

Comment appréhender l'environnement chinois ?

Les données à connaître pour s'implanter durablement en Chine et transformer les différences culturelles en forces.

如何融入中国的工作环境

在中国长期工作生活的建议与在文化差异中的主动适应

Stéphane Bourrut Lacouture

朴三风

Stéphane Bourrut Lacouture

Comment appréhender l' environnement chinois ?

Les données à connaître pour s' implanter durablement en Chine et transformer les différences culturelles en forces.



Mémoire de fin d'étude de l'Ecole Supérieure de Logistique Industrielle



Tuteur entreprise : Fernand Mira
(f.mira@manitou.com)



Tuteur école : Guillaume Finck
(gfinck@ilios-conseil.com)

Remerciements

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements aux membres de Manitou Hangzhou Materiel Handling (MHMH).

Je remercie tout particulièrement messieurs Fernand Mira et Shen Gang pour la confiance qu'ils m'ont témoignée au cours de ces 5 mois de stage. Ils ont également su dépasser la stricte relation hiérarchique en m'apportant, selon leurs expériences personnelles, une réelle ouverture culturelle par rapport à la Chine et à l'évolution d'une entreprise française dans « l'Empire du Milieu ». Je les remercie également d'avoir su m'accorder, malgré leurs emplois du temps chargés dûs à leurs fonctions, du temps pour échanger sur les sujets que je souhaitais développer, qu'ils touchent directement à ma mission ou qu'ils soient plus larges et concernent la Chine dans son ensemble.

Toujours au sein de MHMH, je remercie Monsieur Ye, directeur de production, pour la collaboration que nous avons pu mener ensemble durant ma période au sein de la compagnie. Nous avons réussi à passer outre nos différences culturelles pour apporter chacun notre expérience acquise au fil des années, cela a permis d'avancer ensemble. Monsieur Ye n'a pas peur du changement et les choses avancent toujours vite lorsqu'il travaille sur un dossier, cela a été réellement agréable de travailler avec lui durant mon stage.

D'une manière plus générale je remercie l'ensemble des équipes de MHMH pour leur accueil. J'ai toujours été très bien reçu et accueilli dans l'entreprise, quel que soit le niveau des interlocuteurs et en dépit de mon impossibilité d'échanger en Chinois.

Je souhaite remercier très sincèrement Monsieur Guillaume Finck, mon tuteur au sein de l'Ecole Supérieure de Logistique Industrielle (ESLI). Sa connaissance de la Chine mais également son professionnalisme, son expérience, son ouverture et sa culture personnelle m'ont été d'une précieuse aide. Je le remercie grandement de m'avoir accompagné tout au long de l'année et d'avoir été un réel support -ou tuteur- durant la rédaction de mon mémoire. Il a su se montrer toujours disponible et a permis des échanges rapides et réguliers d'une grande qualité.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé, d'une manière ou d'une autre, à bâtir ce présent document. Que ce soit en échangeant de manière informelle ou par des échanges plus professionnels, vous avez contribué chacun à votre manière à ce présent ouvrage, merci.

Sommaire

Introduction	6
1 - La culture et l'environnement chinois	8
1. 1 La Chine en quelques chiffres	8
1. 2 La Chine, une histoire de 5 000 ans	9
1. 3 Une culture bien différente de la nôtre.....	15
1. 4 La situation politique, géopolitique et économique	23
1. 5 Les chinois.....	38
1. 6 Les méthodes de travail et les règles de conduite.....	45
1. 7 Des ouvrages incontournables	47
2 - Les principales différences entre les cultures chinoises et occidentales	51
2. 1 La principale différence : la « religion »	51
2. 2 Qu'en pense Geert Hofstede ?	51
2. 3 Des schémas mentaux opposés.....	53
2. 4 Des visions des choses différentes	54
2. 5 Une fois validé, tout va très vite.....	58
2. 6 L'importance des relations.....	59
3 - Les pré-requis à intégrer avant d'aller en Chine	60
3. 1 Aimer les challenges et avoir une grande ouverture d'esprit.....	60
3. 2 Accepter de mettre des moyens humains et financiers	60
3. 3 Vivre et travailler en Chine, ce n'est pas des vacances !	61
3. 4 Lourdeurs et difficultés administratives.....	61
4 - Les axes de travail pour réussir en Chine.....	63
4. 1 Fidéliser le personnel.....	63
4. 2 Fiabiliser et sécuriser les approvisionnements	73
4. 3 Satisfaire les clients	80
4. 4 Des actionnaires d'un nouveau style	84
5 - Les risques d'une implantation en Chine	89
5. 1 Non respect de la propriété intellectuelle.....	89
5. 2 La qualité des produits « Made in China »	95
5. 3 Influence sur l'image de l'entreprise	97
5. 4 Explosion des coûts.....	99
5. 5 Risques géopolitiques	101
Conclusion	103
Bibliographie	106
Contact.....	109

Introduction

Je souhaite depuis de nombreuses années passer de longs séjours à l'étranger pour m'ouvrir sur le monde, découvrir d'autres cultures, modes de pensée et de vie, manière de voir le monde et de travailler. Vivre dans un environnement étranger est également très intéressant dans le but d'apprendre à mieux me connaître à partir de situations inhabituelles. L'Ecole Supérieure de Logistique Industrielle (ESLI) m'a donné une opportunité entre la seconde et troisième année du cycle de formation, grâce à cela j'ai pu passer une année de césure en Australie.

Fort de mon expérience hors de l'hexagone et avec une volonté décuplée, je souhaitais continuer mon ouverture sur le monde en réalisant mon stage de fin d'étude dans un pays étranger ayant une culture fondamentalement différente de la nôtre.

La Chine, seconde puissance économique mondiale derrière les Etats-Unis (PIB nominal de 3 249 milliards de dollars US en 2007¹) répondait particulièrement à mes attentes. La croissance de ce pays -PIB par habitant doublé entre 2001 et 2006 (2000\$ US)- ainsi que son attrait pour de nombreuses entreprises à travers le monde mais aussi la « peur » qu'il véhicule depuis quelques années m'ont attiré. Le fait que la culture asiatique soit probablement l'une des plus éloignée des cultures française ou australienne -les seules que je connaissais- m'a conforté dans mon choix de m'orienter vers ce pays.

J'ai donc rejoint, début janvier 2008, Manitou Hangzhou Material Handling (MHMH), entité du Groupe Manitou basée en Chine, à Hangzhou. Cette entreprise devenue filiale à 100% de Manitou BF en 2006 conçoit et fabrique des chariots élévateurs industriels.

Comme je m'y attendais, la culture chinoise est fondamentalement différente de la culture européenne. Les us et coutumes mais également les schémas mentaux, liés aux systèmes d'éducation et à l'histoire du pays, sont différents. Les visions des choses apparaissent différentes car les « filtres » individuels sont propres à chacun suivant son passé.

Quelles que soient son histoire, sa culture ou sa position géographique de par le monde, une entreprise doit s'appuyer sur quatre « piliers fondamentaux » pour continuer à exister. Ceux-ci sont les actionnaires, le personnel, les fournisseurs et les clients. Ces quatre « maillons » sont indissociables et si l'un d'eux casse, l'ensemble risque de s'écrouler.

¹ *The World Factbook*, CIA, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>, 2008.

Lors de ma mission au sein de MHMH, j'ai pu découvrir la difficulté qu'une entreprise comme celle-ci rencontrait pour fidéliser le personnel et fiabiliser les approvisionnements. Tant que deux des quatre piliers vitaux s'avèrent fragiles, l'avenir de l'entreprise n'est pas garanti.

A partir de ce constat, j'ai étudié les différentes possibilités qu'une entreprise de culture européenne, ou occidentale, avait pour réussir son implantation en Chine. Pour arriver à cela je vais tout d'abord vous présenter la culture et l'environnement chinois -en effectuant notamment une comparaison avec les modèles européens- avant de lister des pré-requis indispensables à connaître avant d'aller en Chine. J'arriverai ensuite au cœur du sujet en vous présentant des axes de travail pour réussir une implantation en Chine. Enfin, je mettrai en avant des cas concrets d'entreprises en ayant fait les frais de l'environnement chinois en se lançant dans le monde économique de l'Empire du Milieu, rappelant que cela n'est pas sans risque.

1 - La culture et l'environnement chinois

1.1 La Chine en quelques chiffres

Avant de développer plus largement l'histoire, la culture et l'environnement chinois, je vais tout d'abord situer géographiquement ce pays et donner quelques chiffres de repère.

Situation géographique de la Chine



Source : Wikipedia

Troisième plus grand pays du monde avec 9 634 057 km² (environ 17 fois la France), la Chine est située en Asie avec comme principaux pays frontaliers la Mongolie et la Russie au nord, le Kazakhstan au nord-ouest et l'Inde au sud ouest. A l'Est du pays, se trouvent 14 500 kilomètres² de côtes s'ouvrant vers l'Océan Pacifique.

La Chine regroupe plus de 1,3 milliards d'habitants (densité de 136 hab/km²) dont la langue officielle est le Mandarin. La capitale est Pékin (communément appelée « Beijing », son nom en pinyin) qui est située au Nord-est du pays ; la plus grande ville est cependant Shanghai, située sur la côte Est, avec plus de 18 millions d'habitants.

Depuis le 1^{er} octobre 1949, la forme de l'Etat est une république populaire dont le nom officiel est République Populaire de Chine (RPC). Le Président est Hu Jintao et le Premier Ministre Wen Jiabao.

² *The World Factbook*, CIA, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>, 2008.

1.2 La Chine, une histoire de 5 000 ans

Pour bien comprendre la culture d'un pays, il est indispensable d'effectuer un rappel historique. Dans le cas de la Chine, l'histoire a débuté il y a 5 000 ans ; c'est une civilisation dont les origines sont parmi les plus anciennes. Paradoxalement, l'évolution de cet immense pays a été très importante au cours du seul XX^{ème} siècle.

Il ne m'est pas possible de revenir ici sur l'ensemble des épisodes historiques, évocation qui prendrait des centaines ou milliers de pages, mais je vais faire ressortir les principales dates et les principaux événements qui permettent de mieux comprendre le pays tel qu'il est aujourd'hui. De l'histoire d'un peuple, découle généralement la culture, les coutumes et les manières de faire et d'appréhender les choses.

Enfin, il est important de noter que certains doutes existent quant à l'existence de certaines dynasties. Cette partie est donc sujet à contestation ; elle a cependant été réalisée en s'appuyant sur des sources de réputations mondiales.

1.2.1 Epoque préhistorique

Les premières traces humaines en Chine remontent à plus d'un million d'années avec les Homo Erectus. Les hommes modernes ont probablement atteint la Chine il y a environ 75 000 ans.

Même si les preuves archéologiques sont rares, il semblerait que les hommes aient développé une économie agricole basée sur l'élevage du porc, du chien, du poulet et la culture du millet environ 7 500 ans avec J-C.

La culture néolithique, la mieux connue, est située vers les Vème et IVème millénaire avant J-C et s'est développée dans les plaines centrales du pays ; son site le plus représentatif est d'ailleurs situé à proximité de Xi'an. L'économie de cette culture était principalement basée sur le millet. Dans les régions de l'Est (Jiangsu et du Zhejiang, province où se situe Hangzhou), le riz était cultivé dès l'an -5000. Il semblerait cependant que ces cultures soient liées aux îles du Pacifique et non aux chinois.

Vers le IIIème millénaire avant J-C, les cultures se diversifient et les hommes s'organisent davantage. La hiérarchisation sociale est plus poussée, les villages sont protégés par des enceintes en terre damée et des principautés sont dirigées par des formations d'élites. On voit apparaître des élevages de mouton et de bœuf et les cultures de blé et d'orge se développent.

1. 2. 2 Les principales dynasties

Je ne vais pas développer ici les 24 dynasties qui font l'histoire de la Chine. Nous allons seulement faire ressortir les principales périodes et les dynasties qui ont le plus marquées ces 5 000 ans d'histoire.

Les historiens commencent traditionnellement leurs récits avec l'Empereur Jaune, souverain civilisateur mythique. Celui-ci aurait régné de -2697 à -2598 avant J-C ; il est considéré comme le père de la civilisation chinoise et marqua toutes les dynasties qui se succéderont par la suite.

1. 2. 2. 1 Dynastie Xia

L'histoire des dynasties chinoises débute en l'an -2205 avec la dynastie Xia ; celle-ci aurait régné jusqu'en -1767 avec la succession de 17 empereurs. Cette dynastie, considérée comme mythique, a donné son nom à de nombreux lieux et mots. C'est au cours de celle-ci que date le début de la métallurgie et donc le début de l'âge de bronze chinois. Les plus anciennes écailles de tortues et de poteries décorées remontent également à cette période.

1. 2. 2. 2 Dynastie Shang

Cette seconde dynastie vit le jour en -1767. Au total, 31 empereurs se succédèrent jusqu'en -1046. Cette période marque une transition entre l'histoire légendaire et les faits archéologiques, même si ces derniers n'apparaissent que vers la fin de la dynastie.

