivement été rédigé par le Conseil d'État dès 2005, l'ANP s'est ensuite chargée des jets suivants. En mars 2006, le premier « draft » proposé au public par l'ANP suite aux premières propositions du Conseil d'État contenait 65 articles. En décembre 2006, une nouvelle version est publiée contenant 96

articles. Une autre version non présentée au public a été terminée en Avril 2007. Trois mois plus tard, la loi est quasi-unanimement votée par le comité permanent de l'ANP. Elle contient 98 articles.

2. Le contenu

Le tableau ii, récapitule la structure de la loi sur le contrat de travail de 2008, et la compare à celle de la loi du travail de 1995. La nouvelle loi insiste beaucoup plus sur les relations collectives de travail et cela peut se remarquer en observant l'architecture des deux lois. Par exemple une section est maintenant consacrée aux contrats collectifs (« Chapter V ») alors que ce sujet était brièvement abordé au chapitre 3 de la loi de 1995. Un Chapitre « Surveillance and Inspection » (« Chapter VI ») est également créé. Auparavant, le lexique était différent et pouvait trahir les intentions libérales des dirigeants d'alors : « Promotion of Employment »,

Tableau ii. Structures et correspondances entre loi sur le contrat de travail de 2008 et loi du travail de 1995

Loi sur le contrat de travail de 2008	Loi du travail de 1995
Chapter I - General Rules	Chapter I - General Provisions
Chapter II - Conclusion of Labor Contracts	Chapter II - Promotion of Employment
Chapter III – Performance and Alteration of Labor Contract	Chapter III - Labor Contracts and Collective Contract
Chapter IV - Discharge and Termination of	Chapter IV - Working hours, rests and leaves

Labor Contracts	
Chapter V – Special Rules Section 1 - Collective Contracts	Chapter V – Wages
Chapter V – Special Rules Section 2 – Labor Dispatch	Chapter VI – Labour Safety and Sanitation
Chapter V – Special Rules Section 3 – Non-full-time- Labor	Chapter VII – Special Protection for Professional Staff and Workers and Juvenile Workers
Chapter VI - Surveillance and Inspection	Chapter VIII - Vocational Training
Chapter VII - Legal Liabilities	Chapter IX - Social Insurance and Welfare
Chapter VIII - Supplementary Rules	Chapter X - Labour and disputes
	Chapter XI – Supervision and Inspection
	Chapter XII – Legal responsibilities
	Chapter XIII – Supplementary Provisions

3. Les objectifs

Une première lecture des objectifs de la loi de 2008, donne une idée des apports de la loi 2008 par rapport à celle de 1995.

Tableau iii. Articles 1 des lois 2008 et 1995 respectivement

Loi sur le contrat de travail de 2008	Loi du travail de 1995
Article 1 This Law is enacted and formulated in order to improve the labor contract system, specify the rights and obligations of both parties to the labor contracts, protect the legitimate rights and interests of the workers and construct and develop a harmonious and steady employment relationship.	Article 1 This Law is hereby formulated in accordance with the Constitution in order to protect the legitimate rights and interests of labourers, readjust labour relationship, establish and safeguard the labour system suiting the socialist market economy, and promote economic development and social progress.

Lors du premier jet rendu public par l'ANP en 2006, le premier chapitre de la loi contenait un paragraphe indiquant que toute ambiguïté de la loi devait être interprétée à l'avantage de l'employé, plutôt que de celle de l'employeur. Plusieurs voix partisans de la croissance s'élevèrent contre l'apparition d'une telle disposition, argumentant un retour en arrière. Même si la loi vise à mettre fin à certains abus récurrents à l'endroit des travailleurs, pour maintenir la croissance économique, les employeurs doivent quand même pouvoir se séparer normalement des employés incompetents ou indisciplinés. Finalement, la dite disposition fut absente des jets suivants.

Cette lutte est visible dans le premier article de la loi (Tableau iii). Le premier jet de 2006 affichait la protection des employés en second objectif. Après avoir été recalé en dernière place dans certaines versions intermédiaires (Josephs et al, 2009), cet objectif apparaît finalement en deuxième position lors de la publication de la loi. Ironiquement, un tel objectif était mentionné en première position dans la loi de 1995, alors que la loi de 2008 avait pour

but initial de rééquilibrer les relations employeurs-employés, trop à l'avantage des employeurs dans la précédente loi.

Finalement, la version finale des objectifs résume tout de même assez bien l'esprit de la loi de 2008 qui vise à moderniser les relations du travail (« improve the labor contract system ») et combler les trous de 1995 (« specify the rights and obligations of both parties ») pour servir l'objectif ultime de « l'administration Hu Jintao » : l'établissement d'une société harmonieuse.

4. Le salaire minimum

a. Cas généraux

Dans la *loi du travail* de 1995, la définition du salaire minimum revenait aux administrations régionales. Le salaire minimum était alors l'objet d'un chapitre et de cinq articles (i.e. Chapter V, Wages, art. 46-51).

Loi du travail de 1995, Chapitre V, art. 48

The State shall implement a system of guaranteed minimum wages. Specific standards on minimum wages shall be stipulated by provincial, autonomous regional and municipal people's governments and reported to the State Council for registration.

The employer shall pay labourers wages no lower than local standards on minimum wages.
--

L'article 47 spécifiquement laissait cependant entrevoir la possibilité pour l'employeur d'intervenir dans le processus d'établissement du salaire minimum.

Loi du travail de 1995, Chapitre V, art. 47

The employer shall fix its form of wage distribution and wage level on its own and in accordance with this Law according to the characteristics of its production and businesses and economic efficiency.

La loi sur le contrat de travail de 2008 n'annule pas la loi 1995, elle la complète. En ce sens, elle n'apporte pas de précision quant à la détermination du salaire minimum dans les cas généraux. Cependant elle apporte des précisions sur les responsabilités et compétences en matière de surveillance, les moyens d'inspection, et les réparations en cas de conflit.

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter VI, art. 74

The labor administrative department of the local people's government at or above the county level shall perform surveillance and inspection on the following implementation of the labor contracts system according to laws:

(...)

(5) The employers' payment for remuneration as specified in the labor contracts and abidance by the minimum salary standards

(...)

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter VII, art. 85

In the case of any of the following circumstances occurring to any employer, it shall be ordered by the labor administrative department to pay the remunerations, overtime remunerations or economic compensations within a time limit. If the remuneration is lower than the local minimum salary, the employer shall pay the shortfall. If payment is not made within the time limit, the employer shall be ordered to pay an extra compensation to the worker at a rate of not less than 50 percent and not more than 100 percent of the payable amount:

(...)

(2) It pays a worker the salary that is lower than the local minimum salary;

(...)

b. Le cas des périodes d'essai

Avant 2008, le principe du salaire minimum était facile à contourner. En cas de problème, les salariés lésés ne savaient donc pas à qui s'adresser et les compétences des administrations recevant les plaintes n'étaient pas clairement définies. D'autre part, le manque de législation sur les périodes d'essai permettait aux employeurs de ne pas respecter le salaire minimum. La loi du travail de 1995, ne précise aucun salaire minimum pour les périodes d'essai. Cette faille a été largement exploitée.

La loi 2008 apporte des précisions.

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter II, art. 20

During the probation period, the salary of a worker shall not be lower than the minimum salary for the same post of the same employer or not lower than 80 percent of the wage as stipulated in the labor contract, nor may it be lower than the minimum wage of the locality where the entity is situated.

De plus, la possibilité d'offrir de longues périodes d'essai, et de les renouveler en utilisant des ruses (e.g. contrat de travail de 8 mois incluant une période d'essai de 6 mois) rendait le système de salaire minimum caduc. La loi de 2008 permet d'éviter le recours à de tels subterfuges.

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter II, art. 19

Where the term of a labor contract is above three months but less than one year, the probation period thereof shall not be more than one month. Where the term of a labor contract is above one year but less than three years, the probation period thereof shall be less than two months. With respect to a labor contract with a fixed period of above three years or without a fixed period, the probation term thereof shall not be in excess of six months.

An employer can only stipulate one probation period with a same worker.

No probation period may be stipulated in a labor contract with a period to complete the prescribed work or a labor contract with a fixed period of less than three months.

The probation period shall be contained in the term of labor contracts. If only the probation period is stipulated in a labor contract, it shall be untenable and the said period shall be the term of the labor contract.

La loi de 2008, apporte donc des ajustements afin que le principe du salaire minimum puisse être enfin respecté.

4. La rupture du contrat de travail

a. Par l'employé

Globalement la législation du travail en Chine était connue avant 2008 pour être défavorable aux employés. Les conditions de rupture du contrat de travail par l'employé étaient injustement déséquilibrées en leur défaveur. Les retards de salaires n'étaient pas une raison pouvant motiver la rupture immédiate d'un contrat. Les retenus sur salaire étaient donc une pratique courante chez les employeurs pour retenir les employés et exercer diverses pressions (e.g. heures supplémentaires illégales et/ou non rémunéré, etc.). Les précisions faites quant à ces situations et aux possibilités d'indemnisation dans la loi 2008, rendent plus difficiles de telles pratiques (Tableau iv).

Tableau iv. Rupture de contrat par l'employé : les apports de la loi 2008

Loi sur le contrat de travail de 2008	Loi du travail de 1995
<p>Article 36 An employer and a worker may discharge the labor contract upon unanimity through consultation.</p>	<p>Article 31 Labourers planning to revoke labour contracts shall give a written notice to their employer in 30 days' advance.</p>
<p>Article 37 A worker may discharge the labor contract if he informs the employer in written form 30 days in advance. During the probation period, a worker may discharge the labor contract if he informs the employer three days in advance.</p>	<p>Article 32 Labourers can notify, at any time, their employer of their decision to revoke labour contracts in any one of the following cases:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) During their periods of probation; (2) If they are forced to work by the employer through means of violence, threat or deprivation of personal freedom in violation of law; (3) Failure on the part of the employer to pay labour remunerations or to provide labour conditions as agreed upon in labour contracts.
<p>Article 38 In the case of any of the following circumstances occurring to an employer, workers may discharge the labor contract:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) It fails to provide labor protection or work conditions as stipulated in the labor contract; (2) It fails to pay the full amount of remunerations in a timely manner; (3) It fails to pay social security premiums for the workers according to law; (4) The bylaws thereof are inconsistent with any law or regulation and impair the rights and interests of the workers; (5) A labor contract is invalid due to the 	<p>Article 50 When discharging or terminating a labor contract, the employer shall issue a certification for the discharge or termination of the labor contract simultaneously and shall complete the procedures for the transfer of the worker's archives and social security relationship within 15 days.</p>

<p>circumstance referred to in Paragraph one of Article 26 of this Law; or</p> <p>(6) Any other circumstance as prescribed by any law or administrative regulation under which the labor contract may be discharged.</p> <p>Where any worker is forced to work by violence, by threat or by illegally limiting his personal freedom, or is forced to perform dangerous operations which may endanger his personal safety under illicitly commands or forces of the employer, the worker may immediately discharge the labor contract without informing the employer in advance.</p>	<hr/> <p>Article 89 Where any employer is in violation of this Law because of failing to issue a certificate in written form for the discharge or termination of a labor contract to a worker, the labor administrative department shall order it to make a correction. If any damage occurs to the worker, it shall bear the liability for compensation.</p>
---	---

b. Par l'employeur

D'un autre côté, la question de la rupture ou résiliation du contrat de travail illustre bien l'équilibre résultant du débat entre partisans d'une société harmonieuse et dirigeants soucieux de préserver la croissance (Tableau v). Des moyens de défense supplémentaires sont ainsi également donnés aux employeurs.

Tableau v. Rupture de contrat par l'employeur : les apports de la loi 2008

Loi sur le contrat de travail de 2008	Loi du travail de 1995
<p>Article 39 In the case of any of the following circumstances occurring to a worker, the employer may discharge the labor contract:</p> <p>(1) It has been proved that he does not satisfy the recruitment requirements during the probation period;</p> <p>(2) He is in serious violation of the bylaws of the employer;</p> <p>(3) He causes any severe damage to the employer due to his grave negligence to his duties or seeking private benefits;</p> <p>(4) He establishes a labor relationship with other employers at the same time and may seriously influence his completion of the works in this entity, or he refuses to make a correction even though the employer has pointed it out;</p> <p>(5) The labor contract is invalidated due to the circumstance referred to in Item (1), paragraph 1, Article 26 of this Law; or</p> <p>(6) He is subject to criminal liabilities according to law.</p>	<p>Article 25 The employer can revoke labour contracts should any one of the following cases occur with its labourers:</p> <p>(1) When they are proved during probation periods to be unqualified for employment;</p> <p>(2) When they seriously violate labour disciplines or the rules or regulations of the employer;</p> <p>(3) When they cause great losses to the employer due to serious dereliction of duties or engagement in malpractices for selfish ends;</p> <p>(4) When they are brought to hold criminal responsibilities in accordance with law.</p>

5. Le contrat à durée indéterminée

Dans l'optique de sécuriser la situation sociale des employés chinois, un pas vers la généralisation des contrats de type à durée indéterminée a été effectué dans la loi 2008. La demande d'un contrat à durée indéterminée peut maintenant se faire par l'employé dans les trois situations suivantes (tiré de l'article 14).

- 1) Un employé ayant travaillé depuis plus de 10 ans dans la même entreprise et qui sera à la retraite dans moins de dix ans.
- 2) Un employé qui a déjà signé deux contrats à durée déterminée dans la même entreprise.
- 3) Un employé n'a pas de contrat de travail avec une entreprise pour laquelle il travaille pourtant effectivement depuis plus d'un an. Dans ce cas, l'employé est considéré comme ayant un contrat à durée indéterminée dès que la situation a été constatée par l'administration compétente.

Pour ces situations et afin de promouvoir les contrats à durée indéterminée, la loi 2008 permet donc de contourner l'article 16 de la loi de 1995, qui réclame l'accord des deux parties pour la signature de tout contrat de travail :

Loi du travail de 1995, Chapter III, art. 16
--

Labour contracts are agreements reached between labourers and the employer to establish labour relationships and specify the rights, interests and obligations of each party. Labour contracts shall be concluded if labour relationships are to be established.
--

La loi sur le contrat de travail de 2008 établit un principe de la responsabilité juridique de l'employeur quant à la signature de contrat à durée indéterminée. Il est ainsi obligé d'accepter

ce type de contrat dans les trois situations mentionnées ci-dessus. Dans cette situation, l'employé peut faire valoir ces droits sans passer par la négociation. Reste à savoir, si une telle mesure ne va pas inciter les employeurs à un taux de roulement plus important afin de s'éviter les situations où ils seraient contraints à signer des contrats à durée indéterminée.

6. Nouvelles régulations concernant les agences de placement

Après l'ouverture de 1978, les entreprises chinoises sont restées peu matures en matière de relations du travail. Par exemple les politiques de santé et sécurité au travail sont souvent réduites au minimum. Cependant, les dérives en matière de gestion du personnel ont souvent été favorisées par les agences de placement, qui en professionnelles du secteur des ressources humaines pouvaient exploiter facilement les failles du système. Ainsi, dans la loi de 1995, aucune clause ne concerne ces agences de placement. Dans la nouvelle loi de 2008, une section de 11 articles est consacrée à ces agences. Un des articles les plus représentatifs de l'esprit de la loi concernant ces agences est sans doute l'article 63, qui établit un principe d'égalité salariale entre les employés placés et les employés titulaires à poste égaux.

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter V, Section 2 (Labor Dispatch), art. 63

The dispatched workers shall enjoy the right to obtain the same pay as that received by workers of the accepting entity for the equal work. In case there is no worker in the same post in an accepting entity, the remunerations thereof shall be determined by referring that paid in the place where the accepting entity is situated to workers at the same or a similar post.
--

De plus, plusieurs clauses expliquent clairement le partage des responsabilités entre les agences de placement et l'employeur.

7. L'esprit de la nouvelle loi sur le contrat de travail de 2008 : résumé.

Nous venons de résumer plusieurs aspects importants de la loi 2008. La loi du travail de 1995 n'était plus suffisante pour assurer la sécurité contractuelle des employés. Un article de la nouvelle loi permet de comprendre à quel point le travailleur chinois pouvait être précarisé et sans recours :

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter II, Section 2, art. 9
--

Where a worker is hired, the employer may not detain the identity card or other certificates thereof, nor may it require a guaranty or collect property from the worker under any other reason.

Aujourd'hui, il devient plus difficile pour les employeurs de profiter des ambiguïtés de la loi de 1995 pour précariser leurs employés impunément. La loi de 1995 était détaillée et sert encore de référence pour un certain nombre de points critiques de la gestion des ressources humaines, e.g. la détermination des rémunérations. Cependant, elle n'offrait pas de cadre suffisant pour la résolution des conflits ou la détermination des responsabilités. Depuis 2008, les conséquences juridiques pour des actes malveillants sont plus clairement définies, les niveaux d'indemnisations sont établis, les moyens de surveillance et les compétences ont été précisés. La présence d'une section sur les contrats collectifs sert même de référence ultime en cas de vide.

Loi sur le contrat de travail de 2008, Chapter II, Section 2, art. 9
--

Where any employer fails to conclude a labor contract in written form without specific
--

remuneration as stipulated there between when it starts to use a worker, the remuneration to the new worker shall be consistent with the provisions of the collective contract. If there is no collective contract or no such stipulation in the collective contract, it shall follow the principle of equal pay for equal work.

Alors que les ressources humaines ont été considérées comme un avantage comparatif dont bénéficiaient largement les entreprises chinoises par rapport à leurs concurrentes. Ces dernières doivent petit à petit apprendre à considérer ce secteur comme une charge et les inclure différemment dans leurs stratégies d'entreprises. Cette remarque est également valable pour les EMN implantées en Chine.

IV – L'ENTREPRISE MULTINATIONALE ET LES STRATEGIES DE LOCALISATION

A - ENTREPRISE MULTINATIONALE : DÉFINITION

Selon Mucchielli (1998), une entreprise devient multinationale lorsqu'elle possède au moins une unité de production à l'étranger. Plus globalement, une entreprise devient une EMN, lorsque ses activités se déploient hors des frontières de son pays d'origine, et qu'elle possède des actifs plus ou moins tangibles dans plusieurs pays (Fig 7). Dans le cas des filiales, le contrôle des actifs peut se faire de manière indirecte. D'après Rugman (2005), les EMN n'ont pas forcément une stratégie globale, elles peuvent parfois se contenter d'une activité binationale, avec une distinction très forte des activités menées dans l'un et l'autre des territoires. Colovic et Mayrhofer (2008) insistent d'ailleurs sur le fait que très peu d'EMN ont une activité globale.



Fig 7. Wal-Mart: champion des EMN. En 2010, Wal-Mart revendique un chiffre d'affaires de 421,849 milliards de dollars US (1^{er} rang mondial) et a des magasins dans 14 pays dont la Chine (photo).

Les EMN sont donc devenues des acteurs majeurs de l'économie à l'échelle mondiale. Elles occupent l'espace géographique, lèvent des fonds importants, ont de gros effectifs, et influencent la politique des États. Dans les trente dernières années, elles se sont multipliées. Ainsi, en 2009, la conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

(CNUCED) a recensé dans le monde environ 82 000 EMN comptant 810 000 filiales étrangères. Ces dernières assurent un tiers environ des exportations mondiales totales de biens (CNUCED 2009). En 2010, elles employaient 80 millions de personnes à travers le monde. Une des tendances actuelles est la diversification géographique des EMN. Ainsi, 28% des EMN proviennent des pays « en développement » ou « en transition », alors que ce chiffre n'était que de 10% en 1992 (CNUCED, 2010).

Les EMN sont directement liées aux IDE. Ces derniers sont la traduction financière de la création, du maintien ou du développement du réseau international de filiales d'une EMN.

B. LOCALISATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES : THÉORIES

1. Avantage spécifique des entreprises et multinationalisation

Constatant l'influence grandissante des EMN, les chercheurs veulent comprendre quels sont les critères qui déterminent la localisation des IDE dans un pays plutôt qu'un autre (Mucchielli, 1998, 2003; Pelard, 2013).

Dans la théorie du cycle de vie, Vernon (1966) explique que l'internationalisation d'une entreprise s'impose à un moment du cycle de vie d'un produit. Au début du cycle, le produit est testé sur le marché de prédilection, et la production est localisée dans le pays ou la région d'origine de l'entreprise. Face à la concurrence, l'entreprise bénéficie encore d'un avantage spécifique (e.g. technologique) pour commercialiser ses produits dans sa zone géographique. Avec le temps, la perte de l'exclusivité liée à cet avantage incite l'entreprise à sortir de sa zone géographique. Elle voudra dès lors exporter ses produits pour augmenter ses profits. À cette étape du cycle de vie, la production est encore localisée dans le pays d'origine. Enfin,

lorsque le produit perd à nouveau son avantage spécifique ou technologique sur les marchés extérieurs, la production doit être également délocalisée, pour mieux s'adapter aux attentes des consommateurs locaux ou pour tirer profit d'une main-d'œuvre meilleure marché, etc. (Colovic et Mayrhofer, 2008).

Au même moment, Hymer (1968), développe la théorie de l'avantage spécifique transférable. Celui-ci correspond à l'avantage détenu par une entreprise vis-à-vis de ses concurrents qui justifierait le succès d'une implantation à l'étranger. L'IDE est alors l'outil permettant de transférer l'avantage spécifique sur les marchés étrangers pour augmenter les profits. Il permet de garder cet avantage en l'internalisant. Cet avantage spécifique peut être de différente nature (*cf.* Fig 8) : technologique, image de marque de la société-mère, savoir-faire managériale dans la multinationalisation, puissance financière, etc.

Les théories de Vernon (1966) et d'Hymer (1968) présentent certaines similitudes, comme la notion d'avantage exportable. Cependant, des différences peuvent également être notées. L'approche du cycle de vie d'un produit (Vernon, 1968) semble plus « mécanistique », dans le sens où la multinationalisation s'impose d'elle-même à un moment précis du cycle de vie d'un produit. La théorie de l'avantage spécifique (Hymer, 1968) est plus volontariste et opportuniste face aux déséquilibres et opportunités du marché. Elle semble insister sur le savoir-faire des entreprises pour le transfert en interne de l'avantage spécifique (*cf.* internalisation).

Ces deux théories s'appliquent peu au cas chinois. Traditionnellement, en Chine, l'IDE n'est plus un outil pour conquérir un nouveau marché et faire fructifier un avantage spécifique. Il n'est pas question de rapprocher son lieu de production d'un marché non plus. Il s'agit plutôt de se créer un avantage concurrentiel en produisant à moindre coût, avant de réexporter sur des marchés.

2. Théorie éclectique des entreprises multinationales

Dunning (1977) propose une approche globale des facteurs explicatifs des IDE. On y retrouve divers éléments déjà mentionnés comme l'avantage spécifique d'Hymer (1968) et l'internalisation des activités. Cette approche dite éclectique s'appuie sur le paradigme OLI (Dunning, 1981) : propriété (*cf.* « ownership », i.e, l'avantage spécifique), localisation (*cf.* « location ») et internalisation (*cf.* « internalization »). En effet, la multinationalisation d'une entreprise, ou pour les gros conglomérats internationaux d'une nouvelle activité à l'intérieur de ceux-ci, est le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants (Dunning, 2000) (Fig 8):

- L'avantage

spécifique (O) peut être de différentes sortes : un atout technologique, une facilité financière, une bonne image de marque, des compétences managériales, une expérience dans l'entrepreneuriat

Avantage spécifique (O)	Avantage du pays d'accueil (L) (à la localisation)	Avantage à l'internalisation (I)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avance technologique, savoir-faire ou compétence managériale. ▪ Taille, diversification. ▪ Economies d'échelle. ▪ Capacité à différencier des produits (contrôle de marques). Accès plus facile aux marchés des facteurs et des produits intermédiaires. ▪ Image de marque de la société-mère. ▪ Dotations spécifiques en hommes, capitaux, organisation. ▪ Multinationalisation antérieure. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix et qualité des inputs. ▪ Coût du transport et des communications. ▪ Qualité et importance des infrastructures. ▪ Barrières douanières. ▪ Incitations à l'investissement. Proximité culturelle. ▪ Distance psychique, langue, culture. ▪ Stabilité économique, sociale et politique. ▪ Taille et taux de croissance du pays d'accueil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimisation du coût d'échange. ▪ Protection du savoir-faire. ▪ Contrôle de la production et des débouchés. ▪ Mise à profit de l'expérience internationale.

Fig 8. Les différents types d'avantages pour l'investissement direct à l'étranger selon Dunning: exemples. Tiré de Benziane-Taibi, 2002.

international... Il s'agit de la possession d'actifs qui ont le potentiel pour être exploités de manière rentable internationalement. Parmi les actifs incorporels les plus courants, on

retrouve : les brevets, les droits d'auteur, certaines compétences, la marque, le réseau de commercialisation...

- **L'avantage à la localisation (L)** consiste à tirer avantage à produire soi-même dans un autre pays plutôt que d'exporter à partir du pays d'origine de l'entreprise (Dunning, 2008). Il s'agit en fait de faire fructifier son avantage O en engageant des IDE. Plusieurs facteurs peuvent motiver une délocalisation (i.e. un recours à l'avantage L). L'industrie des services pour être performante a souvent besoin d'être sur place. La chaîne de valeur d'un produit peut être divisée afin de tirer avantage des prix pratiqués dans différentes régions (e.g. pour les ressources ou la main-d'œuvre). Les IDE peuvent également être utilisés pour s'affranchir de certains obstacle lié au transport ou au franchissement des frontières (e.g. taxes douanières). Souvent, les délocalisations permettent une meilleure adaptation aux marchés visés (proximité des consommateurs, ajustement aux normes locales, meilleure connaissance des concurrents locaux). La figure 8 montre une liste d'avantages à la localisation beaucoup plus exhaustive que les précédentes théories de Vernon (1966) et Hymer (1968). La localisation de la production en Chine peut ainsi se justifier par le prix de la main-d'œuvre (*cf.* prix et qualité des inputs, Fig. 8). Sa taille et son taux de croissance sont également des éléments à prendre en compte de nos jours.
- **L'avantage à l'internalisation (I)** est l'avantage que l'on tire à produire en interne plutôt que de se fournir en externe ou de signer des accords de partenariat de type licences ou joint-ventures. Une société peut avoir recours à l'internalisation pour éviter les coûts associés aux transactions entre sociétés indépendantes. Elle permet également de sécuriser les avantages technologiques (i.e. le O) dans les pays où la propriété intellectuelle est mal protégée.

		Types d'avantage		
		Spécifique (O)	Localisation (L)	Internalisation (I)
Type d'entrée sur le marché	Exporter	OUI	NON	OUI
	Octroi de Licence	OUI	NON	NON
	IDE	OUI	OUI	OUI

Fig 9. Stratégies d'internalisation des entreprises en fonction des avantages constatés (cf. paradigme OLI). Tiré de Dunning, 1981.

L'IDE est donc choisi lorsque les trois types d'avantages sont réunis (Dunning, 1981). Comme le montre la figure 9, s'il n'y a pas d'avantage à la localisation mais un avantage spécifique et

un avantage à l'internalisation, la firme garde la maîtrise de la pénétration du marché étranger en y exportant et en établissant son propre réseau de vente. Si la firme ne possède qu'un avantage spécifique, elle effectue alors une vente de licence auprès d'une entreprise locale et lui laisse le soin d'exploiter le marché de son pays (Dunning, 1981).

C - QUELLE LOGIQUE DE LOCALISATION POUR LA CHINE ?

1. Un scénario économique international qui change

Les mécanismes explicatifs de l'allocation des IDE semblent jusqu'à maintenant très « mécanistiques ». Une EMN souhaite développer un avantage L, pour exploiter un avantage spécifique (O). Pour cela, il utilise l'avantage comparatif d'une région. Cependant, l'accélération du phénomène de mondialisation économique s'accompagne de la création d'un réseau mondial de plus en plus complexe et diversifié pour les EMN. Il est d'ailleurs largement admis qu'une entreprise puisse avoir une chaîne de valeur dispersée à travers le

monde (Colovic & Mayrhofer, 2008). Trois tendances qui caractérisent l'économie mondiale durant les deux dernières décennies (Dunning, 2009).

- *Premièrement*, l'accélération de la mondialisation économique grâce à l'amélioration des moyens de transport et de communication et de la diminution des barrières commerciales et financières (i.e. quotas, taxes, etc.). Dans ce nouvel acte de la mondialisation, les EMN ont pris un rôle important. En 1997, entre 30% et 50% des produits non agricoles et entre 50% et 60% des flux de capitaux et connaissances étaient internalisés au sein des EMN (CNUCED, 1997).

- *Deuxièmement*, la localisation géographique des IDE a largement changé ces vingt dernières années (Dunning, 2009). Pour la période 1991-1996, 64% des IDE étaient captés par les pays développés, 33% par les pays émergents, et 3% par les pays d'Europe de l'Est. Les pourcentages correspondant pour la période 1975-1980 étaient respectivement de 77%, 23% et 0.1% (CNUCED, 1997). Il faut également noter une re-répartition géographique des IDE entrant à l'intérieur des différentes catégories. Entre les périodes 1975-1980 et 1991-1996, les pourcentages des IDE dirigés vers les E.U et l'Europe occidentale sont ainsi restés sensiblement les mêmes. Par contre dans le groupe des pays émergent l'Asie du Sud, Est et Sud-Est (incluant l'Inde et la Chine), ont vu leur part relative d'IDE augmenter drastiquement de 26 à 62%. Ce gain se fait aux dépens des pays d'Amérique Latine et des Caraïbes qui sur la même période ont enregistré une baisse de 53 à 34%. Ces changements géographiques des IDE entrant correspondent finalement aux changements observés pour l'investissement total. Les pays en développement de l'Asie, notamment la Chine, semblent donc être les bénéficiaires de cette nouvelle répartition géographique.

- *Troisièmement*, l'apparition d'un capitalisme collaboratif dans lequel les différents acteurs sont prêts à coopérer pour atteindre leurs objectifs respectifs de rentabilité. Il peut s'agir de collaboration entre 1) entreprises d'un même secteur mais originaires de régions différentes, 2) entreprises de secteurs différents disposant d'actifs complémentaires, et 3) entreprises et États ayant des intérêts communs. Cette tendance est marquée par l'amélioration des communications. Les entreprises ont aujourd'hui plus de chance de rencontrer un concurrent déjà bien assis sur un marché. De plus, la renaissance de l'économie de marché dans les pays d'Europe de l'Est et l'adoption du « socialisme de marché » en Chine et dans d'autres pays, ainsi que l'entrée plus franche des pays de l'Amérique Latine ou de l'Inde dans le jeu de l'économie mondiale, favorisent l'apparition d'intérêts communs entre États, entreprises nationales et EMN étrangères (Dunning, 2009). Dans un tel contexte, l'attractivité institutionnelle d'un État devient un facteur de localisation primordiale.

Ces nouvelles tendances associées à la mondialisation de l'économie nécessitent un réajustement des facteurs expliquant la localisation des IDE. Leur localisation dépend ainsi de plus en de *l'acquisition d'actifs stratégiques* et de logiques géographiques prédéterminées.

2. Acquisition d'actifs



Fig. 10. Bangalore : « the silicone valley of India ». Bangalore regroupe les départements R&D de nombreuses EMN de hautes technologies. Double affichage dans la langue d'origine et en Kannada.

stratégiques

Dunning (2009) cite l'émergence du « capital intellectuel » dans les entreprises comme une tendance économique majeure de ces trente dernières années. En effet, les entreprises industrielles valent aujourd'hui 2,5 à 5 fois la valeur de leurs actifs tangibles, alors que ce chiffre était de 1,5 en 1982. La part estimée de connaissance dans un produit nouvellement manufacturé est passée de 20% en 1950 à 70% en 1995 (Stewart, 1997). Pour de nombreux secteurs, des actifs comme le savoir-faire, la connaissance, la capacité d'innovation, sont aujourd'hui plus précieux que les actifs matériels traditionnels. La recherche d'un capital intellectuel influence donc de plus en plus la localisation des EMN. La forme la plus visible de cette recherche d'actifs stratégiques et non tangibles est certainement les IDE attribués à l'établissement outremer de départements R&D.

Au même titre que l'Inde (*cf.* Fig 10), la Chine concentre de plus en plus de ce type d'investissement, notamment dans le domaine biomédical. La première vague d'IDE en Chine s'accompagnait de l'arrivée d'ingénieurs qualifiés du même pays que l'EMN. La pratique semble moins systématique, malgré une augmentation constante des salariés étrangers en Chine. Premièrement, les ingénieurs chinois ont pu se former au contact de leurs collègues étrangers durant les dernières décennies. Deuxièmement, les entrepreneurs étrangers appréhendent mieux l'environnement chinois et ressentent moins le besoin de s'encadrer de collègues occidentaux. Troisièmement, les universités chinoises ont pris la mesure des enjeux économiques et ont amélioré la compétitivité de leurs diplômés sur le marché du travail notamment à l'endroit des EMN. Quatrièmement, le coût d'un ingénieur expatrié a incité les EMN à avoir un recours plus systématique à la main-d'œuvre qualifiée locale. Enfin, cinquièmement, la potentialité du marché chinois et asiatique a mis l'accent sur le besoin de se conformer également aux besoins des consommateurs locaux en employant des

concepteurs locaux. Ce dernier point rejoint le principe d'acquisition d'actifs stratégiques. En localisant leurs activités, notamment R&D, sur le territoire chinois, les EMN s'adjugent un avantage concurrentiel certain dans la conquête du marché chinois. En ayant accès à une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée (i.e. issue des universités américaines, européennes mais également asiatiques), elles optimisent leur puissance d'innovation à l'échelle globale.

3. Géographie économique et stratégie de localisation des entreprises multinationales

La théorie sur le cycle de vie du produit (Vernon 1966) et la théorie éclectique de Dunning permettent respectivement de comprendre pourquoi et comment une entreprise voudra internationaliser ses activités (Colovic & Mayrhofer, 2008). Cependant, ces deux théories « classiques » ne précisent pas le mode de détermination du lieu exact de la localisation d'un IDE. L'étude des avantages comparatifs des différentes régions (telle qu'effectuée ci-dessus) apporte des éléments de réponses, mais aucun cadre théorique complet permettant de comprendre la complexité des décisions lié à la localisation des IDE et activité existe à l'heure actuelle.

Notamment, des logiques géographiques semblent importantes et doivent être prise en compte. Ainsi, Krugman et Venables (1995) expliquent que les liens entre les entreprises, notamment à cause de l'interdépendance au niveau des biens intermédiaires, conduisent à la localisation dans des endroits proches (mêmes régions) et ainsi à l'agglomération des activités industrielles. Ce principe rejoindrait le concept de « clusters » économiques vers lesquels les activités d'un ou plusieurs secteurs convergeraient.