La dynastie Shang était une civilisation très avancée. De cette époque, il a été découvert des cités-palais et une écriture qui, même si elle était encore archaïque, constitue la base des caractères chinois actuels. Par ailleurs, les techniques de la métallurgie et de coulage du bronze pour fabriquer des instruments en fer étaient maîtrisées.

La lente évolution des choses rend difficiles leurs situations temporelles. Il est tout de même important d'indiquer que c'est au cours des siècles suivants que la civilisation s'approfondit et qu'apparaissent bon nombre de penseurs, scientifiques, artistes et lettrés. C'est d'ailleurs à la Chine ancienne que l'on doit les « quatre grandes inventions » que sont la fabrication du papier, l'imprimerie, la boussole et la poudre (je reviendrai plus loin sur ce dernier point).

1. 2. 2. 3 Dynastie Qin

Très courte (-221 à -201), cette dynastie qui s'avère être le premier état féodal au pouvoir centralisé est néanmoins importante dans l'histoire de la Chine. C'est durant celle-ci que de nombreux projets ont vu le jour, à commencer par la grande muraille pour se protéger des Xiongnu au nord. Ying Zheng qui a unifié différents royaumes standardisa les poids et mesures, la monnaie, l'écriture et la largeur des essieux des chariots. Les caractères devinrent également standards pour toute la Chine. Cette idée d'unification allait très loin puisqu'il souhaitait également unifier les esprits ; cela a provoqué des rebellions qui ont fini par faire disparaître cette dynastie.

1. 2. 2. 4 Dynastie Han

La dynastie Han dura environ 400 ans, de 202 avant J-C jusqu'à l'an 220 après J-C. Outre l'épanouissement de l'histoire et de l'art, cette période a vu nombre de nouvelles inventions améliorant la vie. C'est à cette époque que naît la fameuse route de la soie qui favorise énormément l'essor du commerce avec l'Occident.

L'importance de cette dynastie dans l'histoire de la Chine est cruciale car c'est la première dynastie à consacrer le confucianisme en tant que vecteur idéologique de base, cela a depuis une forte influence sur la Chine.

1. 2. 2. 5 Dynastie Sui

Cette dynastie qui ne connut que trois empereurs exista de l'an 581 à l'an 618 après J-C. Les lettrés, à qui peu d'importance était accordée n'hésitèrent pas à la comparer à la dynastie Qin.

C'est cependant à cette époque que furent construites de nouvelles routes pour favoriser l'essor du commerce mais aussi le « Grand Canal » reliant Pékin et Hangzhou. Certains tronçons de la grande muraille furent également rebâties.

1. 2. 2. 6 Dynastie Tang

Treizième dynastie chinoise, les Tang ont régné de 618 à l'an 907 avec cependant une interruption entre 690 et 705 lorsque Wu Zetian prit le pouvoir. L'Empire atteint une extension qu'il n'avait jamais connu auparavant et sa capitale, Chang'an, fut la ville la plus peuplée du

monde, bien que la population totale de l'Empire était proche des époques précédentes (légèrement supérieure à 50 millions d'habitants). Cette époque est particulièrement brillante sur le plan culturel, elle est considérée comme l'âge d'or de la poésie classique chinoise. Enfin, la poudre à fin militaire est inventée dans cette période de l'histoire.

1. 2. 2. 7 Dynastie Yuan

La dynastie Yuan a régné sur la Chine de 1271 à 1368. Sous celle-ci, la Chine fut entièrement sous domination mongole, ce qui lui vaut encore de nos jours une très mauvaise image auprès du peuple et des intellectuels chinois. C'était à l'époque la première fois qu'une dynastie d'origine non Han dominait l'intégralité de l'empire. Les Mongols qui ne disposaient pas de l'écriture, ont commencé à codifier leurs lois au contact de l'empire chinois.

1. 2. 2. 8 Dynastie Ming

Cette dynastie, la dernière d'origine chinoise, s'établit en 1368 après des révoltes paysannes contre le « règne des étrangers ». La dynastie Ming qui vit 16 empereurs s'ouvrit sur une renaissance culturelle. Les arts et particulièrement l'industrie de la porcelaine se développèrent comme jamais auparavant. Le commerce chinois prit de l'important et les marchands vendaient dans tout l'océan Indien, atteignant même l'Afrique. L'armée régulière du pays comptait alors plus d'un million d'hommes. Pour certains, la Chine du début de cette dynastie était le pays le plus avancé de la terre.

1. 2. 2. 9 Dynastie Qing

La dynastie Qing est la dernière dynastie à avoir régné sur la Chine ; elle est d'origine mandchoue. Elle a été créée en 1644 et a adopté Pékin comme capitale. Elle fut fortement associée à la culture chinoise. Suite à des pressions internationales, des rébellions et à de multiples défaites militaires, son pouvoir militaire s'affaiblit au cours du XIX^{ème} siècle ; cela entraîna son déclin. La dynastie Qing disparu le 12 février 1912 quand le dernier empereur, Puyi (alors âgé de 7 ans) abdiqua suite de la révolution Xinhai.

1. 2. 3 Une histoire accélérée au XX^{ème} siècle

Après 5 000 ans d'histoire, la Chine a énormément évolué au cours du XX^{ème} siècle. Je vous propose de retracer cette période en citant les principaux faits.

1911 : révolution Chinoise, c'est la fin de 2 000 ans de régime monarchique.

1912 : création de la République de Chine le 12 mars 1912 ; Sun Yat-sen en est le président.

1921 : création du Parti Communiste Chinois (PCC) à Shanghai.

1931 : le Japon envahit le Nord-Est de la Chine et établit la république du Mandchoukouo.

1934 : Longue Marche du Parti Communiste chinois, dirigée par Mao Zedong.

1937 : le Japon déclare officiellement la guerre à la Chine.

1941 : la Seconde Guerre mondiale s'étend en Asie et au Pacifique. Les Etats-Unis et leurs alliés européens soutiennent la Chine contre l'occupation japonaise.

1945 : la fin de la seconde Guerre Mondiale est signée, le Japon capitule.

1946 : la guerre civile entre les nationalistes et les communistes reprend.

1949 : création de la République Populaire de Chine, Mao Zedong en est le président. Les nationalistes se réfugient à Taiwan.

1951 : le Tibet est annexé.

1952 : début des purges contre les nationalistes.

1958 : Grand Bond en avant. Mao veut donner une nouvelle orientation politique à la Chine et mobilise par la propagande l'ensemble de la population qui a pour but de stimuler en un temps record la production par la collectivisation agricole, l'élargissement des infrastructures industrielles et la réalisation de projets de travaux publics d'envergure. L'opération se révèle être un échec total et vingt à cinquante millions de Chinois meurent de la famine.

1964 : premier essai nucléaire Chinois.

1966 : début de la Révolution Culturelle. Mao, après avoir été écarté du pouvoir, souhaite supprimer le PCC de ses membres « révisionnistes » et limiter les pouvoirs de la bureaucratie. Les « gardes rouges » -jeunes chinois inspirés par les principes du Petit Livre rouge- deviennent le bras actif de cette Révolution Culturelle. La jeunesse est incitée à remettre en cause toute hiérarchie, notamment celle du PCC alors en poste. Les intellectuels

sont attaqués et publiquement humiliés, les mandarins et les élites bafoués, de nombreuses valeurs culturelles chinoises et de nouvelles valeurs occidentales étaient dénoncées au nom de la supériorité du peuple et de ses droits. Le volet culturel de cette révolution consistait à éradiquer les valeurs traditionnelles. C'est ainsi que des milliers de sculptures et de temples furent détruits. Ces gardes rouges ont inspiré dans une certaine mesure les mouvements de mai 1968 qui éclatèrent dans plusieurs régions du monde. Une période de chaos, qui mena la Chine au bord de la guerre civile, suivit, avant que la situation soit peu à peu reprise en main par Zhou Enlai. Cette agitation permit à Mao d'atteindre son objectif : reprendre le contrôle de l'État du PCC.

1971 : admission de la Chine à l'ONU.

1976 : mort de Mao Zedong.

1978 : arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping.

1978 : lancement du programme des Quatre Modernisations (agriculture, industrie, défense nationale, sciences et techniques).

1989 : répression du mouvement étudiant à Tian'anmen. A l'origine, il s'agissait d'un mouvement d'étudiants, intellectuels et ouvriers chinois qui dénonçaient la corruption et demandait des réformes politiques et démocratiques. La contestation s'étendit dans les grandes villes de Chine et aboutit à une série de grandes manifestations et de grèves de la faim organisées sur la place Tian'anmen, à Pékin. Suite à des échecs de négociation, le gouvernement chinois proclame l'état de siège le 20 mai 1989 ; l'armée intervient le 4 juin. La répression du mouvement -armes et chars de combat- provoqua un grand nombre de victimes civiles (quelques centaines d'après les sources officiels chinoises à plusieurs milliers d'après les sources occidentales) et de nombreuses arrestations les mois suivants. Plusieurs dirigeants politiques favorables au mouvement furent limogés et placés en résidence surveillée. La répression du mouvement de contestation porta un coup d'arrêt durable aux réformes politiques en République Populaire de Chine. Le gouvernement renvoya les journalistes étrangers et contrôla strictement la couverture de l'événement par la presse chinoise. A l'étranger, la répression provoqua une condamnation générale du régime de Pékin.

1992 : relance des grandes réformes économiques.

1997 : Mort de Deng Xiaoping. Jiang Zemin poursuit sa politique de réformes ; la colonie britannique de Hong-Kong est rétrocédée à la Chine mais demeure avec un régime spécial.

2001 : la Chine entre dans l'OMC.

2008 : les Jeux Olympiques sont programmés pour le mois d'août à Pékin.

1.3 Une culture bien différente de la nôtre

1.3.1 Qu'est ce qu'est la culture ?

Avant de vouloir présenter la culture chinoise, il me paraît important de définir clairement ce qu'est la culture.

D'après l'UNESCO³ « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. ». Une autre définition, donnée par le psychologue Geert Hofstede⁴, est que « la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individu ».

Je pense qu'il existe deux types de culture : la culture individuelle de chacun et la culture collective. Dans notre cas, c'est la seconde qui nous intéresse. La définition de la culture que je vais retenir est donc : « la culture collective d'un peuple correspond à des points d'identité que l'on peut faire ressortir. La culture collective est un repère de valeurs reliées à une histoire, c'est quelque chose de parfaitement inséré à la collectivité. La culture collective n'évolue que très lentement, sa force est sa stabilité et son rappel à l'histoire ».

De fait, l'histoire d'un peuple influe directement et de manière importante la culture collective des membres d'un groupe. C'est pour cela que j'ai souhaité développer l'histoire de la Chine.

1.3.2 Mouvements religieux et philosophiques

Les mouvements religieux et philosophiques sont l'un des éléments agissant le plus sur les cultures. En Europe, nous sommes fortement influencés par le judéo-christianisme, et dans une moindre mesure par l'Islam, ceci indépendamment de notre propre religion et même si nous sommes athées. Les asiatiques sont eux aussi influencés dans leurs comportements par plusieurs courants religieux et philosophiques. Je vais développer les trois principaux courants que l'on trouve en Chine. Cette partie n'a pas pour vocation de les expliquer dans le détail ;

³ *Définition de l'UNESCO de la culture*, UNESCO. Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

⁴ *Le concept de culture : approche introductive de la culture*, Blog Dimension, <http://blogdimension.com/fr/cache?s=31537571>, 03 février 2008.

l'objectif est simplement de comprendre l'influence de ces mouvements sur les comportements des asiatiques pour mieux appréhender les futures collaborations.

1. 3. 2. 1 Le confucianisme

Le confucianisme est le courant le plus ancien de la Chine. Il est basé sur l'enseignement de Confucius, il y a environ 2 500 ans. La dynastie Han (202 avant J-C – 220 après J-C) l'a décrété comme vecteur idéologique de base en la déclarant philosophie officielle de l'Etat.

La base de cette doctrine est la morale, un guide de vie, des règles de comportement. Confucius ne prétend pas apporter de nouveauté mais simplement remettre en place les règles existantes. Il aurait mis en forme des règles de base qui existaient avant lui et ses disciples les ont mises par écrit. L'éthique humaine, sociale et politique est basée sur le respect d'un code moral avec des lignes de conduite ; la plus connue de celles-ci est « ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas qu'il te fasse ». Bruno Marion nous décrit dans son livre⁵ trois points essentiels :

- *« L'humanité. C'est l'ensemble des comportements que vous devez respecter dans les relations humaines. On y trouve les liens indissociables entre père et fils, la loyauté entre maître et sujet, la discrimination entre hommes et femmes, le respect des anciens, la confiance entre amis.*
- *La relation (guanxi). Ce terme désigne à la fois votre réseau et chacune des personnes qui en font partie.*
- *La face. C'est à la fois le prestige social (mianzi) et la confiance de la société dans l'intégrité morale et sociale d'un individu (lian).*

⁵ Bruno Marion, *Réussir avec les Asiatiques*, Editions d'Organisation, avril 2006.