Pour résumer les deux sections précédentes, nous pouvons dire qu'à partir des années 1990, la dimension géographique prend une place plus importante dans les explications des logiques

de localisation des EMN (Colovic & Mayrhofer, 2008). Les EMN localisent leur activité non plus pour exploiter un avantage spécifique, mais pour l'améliorer, le protéger, voire l'anticiper. Ainsi, les EMN, sont incitées à investir les différents « clusters économiques » afin de préserver leurs intérêts présents ou futurs face à la concurrence. De par son poids politique et économique, la taille et la croissance de son marché, la présence de « pôles » de compétitivité sur son territoire, et la convergence des investissements sur son territoire, la Chine semble être une destination privilégiée pour les IDE.

CHAPITRE 2

PROBLÉMATIQUE, CADRE

CONCEPTUEL ET

MÉTHODOLOGIE

I - PROBLÉMATIQUE

Les parties précédentes nous ont permis de mettre en évidence les différents facteurs ayant permis à la Chine d'optimiser son modèle économique. En disposant de nombreux avantages comparatifs, la Chine a réuni les conditions favorables pour l'allocation d'IDE : faible coût de production, environnement institutionnel incitatif, marché prometteur, clusterisation économique, etc. À cela s'ajoutait l'accessibilité grandissante de la Chine dans une ère où les voies de communications se multipliaient et étaient peu coûteuses.

Alors que la croissance économique chinoise et sa résistance face à la crise laissaient présager un maintien des IDE entrant en Chine, un changement institutionnel majeur prenant la forme d'une nouvelle loi du travail, pourrait modifier ces prévisions. La loi de 2008 « sur le contrat de travail » s'accompagnerait logiquement d'une augmentation des coûts de production. En effet, les principales mesures font état d'un salaire minimum garanti, d'un renforcement de l'appareillage syndical, d'une limitation des heures supplémentaires, d'une réglementation plus stricte quant aux types de contrats signés (durée déterminée vs indéterminée) et de compensation financière obligatoires pour le salarié. Cette loi accompagne une politique générale orientée vers le développement du marché intérieur chinois. Pour cela, le gouvernement voudrait utiliser cette loi « sur le contrat de travail » pour renforcer le pouvoir d'achat des travailleurs chinois.

Autrement dit, la perte d'un avantage comparatif (coût de production bas) semble liée au renforcement d'un autre (renforcement du marché).

D'un autre côté, nous avons vu que les EMN étrangères cherchent traditionnellement à exploiter un avantage spécifique pour augmenter leurs profits. Les récents ajustements

théoriques insistent sur le caractère stratégique de la localisation des IDE (Dunning 2009) et sur l'importance des logiques géographiques prédéterminées (Colovic et Mayrhofer, 2008). Dès lors, plus que d'exploiter un avantage spécifique, il s'agit surtout de se mettre en position de pouvoir le faire dans le futur, en étant présent au bon endroit au bon moment. La question de recherche est donc la suivante. Quelles sont les stratégies d'adaptation et de localisation des EMN face au changement institutionnel que représente la *nouvelle loi sur le contrat de travail* de 2008 ?

II – LE CADRE CONCEPTUEL

La figure 12 est une systématisation de notre problématique de recherche. Elle synthétise les différents éléments de la revue de littérature en lien avec la problématique de recherche. Cette systématisation de la problématique soutient notre modèle conceptuel (Fig 11) dans lequel les variables indépendantes et dépendantes de notre recherche sont identifiées. Notre étude nous permettra d'évaluer l'attractivité de la Chine en tant que destinataire des IDE. Cependant, bien qu'il existe une relation étroite entre ces deux variables dépendantes notre recherche ne porte pas sur l'avantage comparatif de la Chine, mais bien sur les stratégies mises en place par les EMN étrangères pour s'ajuster face aux changements induits par la loi sur le *contrat de travail* de 2008.

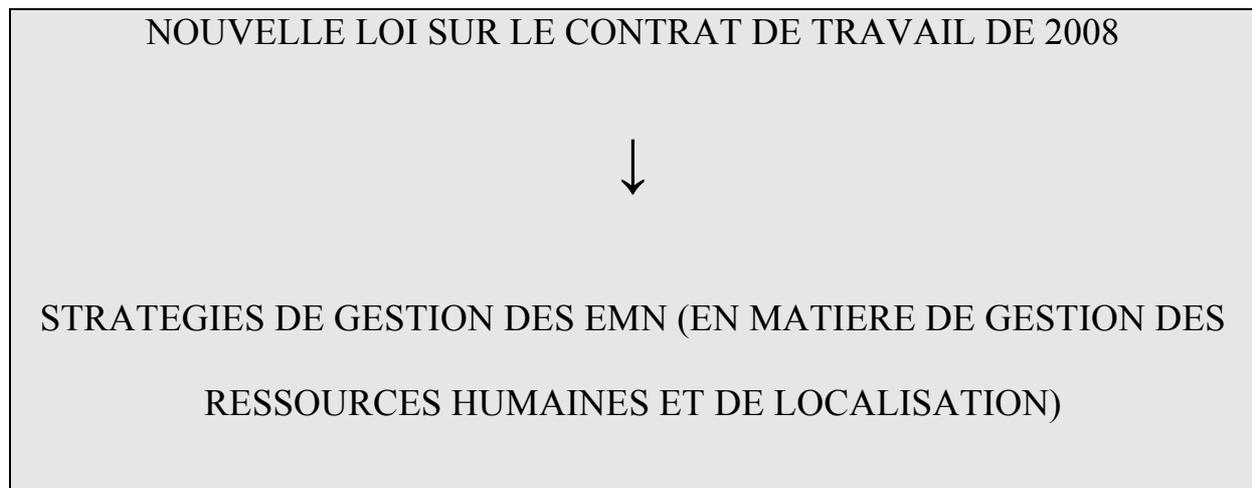


Figure 11. Le cadre conceptuel de la recherche.

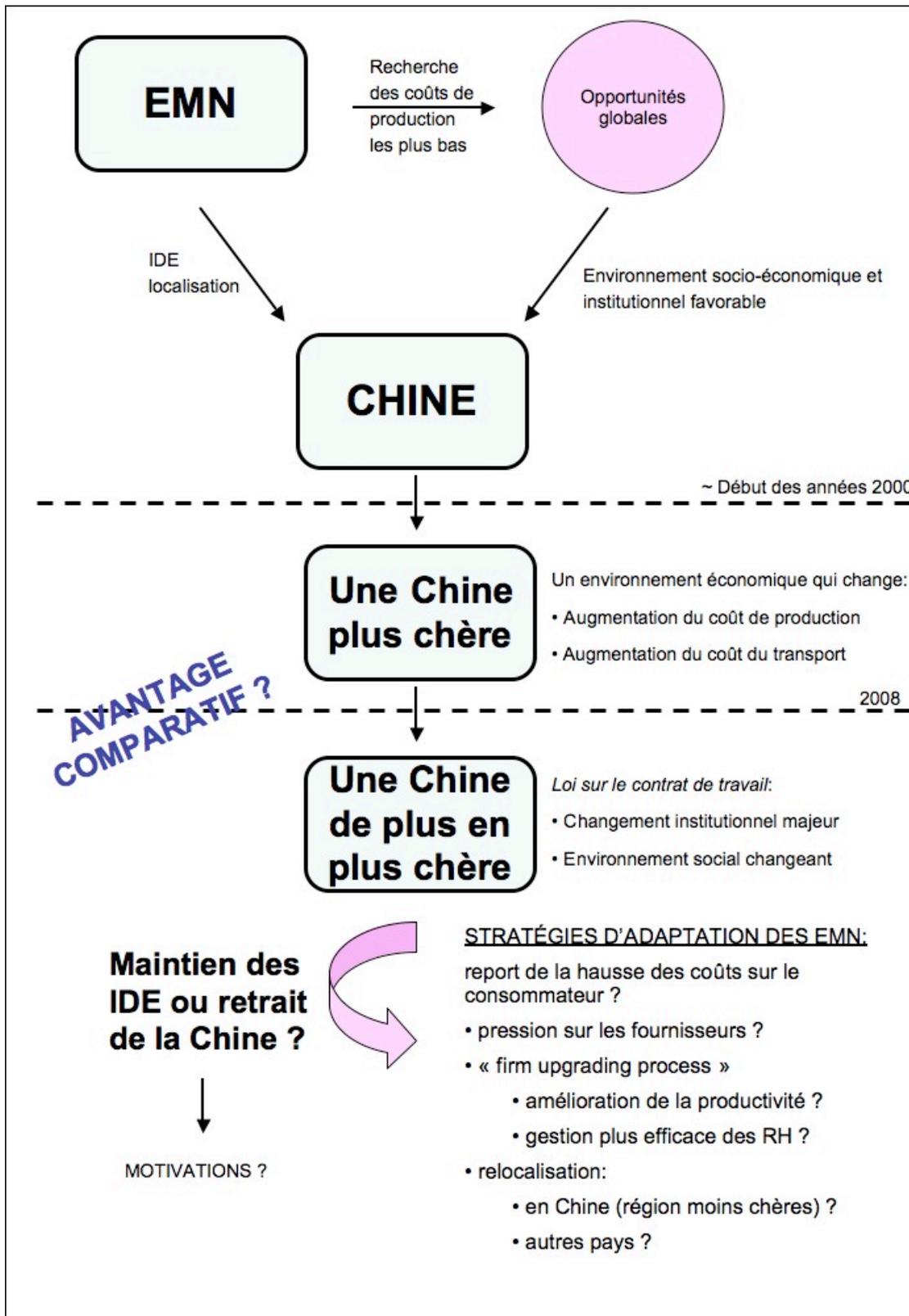


Fig 12. Modélisation systémique de la problématique de recherche.

III -PROPOSITIONS

Nos propositions sont les suivantes :

P1- Les EMN qui choisissent de demeurer en Chine opteront soit pour une stratégie des ressources humaines (RH) visant à les rendre plus efficaces et conforme à la loi de 2008, et ainsi limiter les pertes de rentabilité (en référence au concept de « *firm upgrading* » de Knorringa & Pegler, 2006), soit pour une relocalisation à l'intérieur du pays.

Le choix est de se maintenir à l'intérieur d'un marché prometteur tout en limitant les effets de la loi de 2008 sur le coût de leur production.

P2- Le cadre juridique, le contexte politique et le contexte économique incitent une EMN à réorienter sa stratégie de localisation.

Certaines EMN souhaiteront quitter la Chine pour redévelopper leur réseau dans un pays voisin y réinvestir leur expérience de la multinationalisation. Les entreprises concernées par cette proposition seraient celles qui visent avant tout la production de masse d'un bien et non nécessairement le marché chinois. Si on prend en compte la hausse des coûts de transport, ces EMN souhaiteront peut être se rapprocher de leur marché de prédilection en produisant au Mexique ou Europe de l'Est par exemple. D'autres chercheraient des coûts de main-d'œuvre plus avantageux, ailleurs en Asie à titre d'exemple. D'autres encore pourraient délocaliser certaines de leurs activités de production mais rester en Chine.

P3- La valeur stratégique de la Chine pour une EMN incite celle-ci à demeurer en Chine (Dunning 2009).

D'autres EMN choisiront de subir la hausse du coût de production, mais souhaiteront rester en Chine pour conserver des actifs stratégiques (Dunning, 2009), en vue d'une future conquête du marché chinois. Il peut s'agir d'industrie produisant des biens avec une plus haute valeur ajoutée.

IV– MÉTHODOLOGIE

A – LE PROTOCOLE

Notre étude est multidisciplinaire avec des références faites à la géographie, aux relations industrielles, aux sciences économiques, sociales, juridiques, et aux sciences de la gestion. Il s'agit premièrement d'une étude de cas exploratoire et qualitative au sein d'une entreprise étrangère installée en Chine et qui est active dans les domaines de la production et de l'exportation. Après plusieurs refus de la part de certaines EMN sollicitées, nous avons pris la décision de nous consacrer à l'étude du cas d'une seule entreprise. Nous espérons que le caractère exploratoire de ce travail, compensera ce déficit de sources. Nous ne dévoilons pas le nom de cette entreprise puisque l'autorisation de le faire ne nous a pas été donnée. Cependant pour faciliter la rédaction et la compréhension des lecteurs quant au secteur d'activité nous l'appellerons LPE (i.e. Lumières Production et Exportation). Les données ont été recueillies grâce à des entretiens semi dirigés avec les cadres de l'entreprise. Ces entretiens ont été menés dans le style décrit par Yin (1994) et repris par Fang et al (2010). Les personnes sollicitées ont été interrogées sur leurs pratiques et intentions managériales globales, en ressources humaines et locales depuis l'entrée en application de la *loi sur le contrat de travail* en 2008. L'analyse qualitative est supportée par des données quantitatives issues du département des ressources humaines notamment.

B – LE RECUEIL DES DONNÉES

1. Le moment de l'étude

Les entretiens ont été effectués au printemps et été 2013. En conséquence des perturbations économiques globales de 2008 causées par la crise américaine des « subprimes », la Chine a connu quelques ralentissements de son économie, notamment les exportations, qui sont dus à la baisse des commandes. Certains paramètres clefs de son économie ont dû s'adapter. Le Yuan est plus fort comparativement aux monnaies utilisées dans les échanges internationaux. Aujourd'hui, la situation reste fragile comme en atteste la crise européenne de 2010-2011 et l'incertitude semble se prolonger. Il s'agit sans doute de la première crise d'envergure mondiale depuis que la Chine a pris une place prépondérante dans les circuits globaux. Les EMN doivent s'habituer à ces changements et apprendre à agir dans un tel contexte. La loi 2008 apporte donc une incertitude supplémentaire dans une période déjà peu stable.

Quatre ans se sont donc écoulés depuis le début de la crise économique et l'entrée en application concomitante de la *loi sur le contrat de travail* de 2008. Les stratégies globales et locales des EMN ont eu le temps d'être repensées en fonction des éléments précédemment abordés et des éventuelles nouvelles opportunités qui ont pu émerger. Le moment choisi semble donc propice à une première observation des stratégies d'adaptation des EMN face à la loi de 2008.

2. Les personnes interviewées

Les personnes interrogées sont des managers de haut-niveau de LPE qui travaillent:

- 1) Au service de gestion des ressources humaines. Nous avons évalué *comment* les EMN ont géré les nouvelles contraintes de gestion de leur personnel liées à la mise en application de la *loi sur le contrat de travail* de 2008.
- 2) Aux prises de décisions stratégiques à l'échelle globale ou locale et notamment au sujet des problématiques de localisation des IDE et/ou des sites. Nous avons ainsi pu enquêter sur le « *Pourquoi* » les entreprises choisissent-elles de rester en Chine ou de relocaliser (ou de relocaliser en Chine même – voir propositions).
- 3) À la mise-en-place opérationnelle des relocalisations. Nous avons ainsi pu mieux comprendre le « *comment* » relocaliser, le choix des nouveaux sites, etc.
- 4) À « upgrader » le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons ainsi pu identifier les secteurs de l'entreprise visés par le processus d'« upgrading » (Knorringa & Pegler, 2006).

Les trois personnes interviewées sont considérées comme expertes dans leur domaine de compétence ce qui permettra de conduire effectivement une recherche de type exploratoire. L'activité de LPE repose sur la production de masse d'un bien de consommation demandant pas ou peu de R&D. Dans cette perspective, les trois personnes jouaient chacune un rôle stratégique au sein de LPE : il serait difficile d'avoir de meilleurs interlocuteurs en ce qui a trait aux orientations stratégiques de l'entreprise.

3. La conduite des entretiens

Nous avons demandé aux personnes interviewées la permission pour enregistrer le contenu des entretiens. En plus, nous avons fait une prise de note active pour nous aider lors de la retranscription. Les entretiens ont été conduits en français ou chinois de manière à rendre l'entretien le plus confortable possible pour l'interviewé. Nous avons assuré aux interviewés leur anonymat.

4. Le contenu des entretiens

Afin de bien comprendre les stratégies de localisation actuelles envisagées par les cadres des EMN, nous avons suivi le canevas de questions utilisé en partie par Colovic et Mayrhofer (2008).

- *Pourquoi l'EMN a-t-elle choisi de localiser ses activités à l'étranger et Chine ?* Nous voulions notamment vérifier si la théorie du cycle de vie d'un produit (Vernon 1966) s'applique aux délocalisations en Chine ou à l'époque contemporaine. L'objectif était de faire connaissance avec l'EMN, de comprendre son histoire et surtout les motivations initiales ayant abouti à la localisation des activités en Chine.
- *Comment l'EMN a choisi son mode d'entrée ?* Nous faisons référence à la théorie éclectique de Dunning (1981, 1988). Il s'agit de comprendre l'évolution des stratégies passées de l'EMN sur le territoire chinois, pour ensuite mieux comprendre celles qui sont à venir. L'entreprise a-t-elle opté pour des IDE dès le début ? Est-elle d'abord passée par un octroi de licence ? Sous quelle forme investit-elle ? Quel est le statut de sa filiale chinoise ?

- *Comment l'EMN a-t-elle choisi le lieu précis de son implantation ?* Nous faisons référence au cadre décrit par Krugman (1991), pour comprendre quelles étaient les motivations de l'EMN vis-à-vis de la localisation de sa filiale chinoise. Ces données nous ont permises de comparer les avantages passés à la situation post-2008.
- *Quelle est l'importance du site chinois dans la chaîne de valeur de l'entreprise ?* Cette partie nous a permis d'estimer l'importance du site chinois dans la stratégie globale de l'EMN.
- *Quel est le niveau d'enracinement de l'EMN dans la région choisie ?* Nous avons estimé le niveau de dépendance de l'EMN à la région où elle est implantée. Quels sont ces fournisseurs, ses clients ? Comment sont ses relations avec les autorités locales ? Où sont localisés ses concurrents ?
- *Quel est le niveau de connaissance des changements institutionnels et socioéconomique ?* Ici, nous testons le niveau de veille des cadres de l'EMN vis-à-vis des changements politico-socio-économiques à venir.
- *Quelles sont les stratégies d'adaptation de l'EMN ?* Nous nous sommes intéressés aux changements mis en place au niveau des ressources humaines, Afin de vérifier la mise en pratique des éléments de la nouvelle loi du travail de 2008, nous avons adressé des questions spécifiques sur la gestion des dispositions comme : le salaire minimum, la rupture des contrats, les contrats à durée déterminée, les agences de placement. Nous avons ainsi pu prendre connaissances des conséquences de la loi 2008 sur les pratiques des EMN. Le « pourquoi » des nouvelles pratiques a particulièrement été scruté. Enfin, nous avons posé des questions destinées à évaluer un éventuel « firm upgrading process » (Knorringa & Pegler, 2006) et à en juger la nécessité.