On peut aussi mettre en avant les règles suivantes qui découlent de ces principes :

- Les dirigeants du pays doivent être les plus compétents.
- Chaque membre de la société a un rôle qui, s'il est accompli convenablement, induit une société plus juste.
- Les réussites personnelles sont subordonnées à celles du groupe »

Le confucianisme est un système complet de valeurs fondamentalement humaines ; en voici la représentation :

Les valeurs du confucianisme



Source : www.actencia.fr

1. 3. 2. 2 Le bouddhisme

Le bouddhisme est né en Inde vers -556 avant J-C. Il existe aujourd'hui plusieurs courants et variantes, notamment en Europe et aux Etats-Unis ; il s'agit de la quatrième religion en France⁶. Là encore je ne détaillerai pas ce courant de pensée de manière exhaustive mais je donnerai des éléments⁷ permettant d'expliquer le comportement de nos interlocuteurs Asiatiques.

- *L'impermanence. Alors que nous vivons en Occident dans un monde de permanence (une chose vraie aujourd'hui le sera également demain) le*

⁶ Florence Loizzo, *Le bouddhisme : un plaidoyer pour le bonheur*, Sauramps, www.sauramps.com/article.php3?id_article=983.

⁷ Bruno Marion, *Réussir avec les Asiatiques*, Editions d'Organisation, avril 2006.

bouddhisme s'attache à montrer l'impermanence du monde. Lorsque S.S. le Dalaï-lama est interrogé sur la réincarnation, il répond invariablement « Voici les éléments en notre possession qui font croire à la réincarnation. Si vous avez d'autres éléments, ou un raisonnement déductif, qui prouve l'inexistence de la réincarnation, nous arrêterons d'y croire dès demain ! » Vous conviendrez que cette approche est très différente des croyances des grandes religions monothéistes qui influent nos cultures occidentales. Et il ne faudra pas s'étonner lorsque vous constaterez que pour les Chinois, les Coréens, et tous les Asiatiques des pays sous influence bouddhiste, il n'existe pas de vérité éternelle car tout change en fonction de l'évolution du contexte. Le premier Bouddha affirmait d'ailleurs à ses auditeurs : « S'il y a une différence entre ce que je vous enseigne et ce que vous expérimentez dans votre vie, croyez ce que vous expérimentez et pas ce que je vous ai enseigné ».

- *La souffrance. Notre vie est souffrance, essentiellement parce nous sommes dans l'attachement, qui est principalement causé par le refus de l'impermanence.*
- *La vacuité. Pour le bouddhisme, les choses et les êtres vivants n'ont pas d'existence intrinsèque mais n'existent que par et dans l'interaction avec les autres et le reste de l'univers. Voilà qui explique peut-être en partie l'importance du groupe (avec l'influence du confucianisme que nous avons vu précédemment). De même que notre « individualisme » s'explique en partie par nos croyances réductionnistes : nous ne sommes pas cartésiens pour rien ! »*

Je finirai ces quelques lignes sur le bouddhisme par une citation du Dalaï-lama : « *La sensation d'être heureux ou malheureux dépend rarement de notre état dans l'absolu, mais de notre perception de la situation, de notre capacité à nous satisfaire de ce que nous avons.* ».

1. 3. 2. 3 Le taoïsme

Le taoïsme fut créé il y a environ 2500 ans sur les enseignements de Lao Tseu (ou Lao Zi). Les sources de ce courant proviennent de « Tao-tö-king » soit « Livre de la Voie et de la Vertu ». En plus des concepts de voie et de vertu indiqués dans le titre de l'ouvrage, le taoïsme a trois principales idées :

- le fu : le retour à l'origine ou « loi du retour ». Il s'agit de revenir à la source de toute chose,
- le tao : c'est l'essence de toute chose, l'origine de toute existence. Il est la source avant même que n'intervienne l'acte créateur. Son mode d'expression est d'être et il s'exprime dans la nature. Pour s'harmoniser avec le tao, il faut s'harmoniser avec la nature,
- le wu-wei : il s'agit du concept d'absence d'action qui indique de ne pas s'impliquer au delà de l'action spontanée, aucun calcul ne doit guider une action, le juste nécessaire pour vivre en paix et harmonie doit être le fil conducteur.

1. 3. 3 La notion de « face »

Élément vital dans la culture chinoise, la notion de « face » (ou « mianzi ») est indispensable à connaître et à intégrer pour travailler en Chine. Un dicton chinois dit d'ailleurs « *La face est à l'homme ce que l'écorce est aux arbres.* ». Cette notion de face peut être associée à la réputation et au prestige, à une image publique positive. Notre culture judéo-chrétienne est bâtie sur l'idée de « péché » alors que la culture chinoise repose plus sur la « honte ».

Il faut éviter à tout prix de faire perdre la face à ses interlocuteurs. Si cela venait à arriver, les relations avec cette personne pourraient s'arrêter immédiatement ; vous ne pourrez alors plus rien attendre de cet interlocuteur. Pour ne pas faire perdre la face lors de vos échanges, interdisez-vous de critiquer une personne en public. Si vous devez effectuer une critique, l'idéal est de passer par une tierce personne, d'où l'importance du réseau (cf. plus bas). Il vous est également possible d'effectuer vos remarques lors d'un tête-à-tête avec l'individu concerné. De la même manière, évitez d'interrompre quelqu'un pendant qu'il s'exprime.

Pour ne pas faire perdre la face à leurs interlocuteurs, les chinois n'ont pas l'habitude de dire « non ». Ils nuancent alors les choses par des formules telles que « peut-être », « je vais faire de mon mieux », « je vais essayer » qui, au final, peuvent vouloir dire « non ». Comme beaucoup d'attitudes chinoises, le confucianisme serait à l'origine de cette manière d'exprimer les choses.

Un exemple illustrant l'importance de la face est la « bataille » pour payer la note au restaurant. Pour montrer aux autres qu'ils ont de l'argent -et qu'ils ne sont pas dans le besoin, ce qui serait synonyme de perte de la face- les chinois veulent tous payer la facture. C'est à

celui qui réussira à donner ses billets à la caisse. De la même manière, les chinois commandent de la nourriture en abondance et en excès pour qu'à la fin du repas il y ait des restes. Le fait d'avoir des plats vides et des assiettes propres signifierait un manque de générosité et de richesse qui ferait perdre la face aux personnes qui invitent.

Pour les chinois, une personne qui s'énerve est un individu qui perd la face ; il est donc important de garder son calme dans toutes les situations.

Enfin, notons qu'en tant qu'étranger votre « face » est également importante. Il est donc important de la protéger et de rappeler à vos interlocuteurs que ce point est également important pour vous.

1.3.4 Ethique : l'importance de l'harmonie

Cette notion est directement liée au confucianisme présenté plus haut, les deux notions fondamentales sont l'harmonie et l'ordre.

Confucius a dit⁸ « *L'harmonie prime en tout* ». Il est donc très important de maintenir l'harmonie entre l'homme et la nature. Les hommes doivent respecter les lois de la nature et l'harmonie est la pièce maîtresse de cette éthique.

D'une manière générale le maintien de l'harmonie se fait à l'aide de la loi et de l'ordre. Une société doit être régie par l'ordre ce qui lui permet d'établir une hiérarchie, un système, des lois, des relations humaines et des règles morales. Cinq catégories définissent les relations humaines :

- relation entre père et fils,
- relation entre époux et épouse,
- relation entre souverain et sujets,
- relation entre jeunes et anciens,
- relation entre collègues et amis.

C'est en respectant l'harmonie de ces cinq relations humaines que celle-ci peut régner dans les familles, les communautés ethniques, les groupements populaires, la société et l'Etat. Malgré leur caractère historique, ces cinq types de relations fondamentales définissent toujours les relations humaines en Chine.

⁸ *Quelle est la conception traditionnelle chinoise de l'éthique ?*, Chinatown.fr, <http://www.chinatown.fr/spip.php?article401>.

1. 3. 5 Us et coutumes

1. 3. 5. 1 L'importance et les rituels des repas

En Chine, les repas ne sont pas seulement un moment où l'on mange, c'est aussi l'occasion d'apprendre à mieux connaître ses interlocuteurs. Il s'agit d'occasions informelles indispensables pour, par la suite, négocier et échanger. Il est d'ailleurs souvent dit⁹ « *si l'on mange bien, les affaires se régleront facilement* ».

Les repas sont sujets à plusieurs rituels et, là encore, de nombreuses références et habitudes viennent du confucianisme. Le placement des convives suit la règle suivante : les personnes les plus importantes sont situées en face de la porte puis les autres personnes autour, dans l'ordre d'importance. Dans certains cas l'invité sera placé en face du maître de maison, de manière à faciliter les échanges de toasts.

Il y aura sur la table plusieurs plats ; au total il est possible d'avoir plusieurs dizaines de plats différents au cours d'un repas ! Ces mets seront positionnés au milieu de la table, éventuellement sur un grand plateau tournant. Chacun se sert à l'aide de ses baguettes dans les mêmes plats. Le fait de manger tous dans les plats indique une certaine proximité des individus ; « *si tout le monde met ses baguettes dans une même assiette, cela évoque l'intimité des liens.* ».¹⁰

Exemple d'une table chinoise



Source : mapage.noos.fr

Chaque mets a une signification particulière, cela explique pourquoi vous retrouverez souvent des plats communs aux différents repas. Nous pouvons par exemple citer le poisson -la prononciation en chinois est proche du mot abondance-, les nouilles -elles sont les aliments

⁹ Lu Rucai, *La symbolique du repas*, Chinatoday, www.chinatoday.com.cn/lachine/2008/0802/p14.htm

¹⁰ Lu Rucai, *La symbolique du repas*, Chinatoday, www.chinatoday.com.cn/lachine/2008/0802/p14.htm

les plus longs donc elles symbolisent la longévité-, les oranges pour souhaiter de la chance et de bons revenus, les marrons (revenus plus élevés), etc.

Enfin, ces repas peuvent nous paraître bruyants. Quand ils sont heureux de manger et de partager de bons moments ensemble, les Chinois parlent fort.

1. 3. 5. 2 « Ganbei »

Il s'agit là encore d'un rituel très ancien, celui-ci remonte à la dynastie Han dont je vous ai parlé plus haut. Le « ganbei » est le toast chinois. Au cours des repas au restaurant, le maître de maison, ou la personne qui invite, proposera un ganbei à tous les membres de la table ou de l'assemblée. Chacun se lèvera et trinquera ensemble avant de boire son verre « cul sec ». Ensuite chacun pourra porter des toasts à une ou plusieurs personnes, cela débouche généralement sur des « batailles de ganbei ».

Refuser un ganbei serait grave car cela ferait perdre la face à son interlocuteur ; il est donc important de se préparer à ce rituel afin que tout le monde garde sa face.

1. 3. 6 Une culture menacée ?

Même si certaines valeurs culturelles sont bien ancrées chez les chinois –notamment par plusieurs millénaires de pratique- et, comme je l'ai indiqué plus haut, l'évolution culturelle d'une société est longue, nous pouvons craindre une perte partielle de l'identité culturelle des chinois.

Le développement économique que la Chine connaît et sa récente ouverture sur le monde extérieur remet en cause certaines traditions et arts populaires. C'est particulièrement vrai pour les cultures locales des régions intérieures, notamment au Tibet. De nombreuses formes de culture sont en train de disparaître petit à petit. Voici un extrait d'un article du journal le Monde¹¹ « *Le dalai-lama, qui n'a cessé de dénoncer le "génocide culturel" en cours sur le Toit du monde, a mis de nouveau l'accent sur le fait que "la langue, les coutumes, les traditions du Tibet sont en train de disparaître", tandis que l'augmentation de la population non tibétaine d'ethnie chinoise han "a réduit les Tibétains à une insignifiante minorité dans leur propre pays".* »

¹¹ Bruno Philip, *Le dalai-lama dénonce la répression « inimaginable » de Pékin au Tibet*, Le Monde, 11 mars 2008.

Il est d'ailleurs frappant d'observer « l'occidentalisation » de Shanghai, la plus grosse ville du pays. Les aspects matériels mais également les comportements humains et culturels sont dorénavant proches de ceux rencontrés en occident. Il est parfois déroutant d'observer un tel écart culturel et comportemental entre les Shanghaiens et les habitants des villes situées autour (par exemple, Hangzhou, à 200 Km).

Enfin, cette « occidentalisation » et cette volonté de se séparer de certains rituels ont été accélérées par la préparation des Jeux Olympiques qui auront lieu en août 2008 à Pékin. D'importantes campagnes de communication ont demandé aux chinois un certain « conformisme occidental » pour s'adapter aux visiteurs qui seront présents pendant l'événement sportif.

1. 4 La situation politique, géopolitique et économique

1. 4. 1 Le Parti Communiste Chinois (PCC) au pouvoir

Officiellement, la Chine est une République Populaire (République Populaire de Chine, RPC) proclamée en 1949 ; celle-ci est dirigée par le Parti Communiste Chinois (PCC), le parti unique.

Même s'il est difficile de caractériser la nature du régime, celui-ci peut-être décrit comme un régime autoritaire –à ne pas confondre avec une dictature militaire ou une dictature avec un culte du chef- dont l'économie est partiellement libéralisée. A cela, nous pouvons ajouter les termes « communiste » et « capitaliste » pour décrire la RPC. Deng Xiao Ping avait utilisé la formule « socialisme de marché » pour décrire l'évolution de la RPC. On parle aussi de « capitalisme d'Etat », appellation quelque peu ambiguë...