- *Est ce que le marché chinois est important pour l'EMN aujourd'hui ? dans le futur ?* Sans prononcer le mot « stratégie », nous nous sommes intéressés à l'importance du marché locale pour l'entreprise.
- *Quelles sont les stratégies de localisation futures et les motivations associées ?* Nous avons échangé à propos du futur du site chinois de l'EMN. Existe-t-il des plans de relocalisation en Chine ou à l'étranger ? La loi sur le contrat de travail de 2008 a-t-elle été le déclencheur d'une relocalisation ? Si l'entreprise décide de rester sur le site présent, quelles sont ses motivations ?

C – L'ANALYSE ET CATEGORISATION DES DONNÉES

L'analyse des données qualitatives est faite sur le modèle proposé par L'Écuyer (1990) et repris ensuite par Blais & Martineau (2006).

Après chaque entretien, le plus tôt possible, les données brutes ont été retranscrites dans un format commun d'après les enregistrements effectués et les prises de notes. Le contenu non

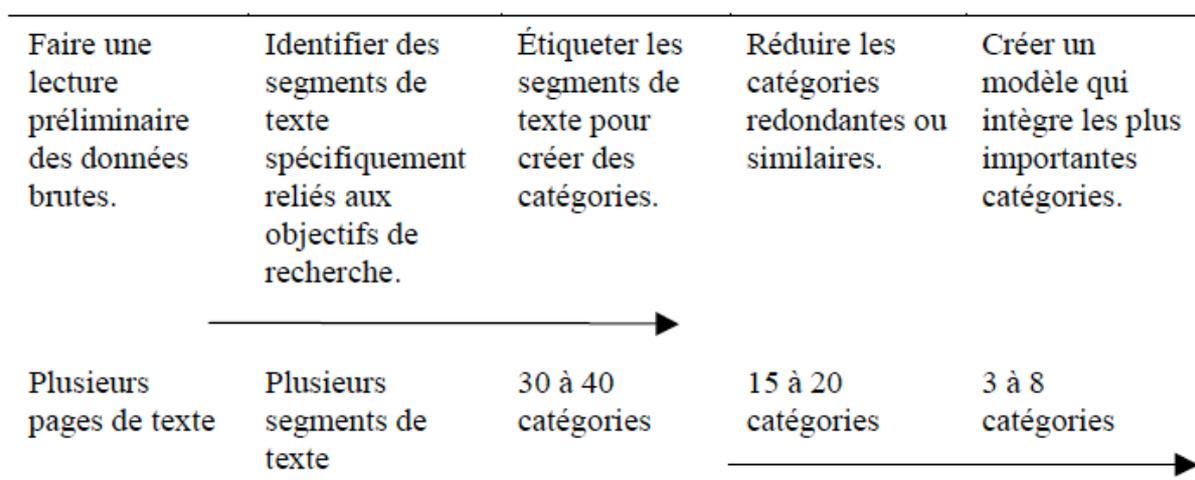


Fig. 13 : processus de codification et de réduction des données. Tiré de Thomas (2006).

verbal été également l'objet de notre attention. Ensuite, une lecture distancée puis plus approfondie du contenu a été conduite afin de se familiariser avec les données. Cette étape commence lorsque plusieurs entretiens sont retranscrits, elle est l'occasion d'une première prise de notes mettant en relation le contenu et les éléments de la problématique ou de la revue de littérature. À partir de là, les données sont prêtes pour être catégorisées (Thomas 2006, Fig 13).

Le processus décrit semble très inductif. Cependant, la définition de nos variables (*cf.* problématique) nous aidera clairement dans ce processus de catégorisation. Nous avons identifié les unités de sens, avant d'effectuer diverses classifications, jusqu'à juger celle-ci suffisamment matures et en relation avec nos questions et objectifs de recherche. En retenant un petit nombre de catégories, nous avons ainsi pu avoir une vue d'ensemble des aspects clés émergents des données brutes.

CHAPITRE 3

DESCRIPTION ET ANALYSE

DU CAS ÉTUDIÉ

I – DESCRIPTION DU CAS

Tout comme pour l'entreprise, les noms des cadres interviewés a également été modifié:

Bonaventure E. : Directeur exécutif de LPE, il vit et travaille à Shanghai. Il est l'un des deux créateurs de l'entreprise et en détient la majorité des parts.

Lijun D. : Responsable des services administratifs et des ressources humaines. Elle est en poste depuis les débuts de l'entreprise. Ses responsabilités aux services des ressources humaines lui confèrent une bonne connaissance du droit du travail et de ses implications pratiques. Elle est directement concernée par les changements mis en place par la loi de 2008 sur *le contrat de travail*. Lijun D. est très impliquée dans le projet de relocalisation de l'usine actuellement en cours. En pratique elle semble partager les responsabilités pour cette tâche avec Robert R.

Robert R. : En charge du projet de relocalisation de l'unité de production. Il est également présent depuis les débuts de l'entreprise comme responsable de la production. Son ancienneté lui confère une certaine influence décisionnelle. Il a une bonne connaissance de l'entreprise et s'intéresse aux problématiques socio-économiques chinoises contemporaines.

A – ACTIVITÉ

LPE est une entreprise spécialisée dans la production et l'exportation de systèmes lumineux pour intérieur (maison, appartement, bureau). Ces produits sont commercialisés via les canaux de la grande distribution en Europe et en Amérique du Nord.

B – CRÉATION, EFFECTIFS ET CHOIX DES SITES

LPE a été créée par deux entrepreneurs européens en 2004. Elle est alors localisée sur deux sites. Le site de Shanghai s'occupe de la production et du développement des produits. Le site de Hong-Kong est un bureau de ventes. En Chine continentale, LPE est une WOFE (i.e. Wholly Owned Foreign Enterprise). Aujourd'hui LPE compte environ 900 employés. La majorité de ceux-ci travaillent sur le site Shanghaien. Ce dernier emploie environ 800 ouvriers. Le taux de roulement est important et les effectifs sont variables.

Le marché de prédilection de LPE est l'Europe. Ceci s'explique par la provenance des deux entrepreneurs à l'origine de l'entreprise qui sont Européens. La localisation de leurs activités en Chine s'explique par des choix liés à leur vie personnelle, à la connaissance du monde des affaires chinois, et aux opportunités alors présentes. Bonaventure E. évoluait déjà en Chine dans le secteur des produits électriques, mais n'était pas à son compte. Son associé était lui actif sur Hong-Kong. Les produits proposés par LPE sont des biens de consommation courants et le marché (relativement stable) est peu (nullement) influencé par des innovations technologiques. Pour ce type de produit, le processus de délocalisation de la production s'était déjà opéré depuis de nombreuses années. La théorie du cycle de vie est difficilement vérifiable dans le cas de LPE qui est née en Chine récemment et loin de son marché de prédilection. Toutefois, le cas de LPE est loin d'être un cas isolé. De nombreux professionnels installés en Chine au tournant des années 2000 ont profité des opportunités offertes par leur pays d'accueil pour entreprendre des affaires à leur compte, bien souvent dans le domaine de la production et/ou du sourcing. Bonaventure E. et son associé ont observé ce phénomène de près avant de se lancer eux-mêmes : *« L'annonce de l'adhésion de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce (pour 2001), a été le début d'une course à l'entrepreneuriat. De plus en plus de monde arrivaient à lever les fonds nécessaires au lancement de leur propre affaire.*

À cette époque, les coûts étaient très bas et les perspectives étaient encore très prometteuses dans le domaine de la production, même dans une ville comme Shanghai. Un jour, nous nous sommes aperçus que notre réseau en Europe comme en Chine était assez développé pour nous lancer également. LPE a démarré en 2004. Il aurait été difficile de le faire ne serait ce que quelques années plus tard. En 2005, la plupart des bonnes affaires à Shanghai dans le domaine de la production (de bien de consommation courante) étaient déjà réalisées, du moins pour des entrepreneurs de faible envergure comme nous ». Le choix précis de Shanghai comme lieu principal d'implantation pour l'entreprise s'explique par les deux éléments suivants:

- Connaissance de l'environnement Shanghaien. Bonaventure E. avait alors plusieurs années d'expérience dans cette ville. N'ayant pas de réseau développé ailleurs, le choix de Shanghai s'imposa comme une évidence.
- Shanghai en tant que cluster économique cumulait à l'époque de nombreux avantages, pour lancer une affaire dans le domaine de la production de biens de consommation en particulier : convergence des voix de communications pour l'exportation et pour l'achat aux fournisseurs notamment.

En 2011, LPE a ouvert un bureau dans un port européen (effectif trois employés permanents), afin d'internaliser les formalités de débarquement et de douane. LPE n'assure aucun transport terrien ou maritime. Le niveau d'enracinement de LPE dans la métropole shanghaienne est important. Tous ses fournisseurs y sont présents.

C – STRUCTURE DE LPE ET POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Les quelques chiffres suivants permettent d'évaluer l'envergure économique de LPE :

- Chiffre d'affaire en 2012: équivalent à 30 000 000 US\$.
- Fonds propres au 31 décembre 2012 : 1 150 000 US\$.
- Bénéfice : 3% du chiffre d'affaires.
- Endettement : 0 US\$.

La figure 14 présente l'organigramme actuel de LPE et ses différentes implantations.

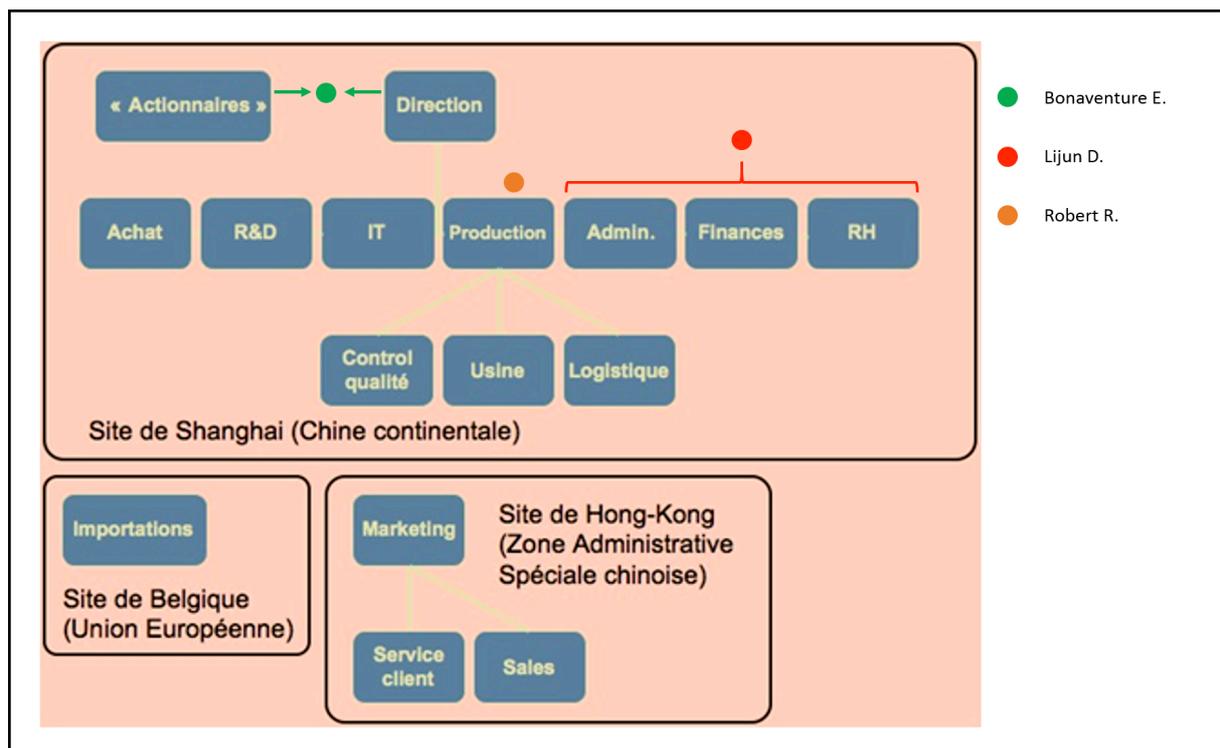


Figure 14. Sites et organigramme de la société LPE.

Les salaires moyens donnés par LPE à ses ouvriers en 2013 sont en moyenne environ du double du salaire minimum à Shanghai. Pour cela, l'entreprise offre à ses employés la possibilité de faire des heures supplémentaires. LPE est une jeune entreprise responsable qui « *n'a jamais contourné le droit du travail pour économiser sur les coûts* » (Lijun D.).

II – ANALYSE

Dans cette section, nous analysons le contenu des interviews et des documents recueillis en fonction des thèmes abordés. Ces derniers ont été déterminés en fonction des questions posées et de l'analyse du contenu des interviews.

- A) Connaissance des changements apportés par la loi de 2008 et appréciations.
- B) Les changements pratiques suite à la mise en place de la loi.
- C) Augmentation des coûts de production en Chine ? Conséquence pour l'entreprise et stratégie d'adaptation.

A – CONNAISSANCE DES CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LA LOI DE 2008

Le contenu de la loi 2008 est connu à des degrés divers. Cela s'explique par la nature des fonctions exercées. Lijun D. par exemple a une connaissance pointue de la loi sur le contrat de travail, et des spécificités propres à l'environnement shanghaien qui guident son application. Concernant les deux autres personnes interviewées ce sont plus les conséquences socio-économiques de la loi qui intéressent. : « *La hausse des salaires ne date pas de 2008, et il faudrait vérifier si la mise en application de la loi a eu un réel impact au sein de notre compagnie. L'environnement shanghaien est devenu de plus en plus chère ; les salaires, la location, nos fournisseurs également* » (Robert R.).

Aussi, les modifications apportées au niveau des conditions d'embauche et de rupture du contrat de travail (cf. article 14, 19, 20, 39 de la loi sur le contrat de travail de 2008) semblent mieux connues. Le fait que le droit du travail ne change pas fondamentalement, mais que

l'accent soit désormais porté sur sa mise en pratique effective (i.e. inspection, recours, règlement des conflits, rôle des syndicats...) est également bien compris : « *La loi (de 2008), n'est pas hyper innovante. Elle retranscrit une volonté politique de mieux protéger les ouvriers, c'est tout. Les autorités compétentes sont invitées à être plus strictes et à aller dans le sens de l'employé, et apparemment c'est le cas encore que...* » (Bonaventure E.). Ici la volonté d'équilibrer le rapport de force entre les employés et l'employeur de la part du gouvernement chinois a été bien assimilée.

En dehors du simple droit du travail, la politique de redistribution des richesses est bien comprise également: «*Les élites se sont beaucoup enrichies depuis 30 ans, les écarts de richesse sont importants et les problèmes sociaux également. La croissance ne progresse plus et le marché intérieur est la roue de secours [...] On comprend la logique de payer plus les ouvriers pour qu'ils puissent consommer plus ; l'avenir nous dira si cela était une bonne stratégie...* » (Robert R.).

En conclusion, la loi de 2008 est vue comme un prolongement de celle de 1995. Le fait que son originalité réside principalement dans la mise à disposition d'une base administrative et juridique pour le règlement de conflit est bien assimilé. Sa portée politique est bien comprise également.

B – LES CHANGEMENTS PRATIQUES SUITE À LA MISE EN PLACE DE LA LOI 2008

La loi 2008 est perçue comme ayant un impact important sur le secteur des ressources humaines : « *Depuis la mise en application de la loi 2008, le processus de recrutement est beaucoup plus prudent. La raison est que l'employé est mieux protégé ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires en cas de rupture de contrat ou de conflit. Aussi, les détails du*

contrat sont discutés plus qu'avant avec le futur employé. Les nouvelles directives quant aux périodes d'essais, au salaire minimum, aux heures supplémentaires, au licenciement rendent effectif le principe d'une compensation financière en cas d'irrégularité. Afin de ne pas impacter davantage les coûts de l'entreprise et pour rester compétitif, il convient de faire un recrutement plus qualitatif » (Lijun D.).

1. Processus de recrutement plus exigeant

LPE se considère comme une entreprise responsable vis-à-vis de ses employés et prétend ne pas avoir abusé des vides juridiques de la loi du travail de 1995 dans la période précédant 2008. Malgré cela, Lijun D. admet l'apparition de nouvelles routines dans le processus de recrutement. Les changements pratiques qui concernent la période d'essai sont vus comme les plus contraignants et expliquent ses nouveautés. Avant 2008, le rapport de force était clairement en faveur de l'employeur durant la période d'essai. De nombreux motifs pouvaient être utilisés pour ne pas garder un employé. Depuis 2008, un certain nombre de précautions doivent être prises en amont, car la résiliation du contrat est maintenant soumise à des règles plus strictes. Concrètement cela se traduit par :

- 1) Un « background check » systématique et plus approfondi.
- 2) Un examen médical systématique. La découverte d'une inaptitude physique éventuelle durant la période d'essai ne pourra pas être valide pour remercier un employé si l'entreprise ne lui a pas fait passer un examen médical dans la période précédant la signature du contrat. Cet examen est aux frais de l'entreprise.

Une telle évolution est donc nécessaire pour se couvrir en cas de conflit avec l'employé. Lors d'un arbitrage employé-employeur, il est du devoir de l'employeur de fournir les documents qui prouvent qu'il a agi dans la légalité. Par exemple, ne pas pouvoir présenter le résultat de l'examen médical pré embauche d'un employé, place *de facto* l'employeur en tord. La conservation des documents (contrats, règlements...) devient donc une activité nécessaire. Chez LPE, cela s'est traduit concrètement par la création d'un département des ressources humaines en 2011. Avant cette date, les tâches de gestion des ressources humaines étaient assignées au personnel administratif de manière aléatoire (Fig 15).

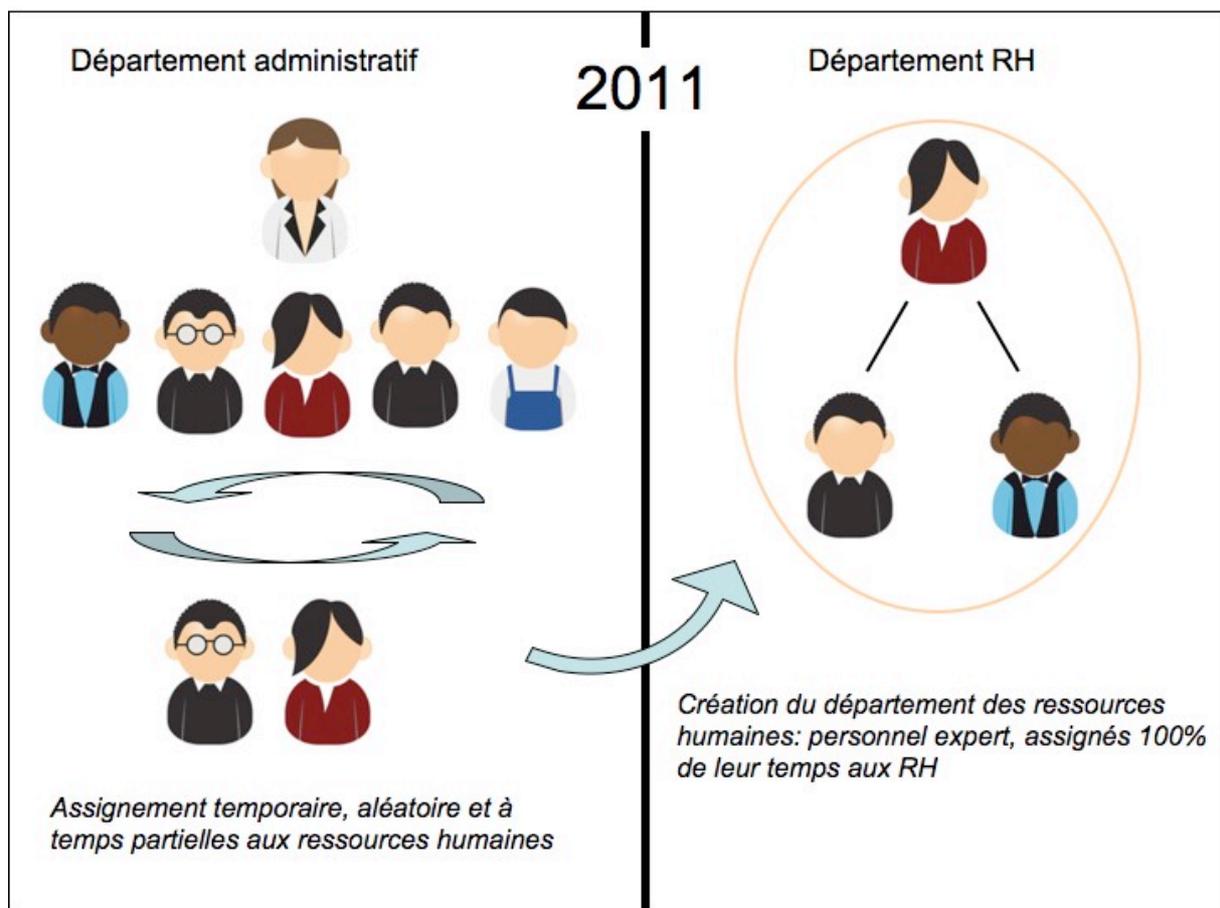


Figure 15 : Upgrading et processus de création d'un département des ressources humaines chez LPE en 2011.

La loi 2008, pourrait donc s'accompagner d'un processus d'upgrading des pratiques de ressources humaines en Chine. Les entreprises qui n'ont pas de département des ressources humaines devront en créer. Celles qui en avaient déjà un devront désormais engager des experts dans le domaine. Les coûts assignés aux recrutements sont de fait plus importants, même si cela n'a pas été proprement estimé dans le cas de LPE.

2. Une relation employé-employeur qui tend vers le long terme ?

Une des volontés du gouvernement chinois est donc de systématiser le contrat à durée indéterminée et cela s'est vu concrètement lors de la parution de la loi (cf. article 14). Un employé peut demander un contrat à durée indéterminée s'il travaille dans l'entreprise depuis 10 ans ou s'il a déjà signé deux contrats à durée déterminée avec l'entreprise. Cette mesure a nécessité des adaptations dans la gestion des ressources humaines et Lijun D. avoue organiser le roulement des employés avant que ceux-ci ne soient éligibles pour un contrat à durée indéterminé. En pratique cela concerne surtout les employés qualifiés. Il existe deux cas :

- 1) L'employé a une valeur importante pour l'entreprise. Dans un tel cas, des discussions avec lui auront lieu pour savoir s'il accepterait un nouveau contrat à durée déterminée. Si tel n'est pas le cas, un contrat à durée indéterminée pourrait lui être proposé compte tenu de son importance pour l'entreprise.
- 2) L'employé n'est pas jugé indispensable et sera remplacé à la fin de son contrat.

Conformément aux explications de Robert R. cette situation est toutefois assez rare : « *La vérité du terrain est que cette situation est rare. Ce qui compte pour eux (i.e. les employés) c'est d'avoir un niveau de rémunération le plus haut possible. Du travail, ils savent qu'ils*

peuvent en trouver ailleurs quasiment du jour au lendemain. Le contrat à durée indéterminée ne les intéresse pas forcément ». Chez LPE, la loi de 2008 a également freiné les offres volontaires de contrat à durée indéterminée. En effet, sans les contraintes de la loi de 2008, la conclusion d'un tel contrat résultait d'une initiative de l'employeur. Cela n'est plus le cas aujourd'hui. Nous pouvons donc noter un effet paradoxal de la loi 2008.

Pour le personnel non qualifié ou semi qualifié (i.e. secteur de la production), la politique de LPE est de ne pas offrir de contrat à durée indéterminée. Lijun D. dit : « *Les conséquences (de la conclusion d'un contrat à durée indéterminée) sont encore assez floues pour tout le monde (i.e. les deux parties : employés et employeurs). Nous nous exposons parfois à devoir payer des compensations, mais lorsque l'employé est encore sous contrat à durée déterminée, les pénalités restent minimales. Il est de plus encore peu courant pour un employé d'aller voir un avocat pour faire valoir ses droits. Cela ne nous est jamais arrivé. Il sait qu'il peut retrouver du travail ailleurs et n'a pas envie de se lancer dans des procédures qui lui paraissent compliquées* ». Même si de nombreux employés se trouvent en position d'éligibilité pour une demande de contrat à durée indéterminée, Lijun D. avoue être plus préoccupé dans son activité quotidienne par le recrutement continu de nouveaux ouvriers, afin de faire face aux départs incessants, plutôt que par les demandes éventuelles de contrat à durée indéterminée. « *En pratique ce n'est pas un problème aujourd'hui* ».

Toutefois, si le contrat à durée indéterminée est loin de s'imposer, Lijun D. reconnaît que les contrats offerts ont maintenant tendance à être plus longs, et que les deux parties peuvent y voir un avantage : « *pour nous, il est toujours intéressant de réduire le taux de roulement et notre activité lié au recrutement. Les ouvriers adresse de plus en plus fréquemment la question de la durée de leur contrat au moment du recrutement* ». LPE offre ainsi des contrats de 1 à 3 ans à ses employés (généralement 2 ans), pour essayer d'enrayer un taux de

roulement important. Avant, les contrats pouvaient être de moins d'un an et se renouvelaient plusieurs fois. Il s'agit d'un défi constant de fidélisation de la main-d'œuvre dans un marché du travail volubile – un phénomène souvent observé par les employeurs chinois.

Le principe du contrat à durée indéterminée est encore mal perçu du côté des employés qui n'en ont pas absolument besoin, le niveau de rémunération étant le critère le plus important, comme du côté de l'employeur : *« Nous n'avons pas encore mesuré l'impact que pourrait avoir un systématisation du contrat indéterminé dans notre entreprise et ce n'est pas à l'ordre du jour [...] Pour le moment nous faisons comme tout le monde, nous nous arrangeons pour ne pas en offrir. Nous pensons qu'avec un contrat à durée indéterminée, un employé pourrait perdre sa motivation au travail. »* (Bonaventure E questionné à propos des éventuels avantages du contrat à durée indéterminée pour une entreprise). Pourtant, le renforcement de la relation employeur-employés est déjà effectif pour les employés les plus âgés à qui la nouvelle loi sur le contrat de travail offre une protection supplémentaire. Désormais, un employé ayant travaillé 15 ans au moins pour une même compagnie et sans discontinuité, ne peut voir son contrat annulé s'il se trouve à moins de 5 années de l'âge de la retraite (50 ans pour les femmes et 60 ans pour les hommes). Ce point a émergé lors de nos discussions avec les interviewés de LPE et amène de nouvelles contraintes dans la gestion des ressources humaines. L'annulation du contrat n'est pas possible même pour une raison médicale, une incapacité pour le poste, ou si l'employés s'est révélé être en relation avec une autre entreprise.

Pour résumer, la loi sur le contrat de travail de 2008, introduit la notion d'une systématisation du contrat à durée indéterminée. Cependant, la pratique privilégie encore le contrat à durée déterminée, car les deux parties concernées (i.e. employés et employeur) ne voient pas d'avantage à changer cela. La relation employeur-employés prend plus de sens depuis 2008 et

les contrats se veulent maintenant plus longs (1 à 3 ans, généralement 2 ans pour les ouvriers, contre 1 an ou moins avant 2008). Cela est notamment vrai pour les employés les plus âgés. Il est difficile de comprendre si la loi 2008 a eu un impact déterminant dans l'allongement de la durée des contrats chez LPE, ou si c'est la quête d'un faible taux de roulement qui produit cet effet, à savoir le processus naturel de maturation de l'entreprise afin de la rendre plus efficiente.

3. Augmentation des coûts liés à la gestion des ressources humaines ?

Chez LPE, les dispositions concernant l'application effective du salaire minimum n'ont pas eu un grand impact (Fig 16) : *« notre entreprise a toujours respecté le droit du travail, notamment pour le salaire minimum, les assurances, ainsi que le paiement des heures supplémentaires »* (Bonaventure E.).

De plus, les coûts de rupture de contrat sont encore minimes. Conformément à leur politique des 2 ans de contrats qui sont renouvelés généralement une seule fois pour éviter de se mettre en situation de discuter un contrat à durée indéterminée, l'employeur, s'il est dans son droit, devra indemniser l'employé pour un maximum de 4 mois. En effet, la compensation retenue par la loi de 2008 en cas de rupture du contrat à durée déterminée est de 1 mois par année travaillée. Ce type de coût pèse peu sur le budget des ressources humaines à condition que le recrutement soit optimisé. Ce sont justement ces nouvelles exigences liées au recrutement qui font l'objet des adaptations les plus importantes et tendent à faire augmenter le coût de gestion des ressources humaines.

4. Augmentation du risque pour l'entreprise en cas d'irrégularité

La loi de 2008 introduit un éventail important de sanctions pour l'entreprise en cas d'irrégularité. Cependant, LPE assure agir en conformité avec le droit du travail depuis sa création (i.e. 2005). Lijun D. avoue cependant que ce point n'est pas négligeable : « *Avant une erreur de recrutement n'avait aucune conséquence, et un remplacement pouvait s'opérer sans contrepartie financière. Un contrat de moins d'un an n'entraînait pas d'indemnisation pour l'employé remercié. Aujourd'hui, une irrégularité reconnue, entraîne au moins une compensation équivalente au double du salaire [...] Nous prenons des précautions au niveau du recrutement* ». Ici, nous remarquons encore, que la loi 2008 tend vers une amélioration du processus de recrutement. Une enquête à l'attention d'une entreprise moins rigoureuse sur la gestion des ressources humaines avant la loi de 2008 aurait toutefois pu rapporter des résultats différents.

D'ailleurs, selon le syndicat principal de Shanghai (le « Shanghai Zhong Gong Hui »), l'application de la loi de 2008 impacte surtout les entreprises qui avaient une gestion illégale de leur main-d'œuvre. Le fait de ne pas signer de contrat, de ne pas verser les salaires ou de le faire en deçà des minima, le non-paiement des heures supplémentaires ou des cotisations sociales, peuvent au moins engendrer un doublement du salaire de l'employé (à verser rétroactivement) sur la période durant laquelle l'employeur est effectivement en tord. Si l'on se base sur un salaire minimum qui est de 1620 RMB à Shanghai, cela peut induire des compensations annuelles de 1620 RMB x2 (la pénalité minimum) x12 (mois), soit 30 240 RMB par employé. Ainsi, la loi de 2008 sur le contrat du travail incite les entreprises à régulariser leur situation vis-à-vis du droit du travail.

La loi sur le contrat du travail de 2008 a donc bien apporté des changements dans la pratique de la gestion des ressources humaines.

Premièrement l'arsenal juridique à la disposition des employés et syndicats oblige les entreprises qui trichaient avec le droit du travail à régulariser leur situation afin de ne pas devoir payer des compensations importantes à leurs employés. Cela incite l'employeur à une plus grande responsabilité sociale. Deuxièmement, les entreprises qui respectaient le droit du travail (et cela est le cas de LPE) doivent quand même perfectionner leurs pratiques afin de 1) se couvrir en cas de conflit, et 2) améliorer leur processus de recrutement pour s'éviter des ruptures de contrat de travail coûteuses. Troisièmement, ce processus d'upgrading ou de professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise s'accompagne d'une stabilisation des relations du travail. Les contrats tendent à être plus longs et les employés les plus âgés bénéficient d'une protection accrue. Cependant, le principe du contrat à durée indéterminée a du mal à s'imposer du côté de l'employeur comme des employés comme le prouve le cas de LPE.

Lijun D. « *LPE a toujours respecté la loi du travail. La loi sur le contrat de travail a surtout nécessité des adaptations pour gérer les situations de licenciement. D'un autre côté, avant 2008, le département des ressources humaines était à la charge du directeur administratif. Maintenant, nous avons une équipe d'experts pour nous aider à faire un recrutement plus efficace et plus conforme à la loi, et ainsi limiter le risque de conflits du travail* ».

C – AUGMENTATION DES COÛTS DE PRODUCTION EN CHINE, CONSEQUENCES POUR L'ENTREPRISE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION ?

1. Un rapport de force employeur-employé changé qui soutient de plus hautes rémunérations

Une phrase de Bonaventure E. résume assez bien les modifications du rapport de force employeur-employé du a la nouvelle loi : « *la loi 2008 donne l'initiative aux employés, cela se voit au moment de discuter les contrats, notamment pour des renouvellements, les ouvriers n'hésitent pas à demander des rémunérations plus hautes* ». Chez LPE, les rémunérations, notamment celles du personnel le moins qualifié, ont sensiblement augmenté depuis 2008. En effet, en 2013, environ la moitié du salaire d'un ouvrier est le produit d'heures supplémentaires mais également des différentes primes fournies comme incitatif (cf. figure 16). Cependant, dans le cas particulier de Shanghai, il est difficile de dire si la tendance aurait été différente sans changement institutionnel. La hausse des salaires paraît nécessaire dans un environnement très inflationniste.

Lijun D. : « *La gestion du roulement des ouvriers est une activité quasi-quotidienne depuis le début de l'entreprise. La loi 2008 nous ajoute beaucoup de contraintes. Nous voulons donc plus qu'avant limiter ce roulement. Nous essayons de mettre en place un système récompensant les employés les plus fidèles* ». Effectivement, les interviews ont permis de mettre en évidence une contrainte plus importante au niveau de l'activité de recrutement pouvant résulter en une augmentation des coûts des ressources humaines. Il devient donc absolument nécessaire pour LPE de limiter le roulement de ses employés. Pour cela de plus hauts salaires sont offerts aux employés les plus anciens. Des cadeaux de hautes valeurs sont offerts aux employés fidèles. Par exemple, tous les employés de 6 ans d'ancienneté ont reçu un mini-Ipad (Apple, Inc.) pour le nouvel an chinois 2006. Ce type de politique permet

d'économiser des coûts de recrutement, des coûts de formation et également de retenir les employés les plus expérimentés (et donc possiblement les plus performants à leur poste respectif) sans pour autant leur offrir un contrat à durée indéterminée.

Une des adaptations majeures de LPE à la loi de 2008 aura été de mettre en place un système de ressources humaines qui limite le roulement du personnel, cela se traduit par la mise en place de récompenses salariales pour les employés les plus anciens.