Malgré des pas d'ouverture réalisés durant les années 1980 -avant un retour en arrière dans les années 1990 suite aux événements de la place Tian an' Men-, le gouvernement de la RPC est entièrement contrôlé par le PCC. D'autres partis existent au sein de la RPC mais ils sont de *facto* considérés comme des organes du PCC. L'influence de ces partis est très réduite, ils n'ont pas de réel pouvoir mais ils peuvent agir comme des points de vue extérieurs. La censure est quelque chose de courant en Chine. Les journaux sont contrôlés, la télévision et les films ne sont pas tous autorisés et environ 10% des sites Internet sont bloqués (même s'il est difficile de trouver une source fiable sur la quantité de sites bloqués).

Les priorités du gouvernement sont, dans l'ordre :

- Prévention des risques de famines ; celles-ci ont déjà gravement touché la Chine par le passé,
- maintien de l'intégrité du territoire de la Nation,
- développement du pays en réduisant les disparités sociales.

Notons enfin que la Chine est l'un des 5 membres permanents du Conseil de Sécurité de l'Organisation des Nations Unies (ONU).

1. 4. 2 Une économie socialiste de marché

Cette appellation « économie socialiste de marché » est symptomatique des grandes contradictions chinoises.

L'économie de marché¹² « *C'est un système économique qui s'organise autour du marché et qui repose principalement sur les lois du marché, notamment celle de l'offre et de la demande, pour réguler les activités économiques. (...) Ce système économique est une des formes du capitalisme, dans la mesure où il fonctionne sur la base d'investissements d'origine privée. L'économie de marché est souvent associée au libéralisme économique.* »

L'économie socialiste est, quant à elle, définie¹³ par « *Un système économique caractérisé par la propriété collective des principaux moyens de production. Les traits principaux de ce système sont : 1) Propriété collective des principaux moyens de production, tous les secteurs de l'économie étant collectivisés ; 2) Planification de la réalisation de l'ensemble de la production économique.* ».

Ce grand écart idéologique a été mis en place en 1979 par Deng Xiao Ping. L'objectif était semble-t-il de concilier les principes hérités de la nationalisation de l'économie -alors en place depuis 1949- et ceux du capitalisme de marché. Cela a permis à la Chine d'ouvrir son économie tout en conservant son système politique. L'ouverture économique débutée dans les années 1980 a permis au pays de devenir progressivement un acteur majeur de certains secteurs industriels (textile, produits de basses qualité, etc.). Un taux de change compétitif associé à une main d'œuvre bon marché et nombreuse ont permis à la Chine de devenir « l'atelier du monde ».

¹² *Economie de marché*, Wikipedia, fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_march%C3%A9, 2008.

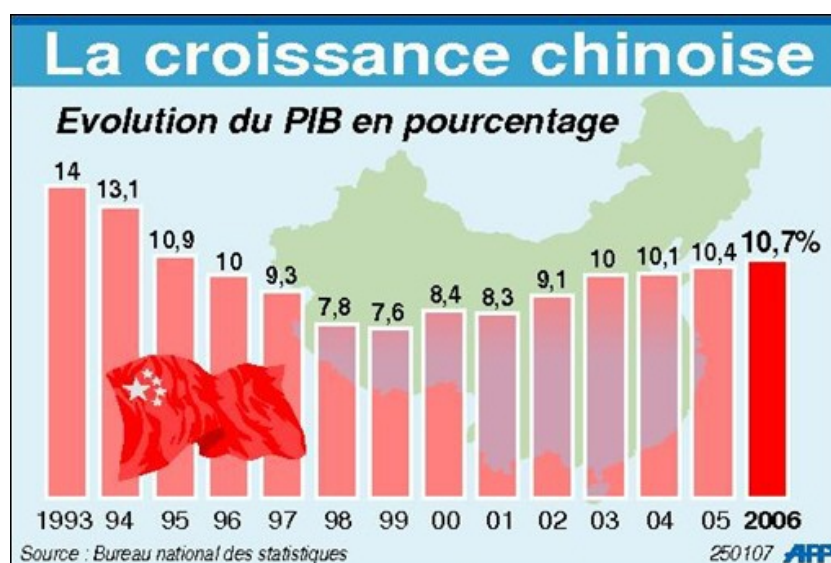
¹³ *Economie socialiste*, Wikipedia, fr.wikipedia.org/wiki/Economie_socialiste, 2008.

D'abord fortement limité à certaines zones géographiques précises, la quasi-majorité du littoral chinois est maintenant ouvert aux entreprises étrangères.

La Chine est membre de la Coopération Économique Asie Pacifique (APEC) depuis 1991 et a adhéré à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) le 11 décembre 2001.

L'économie chinoise a connu une croissance éblouissante avec un taux de 9,4% par an en moyenne entre 1978 et 2006 et de 11,4% en 2007. L'objectif du gouvernement chinois est de doubler le PIB d'ici 2020 pour atteindre les 4 000 milliards de dollars US.

Evolution du PIB chinois en pourcentage



Source : chine-informations.com

En 2007, le PIB nominal de la Chine s'élevait à 3 249 milliards de dollars US¹⁴. D'après une étude publiée le 17 décembre 2007¹⁵ par la Banque Mondiale, l'économie chinoise se classe en seconde position, derrière les Etats-Unis, « selon le calcul du produit intérieur brut (PIB) en parité de pouvoir d'achat (PPA). Selon le critère monétaire traditionnel, elle figure toujours à la quatrième place, derrière l'Allemagne. » nous indique la même source.

Finissons cette partie sur le PIB de la Chine par une analyse du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes français¹⁶ : « Le PIB de la Chine est cinq fois moins élevé que le PIB des Etats-Unis. Dans l'hypothèse où la croissance chinoise se maintiendrait à un taux de

¹⁴ The World Factbook, CIA, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html, 2008.

¹⁵ Alain Faujas, *La Chine est la 2e puissance économique mondiale*, Le Monde, 20 décembre 2007.

¹⁶ *Présentation de la Chine*, France diplomatie, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/chine_567/presentation-chine_950/index.html, 25 juin 2007.

9% par an, difficilement tenable à long terme, et le taux de croissance américain à 3,5%, il faudrait 40 ans à la Chine pour que son PIB rejoigne le niveau des Etats-Unis. En 2004, la Chine a dépassé les Etats-Unis comme premier exportateur mondial de produits de haute technologie. »

1. 4. 3 Situation géopolitique de la Chine

1. 4. 3. 1 Géographie

1. 4. 3. 1. 1 Situation dans le monde

Voici pour rappel la situation géographique de la Chine dans le monde.

Situation géographique de la Chine



Source : Wikipedia

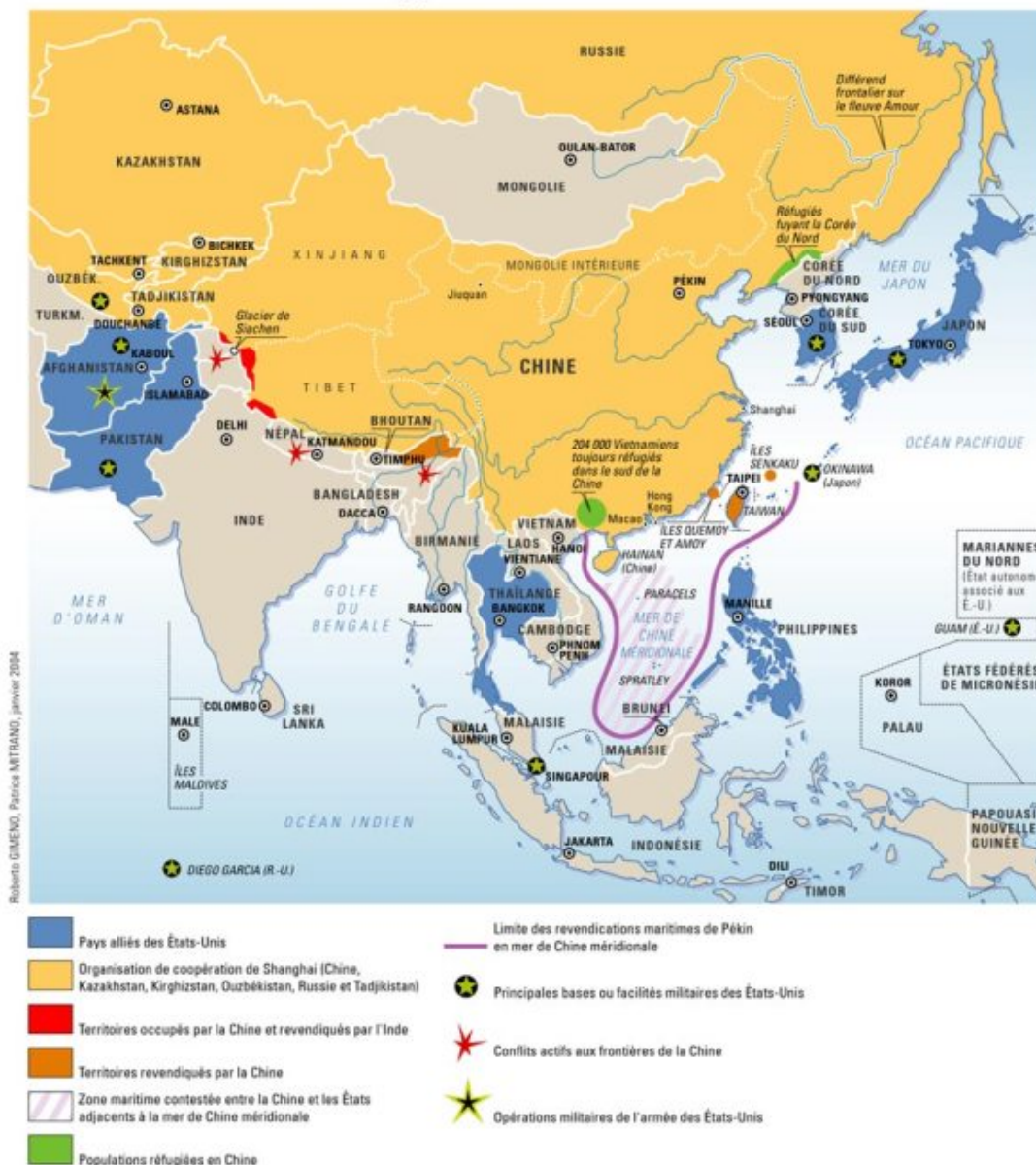
Ce pays a une superficie de 9 634 057 km² (Taiwan inclus), soit la troisième plus grande du monde derrière la Russie (17 millions de km²) et le Canada (9,98 millions de km²).

La Chine possède 14 pays limitrophes que sont la Russie, l'Inde, le Kazakhstan, la Mongolie, le Pakistan, l'Afghanistan, la Birmanie, le ViêtNam, le Laos, le Kirghizistan, le Tadjikistan, le Népal, la Corée du Nord, la Corée du Nord et le Bhoutan.

1. 4. 3. 1. 2 L'environnement de la Chine

La Chine dans son environnement stratégique immédiat¹⁷

La Chine dans son environnement stratégique immédiat



© Questions internationales, numéro 6, La Documentation française, Paris, mars-avril 2004.
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/revues/qi/sommaires/6/sommaire6.shtml>

Source : Questions internationales, N°6, La Documentation française, Paris, mars - avril 2004

¹⁷ La Documentation française, Questions internationales, numéro 6, Paris, mars - avril 2004.

Bien que datant de 2004, cette carte permet de bien comprendre l'importance et la dimension de la Chine en Asie. Elle met également en avant les tensions qui peuvent exister sur certaines frontières.

1. 4. 3. 1. 3 Géographie de la Chine

Etudions maintenant la carte de la Chine.

Carte du relief de la Chine



Source : asie-planete.com

Cette carte me permet tout d'abord de mettre en avant les importantes disparités en termes de relief. L'est du pays est assez plat alors que l'ouest, et particulièrement les plateaux du Tibet, regorge de très hautes montagne avec notamment l'Himalaya et le mont Everest (8 848 mètres) : le point le plus haut du monde. Une très grande majorité de la population vit dans la partie est du pays. C'est notamment en zone côtière que l'on retrouve les principales villes (Shanghai, Pékin, Hong-Kong, Tianjin, etc.). 73% de la population vit sur 25% du territoire avec une densité de 360 habitants/Km² dans une zone de 2,5 millions de Km², soit la densité des Pays-Bas, le plus densément peuplé d'Europe¹⁸. Les climats sont très variés

¹⁸ Jean-François Dufour, *Géopolitique de la Chine*, Collection Géopolitique des États du monde, novembre 1999.