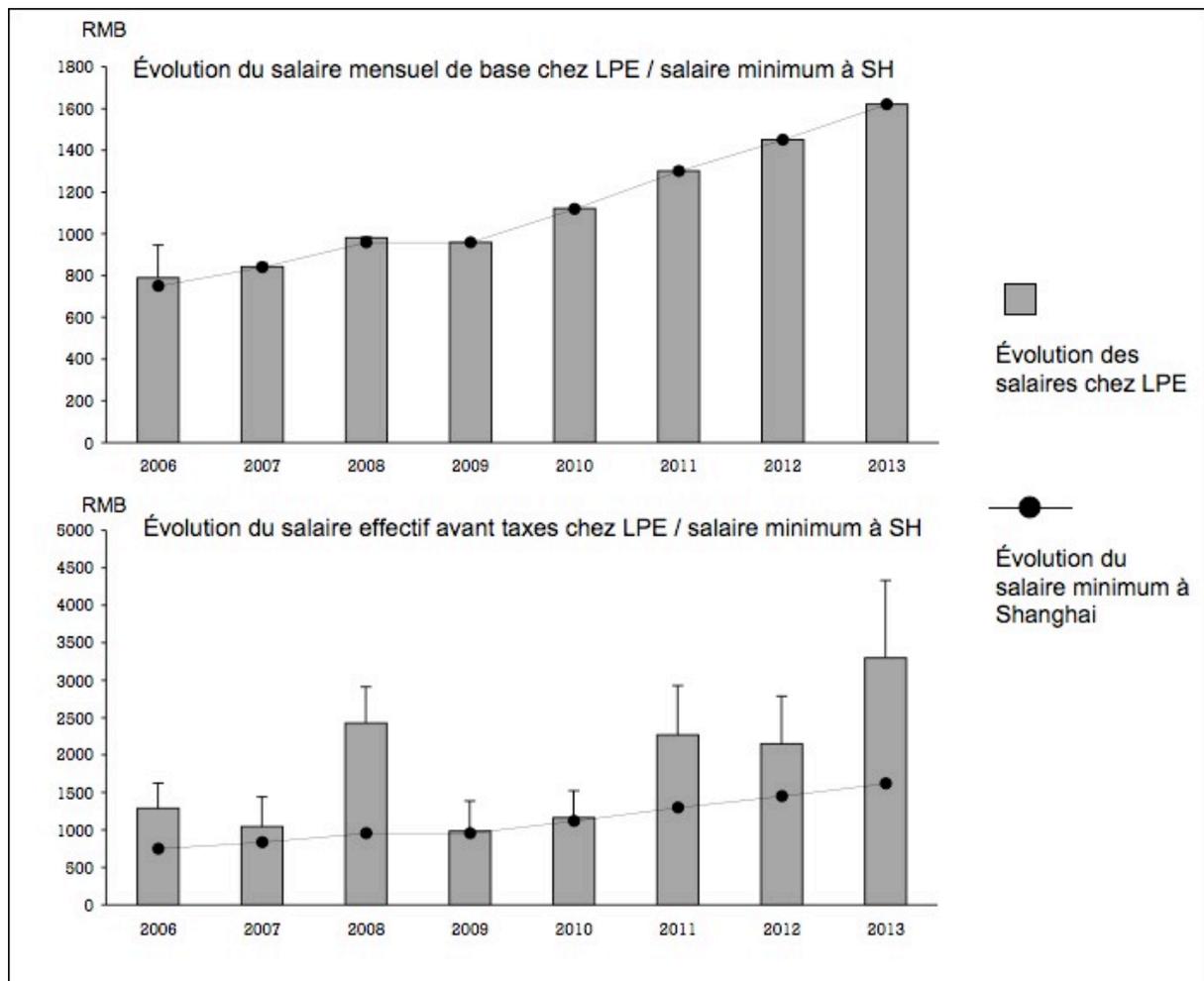


Figure 16. Évolution des rémunérations chez LPE de 2006 à 2013. Le graphique du haut représente l'évolution du salaire de base offert aux ouvriers. Le graphique du bas prend en compte les primes et heures supplémentaires.

Comme indiqué sur la figure 16, la part de rémunération associée aux primes et heures supplémentaires est plus importante depuis 2008. Deux facteurs institutionnels ont donc influencé les rémunérations des ouvriers de LPE : 1) l'augmentation inévitable du salaire minimum local, auquel LPE se tient depuis sa création, 2) l'augmentation du coût des heures supplémentaires introduit par la loi sur le contrat de travail de 2008. Le coût des heures supplémentaires suit maintenant le modèle suivant, heures supplémentaires travaillées

- 1) En semaine: 150% du salaire horaire inscrit dans le contrat.
- 2) Le week-end : 200% du salaire horaire inscrit dans le contrat.
- 3) Pendant les congés nationaux : 300% du salaire horaire inscrit dans le contrat.

Afin de mieux apprécier l'évolution présentée dans la figure 16, il faut également considérer l'augmentation du coût de la vie à Shanghai. Celle-ci a eu pour conséquence de produire une pénurie locale de main-d'œuvre. En effet, la majorité des ouvriers vient à Shanghai pour travailler, économiser de l'argent et ainsi sécuriser un projet familial. Or il est de moins en moins possible de le faire à Shanghai. La main-d'œuvre préfère maintenant aller dans les villes de second tiers dans lesquelles le coût de la vie est relativement bas (Urbain 2013a). Cela a entraîné une hausse importante de la rémunération de la main-d'œuvre non-qualifiée à Shanghai.

Quoi qu'il en soit, entre le salaire minimum shanghaien de 2006 au démarrage de LPE (750 RMB mensuellement), et le salaire effectif moyen de 2013 (3300 ±1000 RMB mensuellement), il existe un facteur 4,4. Une telle augmentation en 7 ans incite forcément les entreprises les plus mobiles (et donc premièrement les multinationales) à adresser la question d'une relocalisation.

2. Relocalisation ?

Le cas de LPE se distingue par le fait que l'entreprise est actuellement en train de relocaliser son activité de production. Bonaventure E. : « *Nous avons ouvert en 2012 une unité de production à Wuhu dans l'Anhui [...], celle-ci est maintenant opérationnelle. Une partie de la production est encore localisée à Shanghai. L'objectif est à terme de relocaliser l'ensemble de l'activité de production en dehors de Shanghai* ». Cependant, pour le directeur exécutif de LPE, le lien de cause à effet entre la mise en place de la loi sur le contrat de travail et leur politique de relocalisation n'est pas flagrant : « *Oui, là loi est bien là, elle existe, mais l'augmentation des prix et des coûts à Shanghai ne date pas de 2008* ». Associées à cette notion d'environnement shanghaien de plus en plus cher, trois raisons ont motivé une prise de décision en faveur d'une relocalisation :

- La disponibilité de la main-d'œuvre : même si le salaire minimum est parmi les plus élevés de Chine, la main-d'œuvre est de plus en plus rare. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette tendance. Il existe en effet certaines barrières administratives pour empêcher l'afflux de trop nombreux travailleurs migrants. De plus, l'augmentation du coût de la vie sur place ne leur permet pas d'économiser comme vingt ans auparavant.
- Dans les autres provinces de Chine, le salaire minimum et les cotisations sociales sont plus bas. Ici, contrairement à l'affirmation de Bonaventure E., l'introduction de la loi sur le contrat de travail et la modernisation des relations du travail en pratique plus rapide dans les grands centres urbains a donc pu quand même avoir un impact dans la décision de délocaliser.
- La location des locaux, les équipements, les consommables, et l'ensemble des dépenses liées aux frais de fonctionnement sont plus faibles en dehors de Shanghai.

3. Le choix du lieu de relocalisation

Outre les avantages exposés ci-dessus (faibles salaires minimum et cotisations sociales, coût de fonctionnement bas), relocaliser dans l'Anhui présentait plusieurs autres avantages. « *Wuhu a un passé industriel récent important et bénéficie donc des infrastructures nécessaires. À l'échelle de la Chine, nous restons relativement proche de Shanghai, le personnel administratif est facilement mobil entre Shanghai et Wuhu (Robert R.)* ». Surtout, Wuhu bénéficie de plusieurs avantages importants qui pourraient faire d'elle un centre de production important dans les prochaines années : « *Elle est proche de la métropole de Nankin (i.e. moins de 100 km, cf. Fig 17) située dans la province du Jiangsu tout en étant elle-même dans l'Anhui, ce qui fait baisser significativement les coûts de production ; elle a sa propre zone d'exportation à partir du fleuve Yangzi sur lequel elle se situe plutôt favorablement, assez en aval* ». Un premier objectif est de rendre le site de Wuhu autonome le plus rapidement possible, notamment en privilégiant le développement d'un réseau local de fournisseurs.

D'autres lieux de relocalisation en dehors de la Chine avaient pourtant été étudiés (le Vietnam, le Maroc et la Tunisie, cf. Fig 17). « *Depuis quelques années, soit depuis une période qui coïncide peut-être avec la parution de la loi de 2008, il y a un sentiment qui existe selon lequel l'environnement chinois deviendrait moins favorable aux étrangers, pour les affaires comme pour la vie au quotidien* » (Robert R.). LPE a prospecté dans plusieurs pays :

- Le Vietnam : « *parce que celui-ci concurrence déjà la Chine pour la production de certains biens de consommation et qu'il existe une proximité géographique et culturelle* » (Bonaventure E.). Cependant, une relocalisation dans ce pays est rapidement apparue compliquée du fait d'une méconnaissance de l'environnement local : « *Il fallait trouver*

un partenaire de confiance. Nous n'avions pas dans notre équipe de personnes avec une expérience du Vietnam capables de mener un tel projet ».

- Le Maghreb : afin de se rapprocher de son marché de prédilection. En effet si les coûts de transports au départ de la Chine ont augmenté parallèlement aux coûts de production. Plusieurs sites ont été envisagés au Maroc et en Tunisie. Cependant, cette option a été abandonnée car « *Nous ne savions pas si nous aurions pu gérer une entreprise sur trois continents [...]. En même temps Wuhu apparaissait comme une option de plus en plus séduisante* » (Bonaventure E.). De même que pour le Vietnam, LPE n'avait pas l'expérience, ni l'expertise pour mener un tel projet au Maghreb, dans un environnement nouveau, notamment au niveau des ressources humaines.

Il est intéressant de noter que l'augmentation du prix du transport est une composante assez importante de la prise de décision quant à la relocalisation. La loi sur le contrat de travail et son impact sur l'augmentation du coût de production n'apparaît donc pas comme la seule motivation. Finalement, Wuhu est un choix assez conservateur. Il permet de réinvestir l'expérience acquise par les cadres de LPE au démarrage de l'entreprise.

Un élément assez surprenant est également ressorti, et pourrait être retrouvé chez d'autres entrepreneurs de petite à moyenne envergure : « *Nous avons créé LPE en Chine, mais pas seulement. J'ai démarré ma carrière ici, d'un point de vue familiale également, je ne m'imagine pas quitter ce pays pour le moment* » (Bonaventure E.).



Figure 17. Lieux d’implantation de LPE et choix du nouveau site.

Un autre point à considérer concerne l’intention pour l’entreprise de s’implanter sur le marché chinois. Même si pour LPE, il est toujours intéressant d’être resté en Chine dans cette optique, cela ne fait pas partie de l’ordre du jour. Bonaventure E. : « *LPE vit du marché européen*

principalement, et nous ne visons pas le marché Chinois à court terme. Nous cherchons d'abord à attirer des investisseurs Chinois avant de nous lancer éventuellement ».

L'analyse du contenu des interviews nous a permis de dresser le diagramme vu en figure 18 qui synthétise le processus conduisant les entreprises à changer leur gestion des ressources humaines et à envisager une relocalisation.

CHAPITRE 4

SYNTHÈSE ET DISCUSSION

I – UPGRADER SON SYSTÈME DES RESSOURCES HUMAINES

P1- Les EMN qui choisissent de demeurer en Chine opteront soit pour une stratégie RH visant à les rendre plus efficaces et conforme à la loi de 2008, et ainsi limiter les pertes de rentabilité (en référence au concept de « *firm upgrading* » de Knorringa & Pegler, 2006), soit pour une relocalisation à l'intérieur du pays.

Le choix est de se maintenir à l'intérieur d'un marché prometteur tout en limitant les effets de la loi de 2008 sur le coût de leur production.

Les interviews réalisées vont largement dans le sens de cette proposition. Premièrement, la loi 2008 semble être la porte d'entrée vers une gestion qualitative des ressources humaines. Deuxièmement, ce phénomène de « *firm upgrading* » associé à un réinvestissement de l'expertise managériale acquise en Chine, permet d'envisager une relocalisation à l'intérieur du territoire chinois (Wright et al, 2011 ; Zhu & Pickles, 2014).

Le processus observé dit d'*upgrading* des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs :

- *Premièrement*, il s'agit d'améliorer le système des ressources humaines afin de se mettre en conformité avec la *loi sur le contrat de travail* et ainsi d'éviter des pénalités en pratique plus systématiques et sévères que dans la période pré-2008 (Li, 2009 ; Liao, 2008). En effet, ces entreprises ne subissent pas seulement la hausse obligatoire des rémunérations, elles subissent en plus le simple fait de devoir les payer. Ainsi, Liao (2008) estime que pour une entreprise de Nanning (province de Guangxi), la hausse des rémunérations

résultant de la loi 2008 (cotisations sociales, congés payés, et coût des licenciements en fonction du taux de roulement observent) serait « seulement » de 13% entre 2007 et 2008. Cependant, le fait de devoir effectivement payer ces rémunérations afin de se mettre en conformité avec la loi porte l'augmentation des coûts à 63% au minimum en fonction des infractions possibles au moment du licenciement.

- *Deuxièmement*, il devient nécessaire de réduire le taux de roulement (Sheldon & Li, 2013) qui s'associe maintenant avec un surcoût préjudiciable pour l'entreprise. Il faut donc mettre en place une nouvelle gestion de l'embauche (Allard & Garot, 2010).

En ce qui concerne ces deux premiers points, dans le cas étudié, cela s'est traduit par la création d'un département permanent des ressources humaines capables de gérer un recrutement selon des critères mieux définis et en accord avec les nouvelles dispositions légales. L'objectif ultime est maintenant de réduire le taux de roulement, pour y arriver le nouveau département des ressources humaines effectue un recrutement plus qualitatif.

- *Troisièmement*, il convient de remplacer progressivement le personnel expatrié (ou les employés bénéficiant d'avantages équivalents) par des cadres locaux recevant une rémunération plus faible (Fayol-Song, 2011). Ce processus est largement avantageux pour les entreprises d'origine étrangères implantées sur le territoire chinois (Liu & Chen, 2012). Cela permet de tirer davantage de bénéfices d'une localisation dans une région dynamique en profitant des compétences locales et de recrues formées dans un environnement dynamique. Bien sûr, cela permet également de maîtriser les coûts. D'autres avantages sont à mentionner : le gain de compétences parfois par rapport aux cadres expatriés (du fait notamment d'une meilleure appréciation de l'environnement local), la possibilité de développer et retenir des talents sur le long terme et éviter le taux de roulement souvent important parmi le personnel expatrié, et le maintien de bonnes relations avec les

gouvernements locaux (Liu & Chen, 2012). LPE ayant déjà amorcé le processus de localisation du management (Fayol-Song, 2011), cela a pu jouer un rôle significatif dans la pérennisation du projet manufacturier de LPE en Chine. En effet, nous observons peut être un second effet inattendu de la loi 2008, qui en obligeant les entreprises à optimiser (ou « upgrader ») leur gestion des ressources humaines, incite à la mise en place du processus de localisation du management et pérennise la présence de WOFE sur le territoire chinois. Cette hypothèse reste toutefois à vérifier dans une recherche spécifique.

Le maintien des activités en Chine, est donc associé à une optimisation de la gestion des ressources humaines pour maîtriser les coûts. De ce point de vue, la loi 2008 semble effectivement soutenir un agenda politique qui promeut le déplacement de la croissance économique vers les régions du Centre et de l'Ouest.

II – CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS MAIS EGALEMENT ECONOMIQUES EN FAVEUR D’UNE RELOCALISATION

P2- Le cadre juridique, le contexte politique et le contexte économique incitent une EMN à réorienter sa stratégie de localisation.

Certaines EMN souhaiteront quitter la Chine pour re-développer leur réseau dans un pays voisin y réinvestir leur expérience de la multinationalisation. Les entreprises concernées par cette proposition seraient celles qui visent avant tout la production de masse d’un bien et non nécessairement le marché chinois. Si on prend en compte la hausse des coûts de transport, ces EMN souhaiteront peut-être se rapprocher de leur marché de prédilection en produisant au Mexique ou en Europe de l’Est par exemple. D’autres chercheraient des coûts de main-d’œuvre plus avantageux, ailleurs en Asie à titre d'exemple. D'autres encore pourraient délocaliser certaines de leurs activités de production mais rester en Chine.

Les interviews réalisées au sein de LPE **confirment en partie seulement** ces affirmations. Dans le cas étudié, il est clair qu’une stratégie de relocalisation de la production a été mise en place. Certains éléments de cette proposition sont cependant à modérer.

A - LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL N'EST PAS SEUL RESPONSABLE DE LA HAUSSE DES COÛTS DE PRODUCTION

D'après nos interviews, le contexte institutionnel semble avoir peu d'influence sur l'inertie inflationniste observable dans les grandes métropoles de l'Est de la Chine. Ces observations sont en accord avec les prédictions de Liao (2007) qui estimait avant la mise en place de la loi que celle-ci n'aurait pas d'effet significatif sur l'augmentation des coûts qui serait plutôt liée à l'environnement économique inflationniste. L'augmentation du coût de la main-d'œuvre dans les centres urbains de l'Est de la Chine serait selon les auteurs la conséquence d'un ajustement de l'offre et de la demande, puisque la disponibilité de la main-d'œuvre ne couvre plus les besoins dans de nombreux secteurs manufacturiers et les employeurs sont donc obligés de proposer des conditions d'embauche plus aguichantes indépendamment des obligations contenues dans la loi de 2008 (Sheldon & Li, 2013). En effet, plusieurs raisons incitent la main-d'œuvre à privilégier une ville de second tiers (incluant les villes du Centre et de l'Ouest) : le coût de la vie (moins cher), la proximité avec la famille restée dans les campagnes d'origine, des conditions de travail réputées difficiles dans l'Est, et surtout les restrictions administratives plus sévères qui empêchent parfois les employés de bénéficier d'une couverture sociale minimale pour eux-mêmes ainsi que leur famille ou même de travailler légalement dans certaines zones urbaines (Chan et al, 2004 ; Urbain, 2013a ; cf. système du Hukou).

B - L'ANALYSE DES DONNEES ECONOMIQUES BRUTES SERAIT EN FAVEUR DES DELOCALISATIONS

Lors de nos entretiens, plusieurs régions ont été envisagées pour la relocalisation de la production de LPA. Premièrement, une relocalisation à l'intérieur de la Chine a été envisagée et cela fût l'option retenue. Deuxièmement, l'option maghrébine était attractive puisqu'elle permettait une réduction des coûts de transport important, le marché de prédilection étant l'Europe. Troisièmement, le Vietnam qui offre un environnement institutionnel et économique réputé similaire à celui de la Chine des années 1990 a aussi été une option fortement étudiée. Une analyse de Devonshire-Ellis (2010) compare justement les coûts annuels en main-d'œuvre (salaires et charges sociales) et la location des locaux pour une unité de production employant 300 ouvriers dans des locaux de 5000 pieds carrés pour trois villes asiatiques situées dans des bassins économiques ayant développé une industrie de production de biens: Dongguang, métropole de Canton en Chine ; Ho-Chi-Minh-Ville, Vietnam, et Chennai (en Inde). Une projection qui pourrait ressembler à LPE (800 ouvriers à Shanghai). Voici le résultat de l'analyse :

- Dongguang, Chine: 2 585 244 US\$ (Main-d'œuvre : 2 497 020 US\$; location des locaux : 88 224 US\$)
- Ho-Chi-Minh-Ville, Vietnam: 650 400 US\$ (Main-d'œuvre : 500 400 US\$; location des locaux : 15 000 US\$)
- Chennai, Inde : 345 782 US\$ (Main-d'œuvre : 280 800 US\$; location des locaux : 64 992 US\$)

On note de façon intéressante qu'en cas de relocalisation dans un pays tierce, les indemnités couvrant le licenciement des 300 ouvriers chinois s'élevaient en 2010 à 626 294 US\$. Un

montant absorbé en quelques mois seulement, que la délocalisation s'effectue à Chennai ou même Ho-Chi-Minh-Ville.

En conclusion de cette partie, nous dirons que même si la hausse des coûts décrite dans le chapitre 1 n'a pas été induite de façon significative par les changements institutionnels récents (i.e. *loi sur le contrat de travail* de 2008), notre enquête montre que des stratégies de relocalisation étaient bien envisagées pour faire face à la hausse des coûts, et ce même dans les EMN de petite envergure. L'étude du cas de LPE ne supporte pas la proposition selon laquelle une EMN chercherait à relocaliser son activité dans un tiers pays. Il s'agit donc maintenant de comprendre pourquoi cette augmentation des coûts (qui plus est associée à un manque de compétitivité par rapport à certains pays voisins s'étant spécialisés également dans l'industrie de manufacture) n'a pas engendrée une baisse de l'attractivité de la Chine ou tout du moins le départ de LPE et autres WOFE/EMN. La valeur stratégique de la Chine et son marché prometteur sont des arguments communément retenus pour expliquer ce phénomène conservateur. Les entreprises peuvent également faire évoluer leur stratégie à l'intérieur de la Chine pour rester compétitives à l'exportation (Urbain, 2013b).

III – VALEUR STRATÉGIQUE DE LA CHINE ET ACTIFS NON-TANGIBLES

P3- La valeur stratégique de la Chine pour une EMN incite celle-ci à demeurer en Chine (Dunning 2009).

D'autres EMN choisiront de subir la hausse du coût de production, mais souhaiteront rester en Chine pour conserver des actifs stratégiques (Dunning, 2009), en vue d'une future conquête du marché chinois. Il peut s'agir d'industrie produisant des biens avec une plus haute valeur ajoutée.

Notre enquête vérifie en partie seulement cette proposition. Toutefois, LPE a effectivement décidé de rester en Chine. Nous avons vu dans le premier chapitre que la théorie du cycle de vie d'un produit (Vernon, 1966) n'expliquait pas toujours la présence d'IDE en Chine. Parfois, des logiques stratégiques liées aux théories géographiques et à la recherche ou l'utilisation d'actifs non-tangibles (Colovic et Mayrhofer, 2008, Dunning, 2009) pouvaient prendre plus d'importance.

A - A PROPOS DES PERSPECTIVES DU MARCHÉ CHINOIS

La théorie de Vernon (1966) énonce notamment le besoin de délocaliser la production d'un produit à un moment donné de son cycle de vie afin de l'adapter aux besoins du marché local. Même si les événements constatés pour LPE et pour d'autres EMN ou WOFE en Chine ne

suivent pas toujours la logique du cycle de vie d'un produit, le fait d'être localisé en Chine offre tout de même un avantage certain afin de se placer sur le marché chinois prometteur (Urbain, 2013b). Dans le cas étudié, le directeur général de LPE reste conservateur sur les marchés envisagés. Pour lui, se lancer sur le marché chinois nécessite la venue de nouveaux investisseurs et n'influencerait pas ces choix actuels. Le fait que cette éventualité soit mentionnée, sans que nous ne dirigions nos questions dans ce sens, montre tout de même un certain degré d'anticipation (certes de faible magnitude) par rapport à cette éventualité qui pourrait amener de nouveaux débouchés pour l'entreprise. Une relocalisation dans un tiers pays rendrait difficile un placement ultérieur sur le marché chinois. Si le scénario de l'investisseur chinois venait à se concrétiser, LPE serait en situation de conservation d'actifs stratégiques (Duning, 2009)

Cependant, les raisons principales du maintien de LPE en Chine semblent clairement liées à d'autres facteurs.

B - ENRACINEMENT FORT AU SEIN DU MEGA CLUSTER ECONOMIQUE CHINOIS

Un des facteurs favorisant le maintien de LPE en Chine emprunté aux théories géographiques de la localisation des IDE et EMN semble jouer un rôle primordial. Il s'agit de l'enracinement profond de LPE dans un ensemble industriel structuré, autrement décrit comme cluster économique (Krugman & Venable, 1995; Colovic et Mayrhofer, 2008). Dans le cas de LPE, plusieurs points sont à mentionner :

- Les partenaires de LPE sont présents en Chine et plus particulièrement à Shanghai. Au début de l'aventure, l'activité de production seule justifiait la présence de LPE en Chine. Mais celle-ci est maintenant largement intégrée au cluster économique shanghaien. Que ce

soit les fournisseurs, les sous-traitants, les transporteurs, en presque 10 ans de présence en Chine, LPE a su sélectionner les entreprises traitant avec elle, et optimiser son fonctionnement en tirant avantage de son environnement économique proche.

Dans un article récent, Mucchilli et Yu (2011) décrivent l'inertie économique ayant été créée autour de l'installation de l'EMN Peugeot-PSA dans le Hubei (région centrale de la Chine). Cette installation d'une EMN française dans cette région de la Chine avait été suivie de celles de nombreux fournisseurs et sous-traitants (le plus souvent francophile d'ailleurs) créant un environnement économique quasiment autosuffisant. Les auteurs évoquent la difficulté pour ces entreprises de s'extirper de ce mini-cluster sans risque de perdre leur marché/contrats. A moins haut niveau, cette observation s'applique tout de même au cas de LPE ou d'autres WOFE qui plus est lorsque les ressources (finances, réseaux, expertises...) sont plus limitées. Pour résumer, si LPE peut envisager un déménagement cela n'implique pas le déménagement de ses partenaires et augmente le risque d'échec.

- Les ressources humaines de LPE (à l'intérieur de l'entreprise et gravitant autour de l'entreprise) sont à Shanghai. LPE recrute son personnel en Chine, même son personnel non-chinois. Shanghai est capable de fournir à ses entreprises un personnel qualifié capable d'occuper des postes de responsabilités et ainsi de remplacer un personnel expatrié cher pour l'entreprise, notamment au niveau des postes de responsabilités et du département R&D. Plus important encore, LPE sait où aller chercher un tel personnel, comment le recruter et le gérer. Une relocalisation hors de Chine demanderait un temps d'apprentissage certain sans que l'efficacité de cette nouvelle association ne soit garantie puisque les différences culturelles observées induiront des différences dans la façon de manager ce nouveau personnel (Bjorkman et al, 2008).

De plus, le réseau d'affaires de LPE est localisé en Chine. La compréhension de l'environnement institutionnel, et des personnes qui le composent importent donc. LPE entretient localement un réseau de partenaires utiles qui permet d'anticiper les éventuels transformations de cet environnement économique et de s'adapter en adoptant des stratégies optimisées. L'entrée dans un nouvel environnement économique s'accompagnerait peut-être de latences et d'un manque d'efficacité en ce qui concerne ces aspects *a priori* plus « softs » (réseau professionnel, barrières administratives, recours à des intermédiaires, les pratiques d'affaire, etc.).

- LPE effectue des opérations financières entre ces différentes branches en Chine. La branche hongkongaise de LPE peut être vue comme faisant partie d'un cluster chinois plus large. Une relocalisation de l'unité shanghaienne dans un tiers pays ne permettrait peut-être pas le même mode de fonctionnement entre les différentes branches en ce qui concerne les flux financiers. Ce point n'a toutefois pas été traité dans nos interviews.

C - RELOCALISATION A L'INTERIEUR DE LA CHINE : LES TENDANCES

Beaucoup d'éléments du présent dossier font effectivement converger la stratégie de LPE vers une relocalisation en Chine. Urbain (2013a) fournit plusieurs chiffres qui permettent de mieux apprécier les choix de LPE (et sans doute ceux d'autres entreprises lui ressemblant).

Bien que la promotion de la croissance économique du Centre et de l'Ouest de la Chine soit une des priorités de l'agenda politique, certains facteurs iraient à l'encontre d'une relocalisation des activités dans ces régions. Tout d'abord, la pression fiscale y est parfois plus importante qu'à l'Ouest, et des décisions politiques aléatoires semblent largement influencer cette notion. D'ailleurs les régions qui en ont les moyens statutaires, se prennent au

jeu de la concurrence fiscale pour attirer ou retenir les entreprises. Ainsi, Shanghai qui bénéficie de certaines compétences particulières associées à son statut de « ville spéciale » a ainsi récemment créé une zone sans taxe à l'intérieur de laquelle les entreprises peuvent installer leur siège et réaliser des économies substantielles. Ensuite, le phénomène de clusterisation y est embryonnaire. Cela est d'autant plus vrai pour les EMN étrangères. En effet, en 2000, les régions côtières de l'Est recevaient 35 milliards de dollars américains, soient 11 fois plus que le Centre, 12 fois plus que le Nord-Est, et 18 fois plus que l'Ouest. En 2012, l'écart se réduisait (3 à 4 fois moins d'IDE captés respectivement pour le Centre et l'Ouest d'une part et 4 à 5 fois moins pour le Nord-Est d'autre part) mais restait tout de même important si l'on considère 1) la surface à couvrir dans ces nouvelles régions et 2) le besoin en développement (principalement pour le Centre et l'Ouest alors que le Nord-Est est une région avec une tradition industrielle importante). Malgré certaines idées reçues, les régions côtières de l'Est restent encore la cible prioritaire des IDE, ce qui laisse présager un développement lent des clusters ayant vocation à accueillir des entreprises étrangères et peut être des difficultés de mise en route associées à ce manque de clusterisation pour les WOFE qui souhaiteraient s'y implanter.

D'un autre côté, le premier avantage des régions du Centre, de l'Ouest et du Nord-Est est effectivement sa main-d'œuvre bon marché et réputée plus abondante qu'à l'Est. Dans ces trois régions, le salaire est en moyenne 2 fois moins élevé qu'à Shanghai ou Pékin avec de fortes variations selon les localités. Il est également important de noter que la hausse annuelle des salaires n'y est pas plus élevée (13% à Shanghai par exemple contre 15 % en moyenne dans les régions précitées).

Finalement, nous notons que la décision de relocaliser à l'intérieur de la Chine est une décision basée sur l'optimisation de la gestion des ressources humaines pour maîtriser les

coûts. De ce point de vue, la loi 2008 semble effectivement soutenir un agenda politique qui promeut le déplacement de la croissance économique vers les régions du Centre et de l'Ouest.

Dans le cas étudié, cette relocalisation se fait dans l'ère économique influencée par Shanghai (Wuhu, Anhui). Située à 100 km d'une métropole comme Nankin (considérée comme faisant partie des régions côtières de l'Est). La proximité relative de Shanghai, permet à LPE de garder ses réseaux de fournisseurs et transporteurs et ainsi de capitaliser sur les acquis de l'expérience shanghaienne. En ce qui concerne les salaires, il aurait été intéressant d'obtenir une prévision sur les salaires versés à Wuhu afin de la comparer au salaire actuel, de même qu'une approximation des coûts de loyer. Ces informations ayant été jugées stratégiques, elles ne nous ont pas été fournies. Un suivi du cas quelques années après cette relocalisation permettrait de mieux apprécier le choix effectué par LPE.

D - UNE EXPERTISE CHINOISE AVANT TOUT

L'éventualité d'une relocalisation à l'extérieur de la Chine, fut donc progressivement abandonnée par la direction de LPE.

Que cela soit au niveau du staff exécutif/historique ou du personnel cadre local, l'expertise managériale acquise par LPE est très influencée par ses branches chinoises et garantit une certaine longévité de l'entreprise sur le territoire chinois (Ott et al 2014). Cette expertise acquise peut être vue comme un véritable actif non-tangible. La question du réinvestissement de cette expertise dans un tiers pays est forcément un frein à une délocalisation hors Chine. A ce niveau-là, deux questions semblent émerger :

- Dispose-t-on des ressources humaines/d'un réseau de personnes suffisant pour appréhender un changement de pays tout en diminuant les risques ? Le succès du déménagement d'une usine d'un pays à un autre dépend fortement du niveau de connaissance de l'environnement local. Par exemple, la création de LPE résulte de l'acquisition d'une « expertise managériale chinoise » par les deux principaux associés qui cumulaient plusieurs expériences à responsabilité dans ce pays, et avaient développé un réseau de soutien dans le milieu des affaires locales. Les conditions de démarrage ne seraient pas les mêmes dans le cas d'une relocalisation dans un tiers pays. Le risque associé est sans doute un frein important à des mouvements internationaux pour les WOFE de petite et moyenne envergure.

- Est-on capable de développer une expertise propre au pays d'accueil envisagé ? Il s'agit d'estimer la capacité de l'entreprise à préparer la délocalisation d'un point de vue de ses ressources humaines (personnel qualifié et managérial) et de l'expertise à acquérir, et d'estimer si l'investissement permet de garantir le succès. Dans le cas des grandes EMN, la préparation du personnel expatrié est effectivement décrite comme un facteur important du succès d'une délocalisation (Fryxell et al, 2004). Cela est d'autant plus vrai que les différences managériales d'un pays asiatique à l'autre peuvent parfois se révéler importantes (Bjorkman et al, 2008). Si une EMN de grande envergure peut se permettre de tel investissements, il est sans doute difficile d'imaginer une WOFE de la taille de LPE repartir dans un cycle de gestion des ressources humaines : 1) expatriation du personnel, puis 2) remplacement progressif de ce personnel par des cadres locaux.

D'un point de vue de l'expertise du personnel exécutif de LPE, une relocalisation dans un tiers pays semblerait donc risquée par rapport au confort managérial qu'offre une relocalisation à l'intérieur de la Chine. De nombreuses WOFE ayant le profil de LPE

devraient arriver à une telle conclusion, mais cela serait à vérifier dans une recherche spécifique et élargie à plusieurs entreprises.

De plus, certains facteurs non-professionnels sont apparus durant les entretiens. Par exemple, les attaches du staff exécutif de LPE avec la Chine et même plus particulièrement la mégapole shanghaienne. Sans parler du personnel chinois pour qui les attaches à la Chine et à Shanghai sont évidentes, la plupart des cadres français vivent depuis plusieurs années à Shanghai et y ont développé un confort de vie pour eux-mêmes et leur famille. D'un point de vue extra professionnel, il semble qu'une relocalisation de LPE dans un tiers pays soit une prise de risque importante. Bien que dénoué de logique économique pour l'entreprise, de tels paramètres familiaux entrent certainement en ligne de compte contre une délocalisation hors de Chine pour de nombreuses WOFE de moyenne envergure. De futures enquêtes devront spécifiquement déterminer leur poids réel dans le frein aux relocalisations.

En bref, l'intégration profonde de LPE à son environnement économique rend une relocalisation dans un tiers pays difficilement envisageable, voire risquée si l'on tient compte du confort de fonctionnement actuel. Une telle analyse pourrait être vraie pour de nombreuses WOFE de l'envergure de LPE, d'autant plus que la Chine offre sur son territoire des solutions de relocalisation dans des régions ayant un passé industriel respectable, qui sont localisées à la périphérie de l'aire économique shanghaienne, et pour lesquels le réinvestissement des compétences managériales acquises semble plus évident.