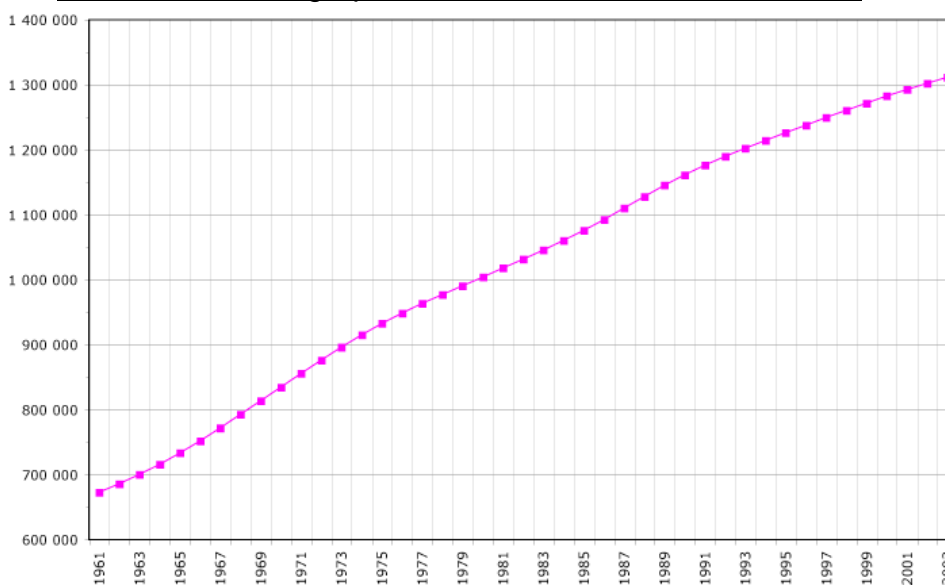
suivant les régions. Au nord les hivers sont très froids et secs, il s'agit d'un climat sub-arctique. Les régions du sud du pays ont quant à elles un climat tropical avec des étés chauds et humides.

1. 4. 3. 2 Plus de 20% de la population mondiale

La population chinoise est absolument gigantesque, elle représente à elle seule plus de 20% de la population mondiale. On dénombre environ 1,35 milliards de Chinois soit plus de 22 fois la population française ; la densité chinoise est de 136 habitants/km².

Les chinois ont toujours été les plus nombreux sur terre, le premier « recensement » en dénombrait 50 millions soit 25% de la population mondiale, c'était en l'an 50¹⁹. Mais l'accroissement de la population chinoise s'est fortement accéléré au cours de la seconde partie du XX^{ème} siècle : entre 1950 et 1990, le nombre de chinois a doublé.

Croissance démographie de la Chine entre 1950 et 2003



Source : Wikipedia

Pour contrôler la démographie, une politique de l'enfant unique a été lancée en 1980 et intégrée à la constitution en 1982. Celle-ci, ayant entraîné de nombreux problèmes (avortements en masse, disparitions et meurtres d'enfants, inégalité des sexes, etc.) a été assouplie à plusieurs reprises. Il est dorénavant autorisé d'avoir plusieurs enfants, mais en avoir un seul reste fortement encouragé par des mesures financières. La politique de l'enfant

¹⁹ Jean-François Dufour, *Géopolitique de la Chine*, Collection Géopolitique des États du monde, novembre 1999.

unique aurait manifestement permis « d'éviter » 400 millions de naissances et de faire baisser le taux de natalité de 5,7 à 1,8 enfants par femme.

En 2005, environ 40%²⁰ de la population vivait en zone urbaine, ce chiffre tend à augmenter d'année en année. Il y a un important exode rural qui s'explique par la disparition de terres agricoles mais également par des revenus supérieurs dans les villes.

Dans les prochaines années, la Chine devra trouver des solutions pour l'alimentation de sa population. Elle possède actuellement 7% de terres cultivables, chiffre qui diminue chaque année, et doit nourrir 20% de la population mondiale²¹. Les chinois devraient être plus de 1,6 milliards en 2030, il leur faudra alors importer l'équivalent de 400 millions de tonnes de céréales par an²². Cela risque d'entraîner une hausse des cours et nous pouvons redouter de graves famines dans les pays du tiers-monde.

1. 4. 3. 3 Le Yuan, une monnaie sous-évaluée ?

La monnaie chinoise est le Yuan, qui signifie « monnaie du peuple » en chinois. Actuellement (au 12 mars 2008) un RMB vaut 0,09 euro soit 10,93 RMB avec un euro.

Pour beaucoup, le yuan renminbi est sous évalué, cela s'explique par son indexation sur le dollar US qui, lui, perd de la valeur depuis de nombreux mois (par rapport à l'euro). Cela en fait une préoccupation majeure des Européens pour qui le déficit commercial ne cesse de se creuser.

²⁰ *Démographie de la Chine*, Wikipedia, http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_de_la_Chine, mars 2008.

²¹ Ludovic Woets, *Scénarios pour la Chine*, <http://www.diploweb.com/p5woet01.htm>, février 2001.

²² Ludovic Woets, *Scénarios pour la Chine*, <http://www.diploweb.com/p5woet01.htm>, février 2001.

Evolution du RMB par rapport a l'euro



Source : fr.finance.yahoo.com

Tant que le prix du baril de pétrole augmente, le court du dollar US et donc du yuan s'affaiblit ; et le baril « d'or noir » s'échange au printemps 2008 à plus de 125 USD à la bourse de New York, son record historique.

1. 4. 3. 4 Organisation administrative

La Chine continentale est composée de 22 provinces auxquelles il faut ajouter 5 régions autonomes, 4 municipalités pour les plus grandes villes de Chine (Shanghai, Pékin, Tianjin, Chongqing) et 2 régions administratives spéciales (Hong-Kong et Macao).

A cela le gouvernement de la République Populaire de Chine ajoute Taiwan comme une 23eme province. Je développerai ce point plus loin.

1. 4. 3. 5 Politique et affaires extérieures

La diplomatie chinoise est de plus en plus active, notamment pour « rassurer » les pays tiers sur sa montée en puissance. Le gouvernement chinois met l'accent sur sa volonté de « développement pacifique ». Je note par ailleurs que la politique extérieure de la Chine a pour objectif premier de créer un environnement international favorable dans le but de poursuivre son développement national.

La Chine, pays le plus peuplé, membre permanent du conseil de l'ONU, puissance nucléaire et second PIB mondial, souhaite également légitimer son implication croissante dans les affaires internationales.

1. 4. 3. 5. 1 *Politique extérieure favorisant le marché intérieur*

Comme je l'ai annoncé dans l'introduction de ce point sur la politique extérieure de la Chine, Pékin oriente sa politique étrangère de manière à favoriser son développement intérieur. Sans rentrer dans les détails, il me paraît important de citer les axes de travail que j'ai pu relever :

- développer les relations avec les pays riches en ressources naturelles et avec les pays offrant des perspectives d'exportations,
- s'engager davantage dans la politique asiatique, notamment dans le conflit coréen,
- développer les accords commerciaux bilatéraux et la libéralisation du commerce dans le cadre de l'OMC,
- développer les relations avec les pays les plus avancés, notamment ceux qui sont fournisseurs de technologies et de capitaux.

1. 4. 3. 5. 2 *Implication dans les affaires internationales*

Le second axe de travail du gouvernement chinois en matière de politique étrangère se situe dans leur implication au niveau des affaires étrangères mondiales. Pékin essaie de s'afficher comme une « *puissance globale responsable* »²³ en se faisant davantage entendre et en qualifiant sa politique de « *diplomatie de la paix, du développement et de la coopération* »²⁴ pour un « *monde harmonieux* ». Par ailleurs, la Chine profite de son histoire récente et de sa montée en puissance pour se présenter comme « porte-parole » du tiers-monde.

²³ *Présentation de la Chine*, France diplomatie, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/chine_567/presentation-chine_950/index.html, 25 juin 2007.

²⁴ Li Zhaoxing, *La paix, le développement et la coopération*, Ambassade chinoise en France, www.amb-chine.fr/fra/jrzg/t208203.htm, 23 août 2005.

Enfin, le gouvernement chinois tente d'introduire un aspect culturel à sa diplomatie en créant un réseau d'« Instituts Confucius ». L'objectif est de s'ouvrir pour ne pas apparaître centré exclusivement sur ses intérêts économiques nationaux.

1. 4. 3. 5. 3 Une situation tendue avec Taiwan

Pour le gouvernement Chinois, Taiwan est l'une des 23 provinces du pays. Cependant, la réalité est plus complexe puisque dans les faits, Taiwan est un pays indépendant ; la RPC n'a actuellement aucun pouvoir. A ce jour Taiwan n'est reconnu ni par l'ONU ni pas les grandes puissances ; les responsables de ces organisations et pays ont comme principe une seule Chine.

Les relations politiques entre la chine et Taiwan sont donc complexes et en évolution actuellement. Pékin défend une « réunification pacifique » qui repose sur un développement des échanges économiques et une opposition d'isolement de Taiwan sur la scène internationale.

1. 4. 3. 5. 4 Tibet, une situation particulièrement tendue

Le Tibet est la zone située à l'ouest du pays. Il est difficile d'établir un historique de cette région car plusieurs versions existent. Manifestement, le Tibet était autrefois une nation distincte et libre ayant son propre gouvernement. Sa langue, sa religion, ses lois et ses coutumes étaient également uniques. Ces derniers siècles, plusieurs pays ont voulu contrôler cette région dont la Chine, la Grande Bretagne et la Mongolie. Entre 1911 et les opérations chinoises de 1949, le Tibet était un pays totalement indépendant. En 1950, la Chine déclare la « Libération du Tibet », cela se traduit par une occupation du Tibet par l'armée populaire de libération. Les forces chinoises déclarent vouloir « libérer le peuple tibétain de ses anciennes traditions ». Le 10 mars 1959, une insurrection éclate au Tibet, le Dalaï-lama ainsi que 100 000 à 150 000 personnes s'exilent dans les pays voisins. Le gouvernement chinois a fortement réprimé ces actions et plusieurs milliers de personnes auraient été tuées. Au total, au cours du XX^{ème} siècle, entre 500 000 et 1,2 millions de tibétains seraient morts, les chiffres varient selon les sources.

La superficie du Tibet varie suivant les considérations. Le « Tibet historique » également appelé « Grand Tibet » s'étend sur 2,5 millions de km² d'après le gouvernement en exil dont le Dalaï-lama est le chef. La région administrative occupe quant à elle seulement 1,22 millions de

km² d'après le découpage du gouvernement chinois. La capitale historique, qui concentre l'autorité religieuse et temporelle du Tibet, est Lhasa.

Depuis plusieurs années des chinois « Han » ont immigré au Tibet pour y développer la culture chinoise et l'économie. Ce phénomène s'est d'ailleurs accéléré depuis 2006 et la construction du train le plus haut du monde, reliant Pékin à Lhasa en s'élevant à plus de 5 000 mètres d'altitude. Cependant cette coalition ne fonctionne pas, les chinois bénéficieraient majoritairement des meilleurs postes, tant dans les administrations publiques que dans les entreprises privées.

Cela provoque une situation difficile mais qui, depuis une vingtaine d'années, était assez calme. Les choses se sont embrasées le 10 mars 2008 avec des affrontements entre l'armée chinoise et des tibétains. Il est difficile de savoir ce qui se passe réellement au Tibet car, comme le déclare l'AFP²⁵ « *S'il existe une région en Chine où les journalistes étrangers ne peuvent pas travailler librement, c'est bien le Tibet.* ». Le conflit sera difficile à régler d'après Marie Holzmann, sinologue et spécialiste de la société chinoise contemporaine qui déclare²⁶ « *Nous sommes face à un dialogue de sourds. Depuis plus de vingt ans, le dalaï-lama répète qu'il ne demande pas l'indépendance, mais l'autonomie. Et à chaque fois, les autorités chinoises répondent : "Nous ne pouvons pas recevoir le dalaï-lama car il réclame l'indépendance." C'est proprement surréaliste. Les Chinois font semblant de ne pas entendre ce que dit le dalaï-lama.* ». De nombreux pays et organisations du monde ont appelé la Chine à de la « retenue²⁷ » et seule la Russie semble soutenir²⁸ le gouvernement Chinois dans cette crise.

Personnellement je pense que la crise que traversent le Tibet et la Chine durant cette année 2008 ne va rien changer au problème de la région de l'ouest. Cette zone est stratégique pour la Chine car elle se situe dans une zone tampon avec l'Inde, ce qui lui permet d'avoir une présence géopolitique importante dans cette région. De plus, le Tibet est une source importante d'approvisionnement de certaines ressources naturelles, notamment d'eau. Je pense que « l'Empire du milieu » refusera de faire des concessions sur ce sujet.

²⁵ *Le Tibet, « un cauchemar » de journalistes en mal d'informations*, AFP, <http://afp.google.com/article/ALeqM5jLBgQtpPPT5JbU6mESUs3UmR55jw>, 17 mars 2008.

²⁶ Mathilde Gérard, *Les Tibétains savent que c'est maintenant ou jamais qu'il faut se faire entendre*, Le Monde, 17 mars 2008.

²⁷ Elizabeth Pineau, *L'UE appelle la Chine à la retenue à propos du Tibet*, Le Point, 14 mars 2008.

²⁸ Guy Faulconbridge, version française Jean-Stéphane Brosse, *Moscou soutient la Chine contre les « actions illégales » au Tibet*, Le Point, 17 mars 2008.

La position de la Chine dans le monde lui permettra d'éviter de réelles pressions internationales. Le poids économique de ce pays est trop important pour que les pays industrialisés réagissent vraiment. Je pense que, malheureusement, l'économie dictera l'ensemble de la politique mondiale envers la Chine, quoi qu'il se passe au Tibet.

1. 4. 3. 5. 5 Une reprise du dialogue avec le Japon

Les relations politiques sino-japonaises ont été tendues pendant plusieurs décennies. Elles ont néanmoins connu une amélioration depuis l'arrivée de Monsieur Abe comme Premier Ministre du Japon. Le dialogue entre les gouvernements a été relancé ; cela a notamment permis d'avancer sur le dossier nucléaire nord-coréen.

En parallèle, des discussions portant sur l'économie ont eu lieu en 2007 et l'intégration économique des deux pays se poursuit.

1. 4. 3. 5. 6 Tensions autour du Tibet et des Jeux Olympiques avec l'Europe

Après des périodes d'échanges difficiles -notamment suite aux événements de 1989 et aux critiques à l'encontre de la RPC au sujet des droits de l'homme- les liens avec l'Union Européenne (UE) se sont globalement améliorés ces dernières années. En 2004, l'UE élargie est devenue le premier partenaire économique de la Chine et la Chine est le second partenaire, derrière les USA, de l'UE. Les événements du printemps 2008 ont cependant créé de nouvelles tensions entre certains pays européens -tout particulièrement la France- et l'Empire du Milieu. Les violences au Tibet et l'éventuel boycott de pays européens de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques ont créé de vifs échanges. Même si je pense que cela n'affectera pas massivement les échanges économiques, ces nouvelles données ne sont pas de très bon augure.

1. 4. 3. 5. 7 Une réconciliation avec la Russie

Un conflit datant des années 1960 a été résolu en 2004 avec l'accord de la Russie de transférer l'île Yinlong et la moitié de l'île Haixaizi à la Chine. Cette opération a été menée dans le but d'une réconciliation et d'un renforcement économique.

Des opérations militaires communes entre les Chinois et les Russes tendent à faire croire à un réel rapprochement des deux pays. Il y a également eu des convergences d'opinions sur des grandes questions internationales comme l'Iran.

D'importants contrats entre ces pays existent au niveau de partenariats économiques, notamment pour les équipements militaires.

1. 4. 3. 5. 8 Une certaine concurrence avec les Etats-Unis

Le rapprochement, débuté après les attentats du 11 septembre 2001, entre les Etats-Unis et la Chine continue de progresser. On peut notamment évoquer la poursuite d'une intégration économique entre les deux pays.

Malgré tout, la rivalité stratégique entre eux persiste. Il y a notamment d'importants désaccords dans les domaines économique et commercial, militaire et sur la question des droits de l'homme. Au sujet du domaine économique, David Barroux déclare²⁹ « *L'Amérique va dégainer (...) les élus du Congrès devraient passer des paroles aux actes et commencer à mettre leurs menaces anti-chinoises à exécution. Au total, ce sont ainsi plus d'une vingtaine de projets de loi visant à punir un pays accusé de manipuler sa devise, d'apporter des aides illégales à ses industriels, de piller sans vergogne les droits de propriété intellectuelle et de bloquer partiellement l'accès à son marché qui seront discutés dans les allées du pouvoir de la capitale fédérale.* ».

Début mars 2008 des échanges diplomatiques difficiles ont eu lieu entre les deux pays, prouvant si cela était nécessaire que les relations restent tendues. Un communiqué³⁰ indique « *Le rapport propage la théorie de la menace militaire chinoise, déforme gravement la vérité, interfère avec les affaires internes à la Chine et viole les normes des relations internationales, a déclaré Qin Gang, porte-parole du ministère chinois des Affaires étrangères. (...) Le rapport du Pentagone, publié lundi, dit que les nombreuses intrusions l'année dernière dans les réseaux informatiques à travers le monde, certains appartenant au gouvernement américain, semblaient avoir leurs origines en Chine.* »

²⁹ David Barroux, *L'Amérique anti-chinoise se trompe de cible*, Les Echos, 05 juin 2007.

³⁰ *La Chine s'oppose fermement au rapport militaire américain*, French Xinhuanet Presse, http://www.french.xinhuanet.com/french/2008-03/05/content_590184.htm, 04 mars 2008.

1. 4. 3. 5. 9 Interdictions de séjour

Dernier point relatif aux affaires étrangères de la Chine, certaines personnalités ne peuvent se rendre en Chine. C'est notamment le cas de Tenzin Gyatso, le Dalaï-lama, et de Li Hongzhi -fondateur du mouvement spirituel Falun gong qui est considéré par les autorités chinoises comme une secte. La censure culturelle a également fermé définitivement les portes de la Chine à Brad Pitt et David Thewlis pour leurs rôles dans le film *Sept ans au Tibet* et pour avoir rencontré le Dalaï-lama³¹.

1. 4. 3. 6 La Chine, une puissance nucléaire

La RPC dispose de l'arme nucléaire et de son matériel de propulsion. Depuis 1994, un travail a également été réalisé sur la modernisation de son équipement et de son organisation militaire. Cependant, la Chine est considérée comme ayant des capacités limitées dans le cas d'un conflit en-dehors de ses frontières. La question militaire est l'un des points empêchant d'établir la Chine comme « superpuissance mondiale ».

La politique de défense chinoise est officiellement défensive, c'est-à-dire un contrôle des frontières terrestres, le maintien de l'ordre et de la cohésion sociale. Il y a cependant des capacités offensives tournées vers Taiwan. « *La Chine adopte une politique de défense nationale à caractère défensif. La Chine ne prétend aucunement à l'hégémonie ; tel est l'engagement fait par le peuple chinois devant le monde. La Chine dispose d'une petite quantité d'armes nucléaires, pour son autodéfense. Elle s'engage à ne pas être la première à utiliser l'arme nucléaire, à ne pas l'utiliser, ou menacer de l'utiliser contre les pays qui ne détiennent pas d'armes nucléaires.* »³²

Le budget militaire chinois est de 35 milliards de dollars US pour 2007. D'après le gouvernement français³³ ce montant est « *manifestement sous-estimé (...). Les estimations les plus couramment avancées s'échelonnent entre 50 et 70 Mds USD (par comparaison, le budget de la défense américain est de l'ordre de 400 Mds USD).* »

³¹ *Biographie Brad Pitt*, Canal Play, <http://www.canalplay.com/realisateur-acteur/brad-pitt,297,310,749.aspx>

³² *Armée Populaire de Libération*, Wikipedia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Arm%C3%A9e_Populaire_de_Lib%C3%A9ration, 2008.

³³ *Présentation de la Chine*, France diplomatie, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/chine_567/presentation-chine_950/index.html, 25 juin 2007.

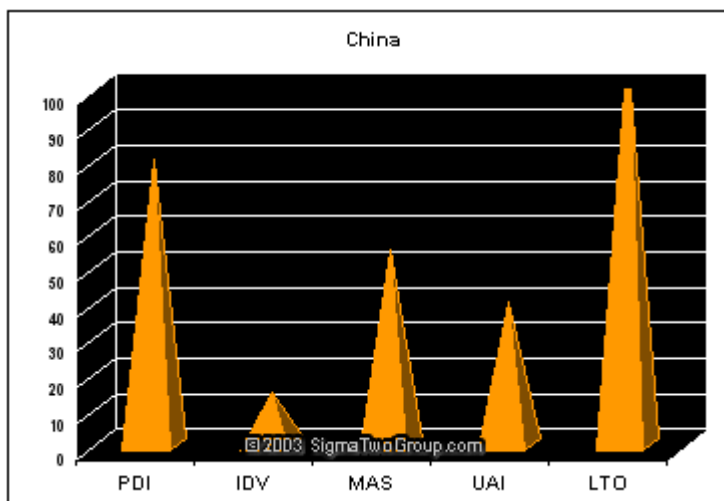
1.5 Les chinois

Comme nous l'avons vu précédemment, les chinois sont très nombreux et représentent plus de 20% de la population mondiale. Je vais maintenant essayer de vous présenter la société chinoise.

1.5.1 Les critères de Geert Hofstede

Pour commencer cette présentation des chinois, je vais tout d'abord nous appuyer sur les cinq critères de Geert Hofstede, un philosophe Hollandais né en 1928.

Résultats des critères de Geert Hofstede pour la Chine



Source : www.geert-hofstede.com

1.5.1.1 Conception du pouvoir et distances hiérarchiques

Ce critère permet de mesurer la manière dont les inégalités (physiques, intellectuelles, de richesse et de pouvoir) sont perçues et traitées. Les paramètres de degré d'acceptation de l'autorité et de distance avec celle-ci sont également pris en compte.

Le niveau de ce critère est très élevé pour la Chine. La moyenne des pays asiatiques se situe à 60 ; la Chine s'élève à 80.

Cela signifie que la société chinoise est caractérisée par d'importantes inégalités de pouvoir et de richesses mais celles-ci sont parfaitement acceptées par les individus.

Enfin, les résultats de cette étude me permettent de dire que l'individu qui représente l'autorité est très respecté. C'est en continuité logique de ce que j'ai exposé plus haut avec les valeurs du confucianisme.

1. 5. 1. 2 Individualisme contre collectivisme

Ce critère permet de mesurer le degré d'intégration d'une personne dans un groupe, dans sa famille ou, d'une manière générale, dans une communauté. Il indique également le degré d'« implication morale » dans l'appartenance à une organisation suivant le fait que la société soit collectiviste ou individualiste. Plus la société est collectiviste, plus l'individu percevra un devoir moral envers le groupe.

Le degré de collectivisme est particulièrement important en Chine puisque le niveau d'individualisme est très faible (20). La société chinoise est marquée d'une forte loyauté envers le groupe. C'est particulièrement le cas au sein de l'environnement familial ; cela met en avant l'importance de la famille et des relations avec les membres de celle-ci. La prise de décision est concertée et l'autonomie des individus est faible.

Le passé chinois, fortement marqué par le communisme, explique en partie ce haut degré de collectivisme. Celui-ci signifie également que tous les individus sont responsables de chaque membre de la communauté.

1. 5. 1. 3 Degré de masculinité contre féminité

Ce critère, à l'intitulé qui peut surprendre, se réfère à la distribution des rôles entre les hommes et les femmes. Il permet de mettre en avant des différences de valeurs suivant une orientation masculine ou féminine de la société étudiée. Dans ses études, Geert Hofstede considère les sociétés qui cherchent à rendre important la division des rôles, la réalisation de choses visibles et les gains financiers comme masculine. A l'inverse, dans les sociétés féminines on apprécie les attitudes modestes, la qualité de vie et l'aide à autrui.

Comme le montre le schéma de la page précédente, la société chinoise est légèrement plus masculine puisqu'elle se situe à 55 sur l'échelle. Dans les pays asiatiques, seul le Japon possède un taux de masculinité plus élevé.

Cela s'explique par la politique de l'enfant unique que j'ai évoqué plus haut. Celle-ci a conduit les chinois à une énorme discrimination envers les filles. Elles étaient souvent

indésirées : pour raisons traditionnelles et économiques il était préférable d'avoir un garçon à une fille.

Il en découle une société assez « machiste » qui connaît de fortes disparités dans les rôles entre hommes et femmes, en particulier pour les postes à responsabilité et de pouvoir qui restent dévolus aux hommes. Le rôle des femmes en Chine, qui est très limité, tend à prendre plus d'importance dans les villes et les régions plus développées ; leur statut est surtout inférieur dans les campagnes.

Au niveau des comportements humains quotidiens, je n'ai pas remarqué ce « machisme ». Peut-être que le fait de ne pas comprendre la langue m'a empêché de m'en rendre compte, mais les comportements apparents des hommes ne l'étaient pas.

1. 5. 1. 4 Le contrôle de l'incertitude

Les différentes cultures ne se préoccupent pas toutes de la même manière de mettre en oeuvre des moyens susceptibles de répondre aux incertitudes que l'avenir engendre. Ce critère permet de représenter le degré de tolérance d'une société par rapport à l'incertitude et à l'ambiguïté. Il mesure également le sentiment de confort ou d'inconfort face à des situations non structurées et non encadrées.

La société chinoise fait preuve d'un fort degré d'acceptation de l'incertitude. Les chinois ne cherchent pas à avoir un contrôle sur l'avenir, ils n'ont pas peur des situations imprévues et ne ressentent pas le besoin d'établir des règles strictes pour palier l'incertitude ou l'ambiguïté. C'est également caractéristique d'une société plus tolérante aux opinions et aux manières différentes de faire les choses.

1. 5. 1. 5 Le degré d'orientation à long terme

Ce dernier critère d'étude met en avant le degré de persévérance d'une société ainsi que ses perspectives par rapport au temps.

Le très haut score de la société chinoise sur cet indice signifie que la persévérance et l'économie sont des valeurs fondamentales en Chine. Cela s'explique une nouvelle fois par les enseignements du confucianisme qui met l'accent sur ces deux points.

Enfin, la culture chinoise est neutre sur le plan affectif. A l'inverse des latins les Chinois n'expriment pas leurs sentiments. Ils vont notamment éviter les contacts physiques comme, par exemple, l'accolade ou l'embrassade pour se saluer.

1. 5. 1. 6 Bilan

Cette étude de Geert Hofstede me permet de mettre en avant le fait que la culture chinoise est très marquée par le respect et la loyauté. Les chinois favorisent l'intérêt du groupe avant l'intérêt individuel et, surtout, ils sont un peuple extrêmement persévérant et redoutable en commerce.