CONCLUSIONS

Nous avons tenté de mesurer l'impact de la nouvelle *loi sur le contrat de travail* de 2008 à travers l'étude de cas d'une WOFE envisageant une relocalisation de ses activités de production afin d'en réduire le coût. Le schéma présenté dans la figure 18 résume les principaux effets. Sans même viser la conquête du marché chinois, la Chine semble offrir encore des perspectives intéressantes pour l'activité de production. Cette relocalisation stratégique à l'intérieur des frontières de la Chine, s'accompagne d'un phénomène d'*upgrading* de la gestion des ressources humaines, ce processus étant déjà en vigueur dans le cas étudié. Une telle tendance semble s'expliquer par la possibilité de réinvestir une « expertise chinoise » acquise au cours des premières années de présence en Chine. Enfin, le cas étudié confirme certains phénomènes entrevus dans l'introduction: 1) la nouvelle *loi sur le contrat de travail* de 2008 a un effet limité sur la hausse des coûts, cette dernière étant plutôt influencée par l'environnement inflationniste, 2) le phénomène de relocalisation des industries manufacturières est influencé par la recherche d'une main-d'œuvre de plus en plus rare dans les grands centres urbains des régions côtières. L'impact direct de la loi 2008 sur le phénomène de relocalisation reste incertain.

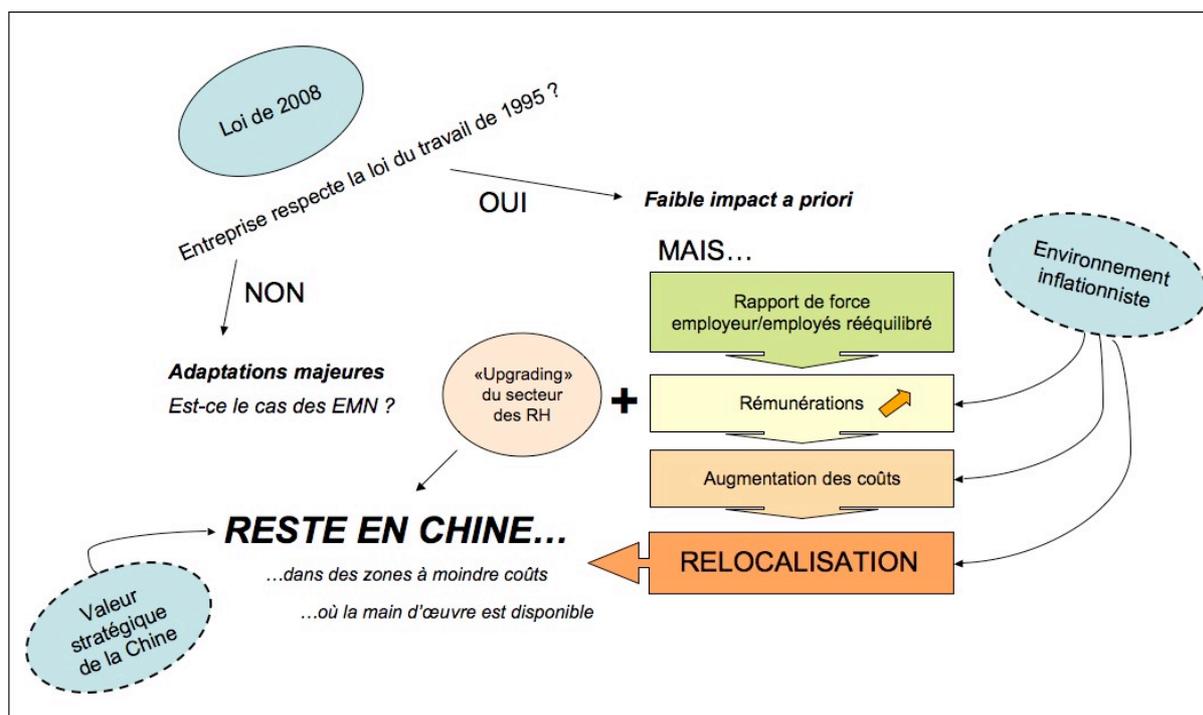


Figure 18. Impact de la loi sur le contrat de travail de 2008

Plus généralement, que peut-on retenir de cette recherche?

- Les coûts de production et de transports ont augmenté en Chine au cours de la dernière décennie. L'augmentation du prix de la main-d'œuvre est seulement en partie responsable de l'augmentation des coûts de production. La loi 2008 rééquilibre les relations employés-employeur, mais n'explique pas à elle seule l'augmentation des coûts dans le secteur des ressources humaines qui sont le résultat de l'inflation et de la baisse de la disponibilité de la main-d'œuvre dans un tel environnement.
- L'impact de la loi 2008 sur les coûts est plus significatif dans les entreprises ne respectant pas le droit du travail (principalement énoncé dans la loi du travail de 1995).
- Les entreprises étrangères (EMN ou simple WOFE) ne quittent pas la Chine, malgré la hausse des coûts de production. Les EMN se positionnent sur un marché prometteur,

et les entreprises de plus petites envergures sont souvent bien intégrées dans le tissu économique local (cf. notion de cluster économique). Une main-d'œuvre meilleure marché dans un pays offrant des conditions institutionnelles qui ressemblent à celles de la Chine des années 1990 ne garantit pas le même environnement économique.

- La loi 2008 induit une amélioration de la gestion des ressources humaines afin d'éviter les surcoûts liés à cette activité et attirer/retenir une main-d'œuvre de plus en plus rare, exigeante et maintenant mieux protégée.

Il convient d'adresser également plusieurs limitations liées au présent travail afin d'en apprécier les conclusions à leur juste valeur. Premièrement, notre étude ne porte que sur un seul cas, alors que notre plan initial prévoyait d'inclure un échantillon de trois ou quatre entreprises. Les généralisations parfois faites dans la présente partie sont donc à modérer du fait de la singularité de l'analyse. Deuxièmement, le cas étudié ne remplit pas forcément toutes les conditions d'une EMN selon les définitions. Bien que LPE soit d'une envergure conséquente (800 à 900 employés selon les périodes) et présente sur plusieurs continents, le ratio des différentes nationalités de LPE est fortement à l'avantage du personnel chinois. De ce point de vue-là, LPE serait plutôt représentative d'une WOFE, indépendamment du fait qu'elle puisse être considérée ou non comme une EMN. Malgré ces limitations, nous pensons que le cas étudié peut s'appliquer à un nombre important d'entreprises de capitaux étrangers en Chine. Troisièmement, nous avons interviewé un nombre limité de personnes. Cependant, celles-ci occupent des postes stratégiques en haut de l'organigramme (directeur exécutif, directeur du département des ressources humaines, ainsi que le responsable de la production, les deux dernières étant également impliquées dans le projet en cours de relocalisation). Nous sommes donc confiants sur le fait que nous avons pu obtenir un maximum d'informations liées aux stratégies et au management de l'entreprise. Enfin, nous n'avons pu avoir accès à

des éléments chiffrés quant aux prospections faites pour une relocalisation à l'intérieur et hors de Chine. Nous avons donc tenté de combler ce manque en allant chercher des projections chiffrées dans la littérature.

RÉFÉRENCES

Allard G., Garot M.J. (2010), The impact of the new labor law in China: new hiring strategies for foreign firms? *Revista Direito GV*, Sao Paulo, Vol. 6, No. 2, pp. 527-540

Benziane-Taibi I. (2002), Les déterminants de l'internationalisation des entreprises, *thèse de doctorat, Université Lille 1, Institut d'Administration des Entreprises*

Björkman I., Budhwar P., Smale A., Sumelius J. (2008), Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 964-978

Blais M., Martineau S. (2006), L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, No. 2, pp. 1-18

Byrne P.M. (2002), Global sourcing: opportunities and approaches for the 21st century. *Logistics Management*, Vol. 44, No. 1, pp. 27

Cai C.G., Concialdi P. (2006), Les syndicats chinois entre impuissance et immobilisme. *Chronique internationale de l'IRES*, Vol. 102, pp. 59-66

Cai C.Y. (2009), « zhong guo da lu lao dong he tong fa dui qi ye ying xiang zhi yan jiu : yi xia men tai shang wei li » (titre traduit : Les impacts de l'évolution de droit de travail sur les entreprises Taïwanaises à Xiamen), *zhong guo da lu yan jiu* (nom de la revue traduite : recherche sur la Chine continentale), Vol. 52, No. 4, pp. 1-32

Ceglowski J., Golub S. (2011), Does China still have a labor cost advantage? *CESIFO working paper N° 3579 (Venice Summer Institute), category 8: Trade Policy*

Chan A. (2003), A race to the bottom: globalisation and China's labour standards, *China Perspectives*, Vol. 46, No. Mar-April, pp. 41-49

Chan A. (2004), La condition ouvrière en Chine : les signes d'une évolution, *perspectives chinoises*, Vol. 86, No. Novembre-décembre, pp. 25-34

Chan A. (2011), Strike in China's export industries in comparative perspective. *The China Journal*, No. 65, pp. 27-51

Chang K. (2008), « lun lao dong he tong fa de li fa yi ju he fa lu ding wei » (titre traduit : La base législative de la loi sur le contrat du travail et son statut juridique), *fa xue lun tan* (titre traduit : forum of Law), Vol. 2, pp. 1-9

Chen Y.F., Funke M. (2009), China's new labour contract law: no harm to employment? *China Economic Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 558-572.

CNUCED (1997), World investment report 1997: Transnational corporations, market structure and competition policy. *Geneva and New York: UN*

CNUCED (2009). *World investment report*.

CNUCED (2010), *Rapport sur l'investissement dans le monde*.

Colovic A., Mayrhofer U. (2008), Les stratégies de localisation des firmes multinationales. *Revue française de gestion*, Vol.4, pp. 151-165.

Devonshire-Ellis C. (2010), Relocation Costs from China to India and Vietnam, <http://www.china-briefing.com/news/2010/09/03/relocation-costs-from-china-to-india-and-vietnam.html>

Dunning J.H. (1988), Explaining International Production. *Allen & Unwin Hyman*

Dunning J.H. (1981), International production and the multinational enterprise. *Allen & Unwin London*

Dunning J.H. (2009), Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 5–19

Dunning J.H. (2000), The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, Vol. 9, pp. 163–190

Dunning J.H. (1977), Trade, location of economic activity and MNE: a search for an eclectic approach, *The International Allocation of Economic Activity*, Ohlin, Hesselborn, Wijkman, Ed. *Macmillan*. pp. 395-418

Fang T., Gutenberg C., Larssen E. (2010), Sourcing in an increasingly expensive China: Four Swedish cases, *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, pp. 119–138.

Fayol-Song L.F. (2011), Reasons behind management localization in MNCs in China, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 455–471

Fryxell G.E., Butler J., Choi A. (2004), Successful localization programs in China: an important element in strategy implementation, *Journal of World Business*, Vol. 39, pp. 268–282

Gosier B. (2008), Is low-cost sourcing still viable ? *Logistics Management*. Vol. 47, No. 10, pp. 41–44

Hemerling J.Z., Momin Z., Rupf I. (2002) Rethinking 'made in China': cars and parts. *The Boston Consulting Group, Boston* (Working Report)

Josephs H.K. (2009), Measuring progress under China's labor law: goals, processes, outcomes. *Comp. Labor Law & Pol'Y Journal*, Vol. 30, pp. 373-394

Ho V.H. (2010), Book review about « Understanding Labor and Employment Law in China. By RONALD BROWN, New York: Cambridge University Press, 2009 », *The Journal of Asian Studies*, Vol. 69, No. 4, pp. 1181-1182

Hymer S.H. (1968), La grande « corporation » multinationale: analyse de certaines raisons qui poussent à l'intégration internationale des affaires, *Revue Économique*, Vol. 19, No. 6, pp. 949-973

Knorringa P., Pegler L. (2006), Globalisation, Firm upgrading and impacts on labour. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. Vol. 97, No. 5, pp. 470-479

Krugman P. (1991), Increasing returns and economic geography, *Journal of political economy*, Vol. 99, pp. 483-499.

Krugman P., Venables A. (1995), Globalization and the Inequality of Nations. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, pp. 857-880

Kumar S., Medina J., Nelson M.T. (2009), Is the offshore outsourcing landscape for US manufacturers migrating away from China. *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 342-348

L'Écuyer R. (1990), Méthodologie de l'analyse développementale du contenu. Méthode GPS et concept de soi. *Sillery : Presses de l'Université du Québec*

Li G., Guo C.X., Shen K.T. (2009), zhong guo lao dong mi ji xing chan ye jing zheng li ti sheng chu lu he zai (titre traduit: Quelle solution pour améliorer la compétitivité de l'industrie intensive en Chine), *zhong guo gong ye jing ji* (traduction: china industrial economics). Vol. 9

Liang Y. (2009), Financial reform, property income growth and the potential impacts on inequality in China. *Journal of economic issues*, Vol. 43, No. 2, pp. 389-40

Liao J. (2007), wo guo lao dong li cheng ben shang sheng fen xi (titre traduit : analyse de l'augmentation du coût des main-d'oeuvre en Chine), *Chinalabor*, March, pp. 25-27

Liao P. (2008), lun xin lao dong he tong fa dui lao dong li cheng ben de ying xiang (titre traduit: l'impact de la loi sur le contrat de travail sur l'augmentation du coût des main-d'oeuvre en Chine), *cai hui jing wei* (forum de finance et comptabilité); Vol.7, pp. 92-93

Liu K.M. (2011), quan qiu hua bei jing xia zhong guo lao gong de wen ti (titre traduit : les problèmes de mains-d'œuvre chinoise dans le contexte de mondialisation), *dang dai she hui guan cha yan jiu suo* (Forum de perspective social)

Liu M.C., Chen S.H. (2012), MNCs' offshore R&D networks in host country's regional innovation system: the case of Taiwan-based firms in China, *Research Policy*, Vol. 41, pp. 1107– 1120

Milne R. (2008), Rising costs hit FDI in China. *Financial Times*. August 10, <http://www.ft.com/cms/s/0/bc15b1b6-6707-11dd-808f-0000779fd18c.html#axzz3Ppu0SwwH>

Mucchielli J.L., Puech F. (2003), Internationalisation et localisation des firmes multinationales: l'exemple des entreprises françaises en Europe, *Economie et statistique*, Vol. 363, No. 1, pp. 129-144

Mucchielli J.L. (1998), Multinationales et mondialisation, *Paris: Éditions du Seuil*

Mucchelli J.L., Yu P. (2011), MNC's location choice and agglomeration: a comparison between US and European affiliates in China, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 431–453

Ott U., Liu X.H., Buck T. (2014), How long will the marriage of Sino-Foreign JVs in China last? A theoretical and empirical investigation, *International Business Review*. Vol. 23, No. 5, pp 873-886

Pelard M. (2013), Les logiques de localisation des entreprises multinationales au Québec: une analyse des systèmes d'affaires et des relations industrielles en région, *Memoire de maitrise, École des relations industrielles, Université de Montréal*

Porter M.E. (1998), Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*

Ricardo D. (1817), On the Principles of Political Economy and Taxation. *London John Murray, Albemarle-Street*

Roberts D. (2008), China's Factory Blues. *Business Week*. http://www.businessweek.com/magazine/content/08_14/b4078078846220.htm?chan=search

Rugman A.M. (2005), The regional multinationals, *Cambridge University Press, Cambridge*

Schwab K. (2010), The Global Competitiveness, *Report 2010-2011*

Sheldon P., Li Y.Q. (2013), Localized poaching and skills shortages of manufacturing employees among MNEs in China, *Journal of World Business*, Vol. 48, pp. 186–195

Song S.F., Zhang K.H. (2002), Urbanisation and city size distribution in China, *Urban Studies*, Vol. 39, pp. 2317-2327

Stewart T.A. (1997), Intellectual capital, *London: Nicholas Bradley*

Thomas D.R. (2006), A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*, Vol. 27, No. 2, pp. 237-246

Urbain M. (2013a), La compétitivité des régions intérieures de la Chine, *Bulletin économique Chine* : <http://www.ambafrance-cn.org/La-competitivite-des-regions-interieures-de-la-Chine.html>

Urbain M. (2013b), La compétitivité de la Chine face à la hausse du coût des facteurs de production, *Bulletin économique Chine* : <http://www.ambafrance-cn.org/La-competitivite-de-la-Chine-face-a-la-hausse-du-coût-des-facteurs-de-production.html>

Vernon R. (1966), International investment and international trade in the product cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207

Wang H., Appelbaum R.P., Degiuli F., Lichtenstein N. (2009), China's new labour contract law: is China moving towards increased power for workers? *Third World Quarterly*, Vol. 30, No. 3, pp. 485–501

Winkler J.K., Dibbern J., Heinzl A. (2008), The impact of cultural difference in offshore outsourcing, case study results from German-Indian application development projet. *Inf Syst Front*, Vol. 10, No. 243-258

Wright J., Sahni M., Zamora R. (2011), Wage increases in china: should multinationals rethink their manufacturing and sourcing strategies? *Accenture's website* : http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Wage_Increases_in_China.pdf#search='Wage+Increases+in+China%3A+Should+Multinationals+Rethink+their+Manufacturing+and+Sourcing+Strategies%3F'

Yin R.K. (1994), Case study research: design and methods, *Sage Publications, Thousand Oaks, CA*

Zhu L.N. (2007), La réforme du système de gestion des actifs de l'Etat en Chine, *Revue française d'administration publique*, Vol. 124, No. 4, pp. 639-658

Zhu S.J., Pickles J. (2014), Bring In, Go Up, Go West, Go Out: Upgrading, Regionalisation

and Delocalisation in China's Apparel Production Networks, *Journal of Contemporary Asia*,
Vol. 44, No. 1, pp. 36–63