L'importance du respect et de la loyauté dans les cadres professionnels et de respect de la propriété intellectuelle est cependant à nuancer. Je développerai ce point plus loin dans ce document.

1. 5. 2 Le mode de vie des chinois

Le confucianisme tient une place prépondérante dans la vie quotidienne des chinois. Nombre de leurs habitudes et caractéristiques viennent de ce courant de pensée que nous avons abordé à plusieurs reprises. Le mode de vie des chinois n'y échappe pas et repose sur quatre éléments fondamentaux venant du confucianisme :

- la conformité avec le ciel,
- l'harmonisation de tous les êtres,
- l'identification avec la nature,
- l'importance des relations humaines.

« Leur mode de vie se caractérise par leur aspiration à la sérénité, à la recherche des charmes de la nature, de l'harmonie, de la simplicité et de la douceur. »³⁴

Les chinois sont par ailleurs très accueillants, notamment avec les étrangers. J'ai souvent été marqué par cette facette de leur personnalité. Il m'est arrivé à plusieurs reprises de partager un repas avec des inconnus suite à une invitation de leur part et cela sans la moindre arrière-pensée ; ils refusaient toujours l'argent que je souhaitais leur donner.

Les chinois sont également francs et très ouverts. Ils posent facilement des questions sur ce que l'on qualifie en Europe de vie privée. Que ce soit par rapport aux revenus, dépenses, situation maritale, âge, etc., ils n'hésitent pas à entamer la conversation en abordant tous types de sujets. Ce n'est pas de la curiosité, mais une simple envie de partager de bons moments et de témoigner de l'intérêt à leurs interlocuteurs. Même s'il est bien sûr

³⁴ *Quel est le mode de vie des Chinois ?* Chine Informations,
http://www.chine-informations.com/guide/quel-est-le-mode-de-vie-des-chinois_1686.html

possible de dire que cela ne se fait pas dans votre pays -en accompagnant la parole d'un grand sourire- le fait de discuter librement les satisfait car ils pensent qu'il ne faut pas être réservé avec ses amis. Je me rappelle d'un repas pris dans un tout petit restaurant en compagnie de routiers. Ceux-ci me demandaient régulièrement, à l'aide d'un guide de conversation, si on était bien amis car c'était très important pour eux !

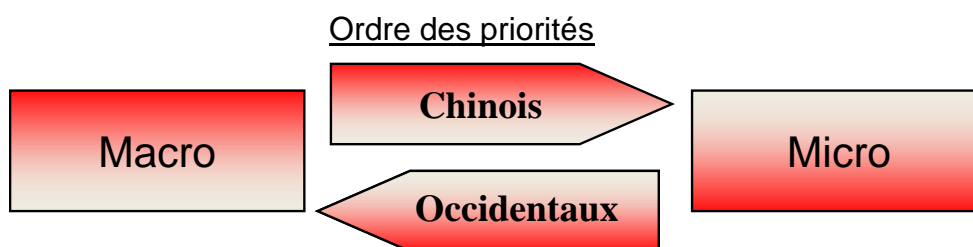
Les chinois jouissent d'une joie de vivre communicative. Ils ne manquent jamais une occasion de se divertir et paraissent heureux et sans soucis en savourant les divers aspects de la vie. Ils apprécient de discuter de choses et d'autres, échanger avec les autres et enrichir leurs connaissances.

Enfin, les chinois accordent de l'importance aux fêtes traditionnelles, notamment au nouvel an chinois qui s'avère être la plus grande fête de l'année. C'est aussi l'occasion pour les immigrants de rentrer chez eux et de retrouver leurs proches.

1. 5. 3 Schémas mentaux

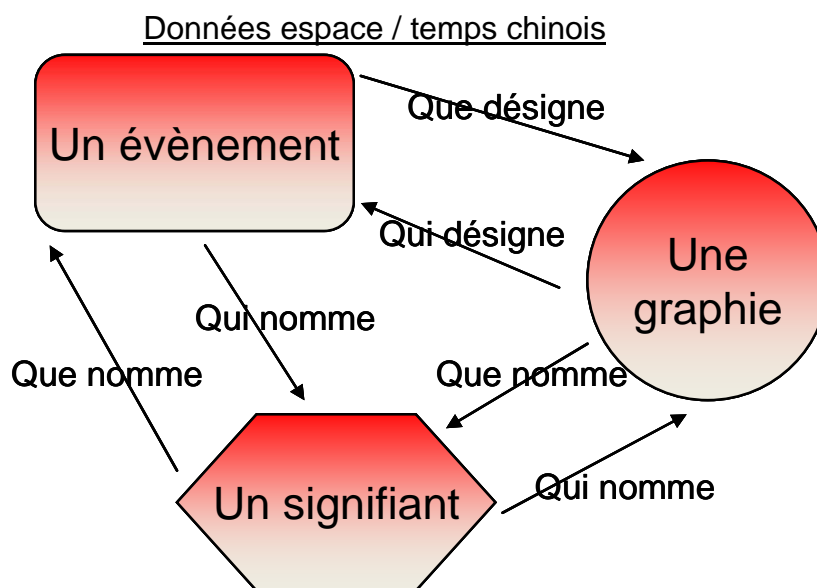
1. 5. 3. 1 Du macro au micro

La manière de penser des chinois est différente de celle que nous avons en occident. Lorsqu'ils abordent un sujet, les chinois pensent d'abord à l'environnement le plus large, le macro, pour aller vers le plus petit, le micro. Ils partent des généralités pour finir avec ce qui est particulier, avec les détails. Le meilleur exemple en est la manière dont ils écrivent les adresses. Ils commencent toujours par le macro : le pays puis la province et la ville. Puis leur échelle descend vers le micro : l'arrondissement, la rue, le numéro, le nom de la société et enfin le nom du destinataire.

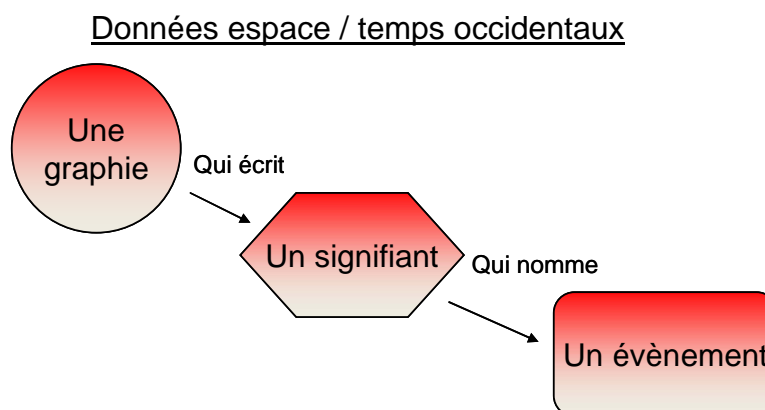


1. 5. 3. 2 Une vision cyclique des choses

Le sinologue Bruno Marion déclare³⁵ « *La vision occidentale du temps est linéaire. Nous représentons le temps par une flèche. La vision asiatiques du temps est circulaire, cyclique : après le printemps, l'été, après l'été, l'automne, après l'automne, l'hiver, etc.* ». Au delà du temps qui est cyclique, j'ai l'impression que pour les chinois tout est affaire de cycle. Pour chaque action, ils savent que cela va revenir dans un cycle variable. De fait, rien n'est définitif et tout est provisoire. Les graphiques ci-dessous représentent cette différence d'approche :



Source : Emmanuel Escalle, acupuncture-medic.com



³⁵ Bruno Marion, *Asie – Occident : des indices pour comprendre un monde fractal*, Asie - Occident, vers l'émergence d'une nouvelle conscience fractale ?, <http://brunomarion.blogspot.com/2007/02/asie-occident-des-indices-pour.html>, 04 février 2007.

1. 5. 4 Une modestie à toute épreuve

Lorsque l'on reçoit un compliment, nous avons, en occident, pour habitude de remercier notre interlocuteur. Les chinois réagissent bien différemment et, surtout, évitent de dire « merci » dans une pareille situation. Le faire serait alors pris comme un manque de modestie et ce serait mal vu.

1. 5. 5 L'importance des relations : le guanxi

Les réseaux sont utiles et nécessaires dans tous les pays du monde, mais cela prend une autre dimension en Chine. Un extrait du Figaro de septembre 1997³⁶ donnait cette définition : « Les « *guanxi* », mot à mot le « système verrouillé ». En effet les « relations ». Des relations « personnelles et amicales », sans lesquelles rien n'est possible en Chine. Qu'il s'agisse de l'administration, des clients, des fournisseurs, elles sont indispensables. Elles prennent du temps à établir et supposent une attention de tous les jours. Elles permettent surtout de naviguer sans obstacles dans les méandres d'un système administratif extraordinairement complexe. ».

Alors, est-on vraiment complètement bloqué sans Guanxi ? Il y a autant de réponses et de manières d'appréhender ce point que de « spécialistes de la Chine ». A titre personnel je pense qu'il y a plusieurs niveaux. Le Guanxi n'est pas indispensable pour les personnes peu qualifiées. Il doit aider, c'est une évidence, mais il est possible de réussir sans que le sien soit développé. Je pense, par contre, que la situation est très différente pour les individus qualifiés qui prétendent à des postes à responsabilités. J'ai par exemple un cas concret d'une femme, chinoise, hautement qualifiée et ayant de l'expérience mais qui ne trouve pas d'emploi malgré une recherche active de sa part et des possibilités dans ce secteur. La raison est simple : elle est originaire d'une autre région et ne possède pas de guanxi là où elle se trouve. De facto, les portes se ferment automatiquement. D'après des échanges avec des chinois, ce cas est loin d'être isolé. Il en est de même pour bon nombre de services administratifs : avoir du guanxi aide et permet d'avancer plus rapidement...et ne pas en posséder peut s'avérer totalement bloquant. Dans les concours de l'administration, le guanxi représenterait plus de 60% de l'évaluation ; c'est-à-dire qu'une personne brillante sans guanxi a peu de chances d'obtenir un bon poste, c'est absurde. Le guanxi peut également permettre de débloquer des situations qui semblent désespérées.

³⁶ Gilbert Van Kerckhove, *Partenariat - Relations et GUANXI en Chine*, Shanghai Silver Magnolia Award, <http://www.strategy4china.com/guanxifrench.html>, 1999.

Les risques d'une telle importance du guanxi sont liés aux lobbies et à la corruption. Je ne suis cependant pas en mesure de m'exprimer sur le sujet.

1.6 Les méthodes de travail et les règles de conduite

Dans cette partie destinée aux comportements des chinois dans un cadre professionnel, nous retrouvons bien évidemment de nombreux points développés plus haut. Les résultats de l'étude suivant les critères de Geert Hofstede, que je vous ai présentés se retrouvent dans de nombreuses attitudes au travail.

Avant d'évoquer les comportements au travail, il me faut indiquer que le salaire annuel moyen en ville³⁷ -qui a progressé de 18,7% en 2007- est de 24 932 yuans (2 275 euros). Il existe d'importantes disparités « *puisque'il est de 39 867 yuans à Pékin et de plus de 40 000 yuans à Canton, Shenzhen et Shanghai* » nous indique l'article du journal Le Monde. Cette inégalité se retrouve au niveau de l'épargne lorsqu'on sait que « *Les 300 000 chinois les plus à l'aise détiennent entre eux 400 milliards de dollars sous le soleil – 40% de l'épargne privée³⁸ !* » nous indique Eric Meyer. Le salaire minimum quant à lui est de 960 yuans à Shanghai alors que la moyenne nationale est de 640 yuans³⁹ avec des rapports de un à quatre.

1.6.1 Une prise d'initiative difficile

Je l'ai mentionné à de nombreuses reprises, le confucianisme explique de nombreuses facettes des comportements chinois ; c'est également par ce courant philosophique que s'explique leur conformisme. Celui-ci n'incite pas à la prise de décision personnelle. En d'autres termes, les chinois ne font pas preuve d'une grande capacité d'initiative.

³⁷ Brice Pedroletti, *En 2007, les salaires chinois ont augmenté en moyenne de 18,7 %*, Le Monde, 04 avril 2008.

³⁸ Eric Meyer, *Bon chat chinois prend la souris*, P85, Editions Seuil, février 2008.

³⁹ David Houstin, *Les salaires en Chine*, Chine Informations, http://www.chine-informations.com/guide/les-salaires-en-chine_1834.html.

1. 6. 2 L'importance de la hiérarchie

J'avais relevé ce point suivant l'étude de Geert Hofstede, la hiérarchie tient une place très importante dans les relations humaines des chinois.

Il se retrouve complètement dans le cadre professionnel avec un grand respect des supérieurs hiérarchiques. En caricaturant les situations, je pourrais dire que pour un chinois « tout ce qui vient d'une personne hiérarchiquement supérieur est bien ». Mais, et c'est contradictoire, ce n'est pas pour ça que la demande sera prise en compte !

Ce respect hiérarchique entraîne également un blocage des retours d'informations depuis la base. Même si les conditions de travail sont difficiles à cause d'une erreur d'une personne hiérarchiquement mieux placée, le chinois gardera cela pour lui et n'ira pas se plaindre. Si, par exemple, des pièces sont manquantes sur une chaîne de production et que cela entraîne des complications, l'opérateur n'ira pas « se plaindre », il agira pour faire de son mieux avec la situation vécue, même si le problème est récurant.

1. 6. 3 L'efficacité du travail en équipe

L'idée de collectivisme est fortement mise en avant dans la culture chinoise. Ils ont d'ailleurs le taux le plus élevé de collectivisme en Asie, d'après Geert Hofstede. C'est donc logiquement que les chinois travaillent davantage en équipe qu'individuellement. C'est avec ce fonctionnement qu'ils sont les plus efficaces et qu'ils avancent le plus.

1. 6. 4 Chaque chose en son temps

Les chinois n'aiment pas mener plusieurs sujets de fronts. Ils préfèrent traiter les dossiers les uns après les autres, en ne débutant le suivant qu'une fois le dossier en cours terminé.

Je me souviens d'un entretien avec un collègue, peu après mon arrivée dans mon entreprise de stage. J'avais préparé plusieurs points que je souhaitais aborder lors de la réunion ; ceux-ci traitaient de différents sujets. Après avoir discuté de deux ou trois sujets différents et en voyant que je n'avais pas fini, mon interlocuteur s'est mis à rire pour cacher son malaise en me disant « il y a trop de sujets en même temps, on verra la suite quand tout le reste sera terminé ! ».

1. 6. 5 L'importance des rituels

Du fait d'une vision différente du temps -cyclique et non linéaire- les chinois ne se fixent pas des objectifs comme le font les occidentaux ; les leurs sont adaptés à leur vision des choses.

C'est probablement pour cela que les rituels ont une telle importance à leurs yeux : les choses reviennent sans cesse donc il est important de les effectuer suivant les règles.

Ces rituels se retrouvent à de nombreuses occasions dans la vie des chinois : au travail, à table, pour les cérémonies religieuses (mariage, etc.) et les enterrements, en politique, pour les fêtes (nouvel an), etc.

1. 7 Des ouvrages incontournables

1. 7. 1 Le « Petit Livre Rouge », Mao Zedong

Son vrai nom est « Citations du président Mao Tsé Toung » (ou Mao Zedong) mais l'ouvrage est communément appelé « Petit livre rouge » en occident, du fait de son édition en format de poche -qui fut spécialement imprimée et diffusée pour en faciliter l'usage- et de la couleur de sa couverture (le rouge symbolise le bonheur en Chine). Ce livre, publié par le gouvernement de la République populaire de Chine à partir de 1966 et distribué gratuitement jusqu'en 1978, est le second ouvrage le plus imprimé au monde⁴⁰ avec environ 1 milliard d'exemplaires.

Ce document est un recueil de citations extraites d'anciens discours et écrits de Mao Zedong. A l'époque, chaque individu de cet immense pays qu'était déjà la Chine (1 milliard d'habitants vers 1970) devait posséder, lire et avoir constamment sur lui ce livre.

Durant la Révolution Culturelle, les Gardes Rouges effectuaient des contrôles et chaque citoyen qui n'était pas en mesure de présenter le livre et de le réciter risquait des peines allant de la punition corporelle immédiate aux travaux forcés pendant plusieurs années. A la même période, le livre était non seulement étudié dans les écoles mais il devait également l'être sur les lieux de travail, les organisations aménageaient des formations en groupe pour le personnel. Toutes les publications écrites, même scientifiques, devaient citer Mao.

⁴⁰ La manne du « Petit livre rouge », Libération, 07 septembre 2006.

Le Petit livre rouge organise les citations de Mao en 33 chapitres à aborder sous un angle idéologique marqué par le communisme. Cet ouvrage est un « fourre-tout » à destination du bon peuple avec des passages peu cohérents comme, par exemple, dans le chapitre XXVII où l'on peut lire « *Le Parti communiste ne craint pas la critique, car nous sommes des marxistes, la vérité est de notre côté, et les masses fondamentales -les ouvriers et les paysans- sont de notre côté.* ». Les détenteurs de la « vérité politique » sont rarement des défenseurs de la critique et du pluralisme... On peut encore lire, dans le chapitre V sur la guerre et la paix « *Nous sommes pour l'abolition des guerres ; la guerre, nous ne la voulons pas. Mais on ne peut abolir la guerre que par la guerre. Pour qu'il n'y ait plus de fusils, il faut prendre le fusil.* ».

Durant les années Mao, le Petit livre rouge était « *le symbole graphique le plus visible en Chine, plus omniprésent encore que les portraits du Président lui-même. Sur les images, les affiches, les panneaux réalisés par les artistes chargés de la propagande, presque chaque personnage, à l'exception de Mao, apparaissait souriant, animé d'une détermination sans faille, et tenant à la main le Petit Livre rouge*⁴¹. »

Affiche de propagande du Petit livre rouge



Source : jean-chris.over-blog.com

⁴¹ *Petit livre rouge*, Wikipedia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Petit_livre_rouge, 2008.

L'importance du Petit livre rouge a fortement décrû à partir de 1976 -fin de la révolution culturelle- et de 1978 avec l'arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping. Aujourd'hui, cet ouvrage n'est plus considéré que comme le souvenir d'une époque révolue.

1.7.2 L'Art de la Guerre, Sun Tzu

L'art de la guerre a été écrit vers le V^{ème} siècle avant J.-C. par Sun Tzu. Il s'agit du premier traité de stratégie militaire du monde. Le document contient des thèses originales qui s'inspirent de la philosophie chinoise ancienne. Les guerres d'Indochine ou du Vietnam, conflits que l'on peut considérer comme « guerres psychologiques » ont par exemple utilisé les principes exposés dans le livre de Sun Tzu.

Le principe de base de l'ouvrage est de dire que le résultat d'une guerre ne se fait ni par hasard ni par l'intervention des dieux ou des esprits. Gagner ou perdre un conflit armé est une question de stratégie et de méthodes, les « bons principes » stratégiques conduisant à la victoire, il est important de les étudier.

Le livre contient deux concepts de base :

- Le premier concept consiste à prendre les possessions de l'adversaire en entier et les conserver, si possible, intactes, en particulier les civils. Cela est justifié par le fait qu'à l'époque, le vainqueur récupérait les sujets vaincus donc les ennemis d'aujourd'hui sont les sujets de demain. Tout est relié et la guerre faite à autrui doit avoir un effet (appauvrissement, morts) sur le pays au moment ou elle est faite mais aussi par la suite sur le monde qui l'entoure (destructions, rancunes, déstabilisation).
- Le second concept valorise l'engagement de forces anodines pour faciliter la victoire. Ce déploiement repose sur « *la préparation, le travail, la bonne connaissance du terrain et des forces en présence (par l'espionnage), et l'adaptation aux circonstances*⁴². ».

L'Art de la guerre donne également cinq éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie. Celle-ci peut être guerrière mais également économique ou politique.

⁴² L'art de la guerre, Wikipedia, http://fr.wikipedia.org/wiki/L%27Art_de_la_guerre.

- La cause morale, le « Tao ». Il adresse la moralité et la vertu d'une bataille.
- Les conditions temporelles qui se manifestent par l'été, l'hiver et l'alternance des quatre saisons. Il est intéressant de noter qu'on retrouve le côté « cyclique » du temps que j'ai eu l'occasion de vous présenter plus haut.
- Les conditions géographiques. La terre comprend la proximité et l'éloignement, le danger et l'aisé, les terrains ouverts et les passages étroits.
- Le dirigeant doit être sage, honnête, bienveillant, courageux et strict.
- L'organisation et la discipline. La délégation de l'autorité et les zones de responsabilité au sein d'une organisation doivent être parfaitement compris.

Cet ouvrage est particulièrement intéressant car bien qu'il ait été écrit pour le domaine militaire, les principes qui y sont exposés peuvent s'appliquer à celui de la politique, des affaires, de la société mais également des entreprises. Des cadres de certaines grandes entreprises ont par exemple l'obligation d'étudier cet ouvrage⁴³. Par son traité militaire, Sun Tzu donne un avantage prépondérant sur ses adversaires à celui qui le lit, que ce soit dans la vie économique, pour un conflit familial, un divorce, un conflit amoureux, un différend avec un voisin ou encore un procès avec son assurance.

Malgré ses 2 500 ans, L'Art de la Guerre de Sun Tzu contient des éléments psychologiques et moraux qui sont actuellement toujours d'actualité. Il est d'ailleurs intéressant de noter que certaines écoles militaires occidentales utilisent ce livre.

⁴³ *L'art de la guerre - Sun Tzu : Le Plus Vieux Traité Militaire du Monde*, L'art de la Guerre, <http://l-art-de-la-guerre-sun-tzu.ebooksphere.net>.

2 - Les principales différences entre les cultures chinoises et occidentales

Les présentations de la culture chinoise et des chinois que j'ai réalisées plus haut permettent déjà de faire ressortir de nombreuses différences avec la culture occidentale. Je vais dans cette partie ajouter quelques différences qui me semblent importantes à connaître. Pour cela, je m'appuie sur la culture française pour présenter la culture occidentale. Bien que la culture française ne soit pas parfaitement représentative de la culture occidentale dans son ensemble, c'est une base de comparaison suffisante à notre échelle.

2.1 La principale différence : la « religion »

J'ai, à de nombreuses reprises, évoqué l'importance du confucianisme dans le comportement des chinois ; c'est la raison pour laquelle j'ai présenté ce courant de pensée dans la partie précédente.

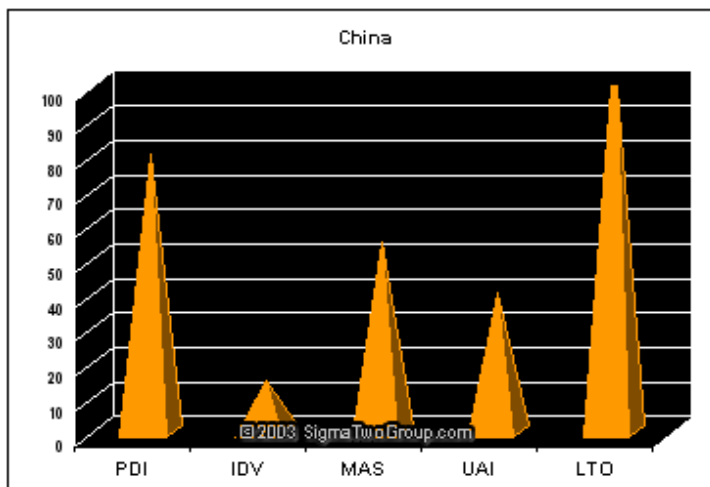
A l'inverse, les occidentaux sont principalement marqués par la culture judéo-chrétienne et, dans une moindre mesure, par l'islam, ceci indépendamment de notre propre religion et même si nous sommes athées.

De fait, tout ce qui doit son origine à l'un de ses deux principaux courants de pensée n'existera sans doute pas dans l'autre culture ; et les références y sont nombreuses !

2.2 Qu'en pense Geert Hofstede ?

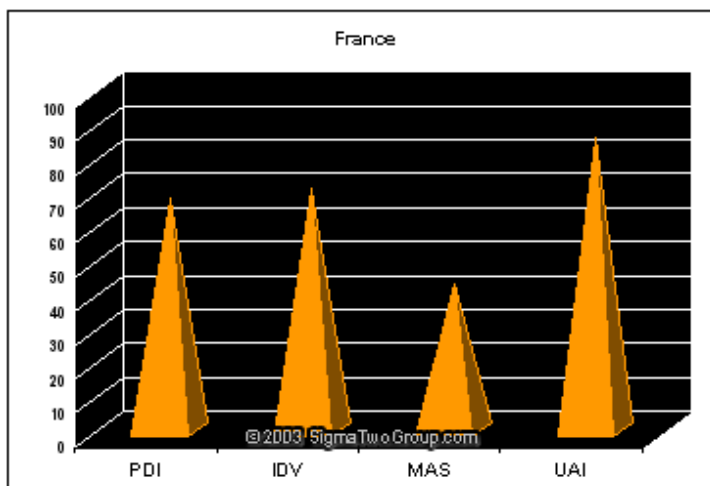
Après m'être appuyé sur les critères de Geert Hofstede pour présenter la culture chinoise, je vais reprendre quatre de ses paramètres pour comparer les sociétés chinoises et françaises.

Résultat des critères de Geert Hofstede pour la Chine



Source : www.geert-hofstede.com/

Résultat des critères de Geert Hofstede pour la France



Source : www.geert-hofstede.com/

Le critère le plus significatif pour illustrer les différences culturelles est le niveau d'individualisme. J'ai indiqué que la Chine possédait un chiffre très bas (20) indiquant un grand collectivisme, celui-ci provenant de la culture communiste du pays. La situation française est pratiquement opposée avec un individualisme s'élevant à 71. Cela marque une différence notable, qu'il est important de prendre en compte pour manager les hommes.

La seconde différence majeure entre les deux sociétés se situe au niveau du contrôle de l'incertitude. Alors que la Chine présente un fort degré d'acceptation de l'incertitude, la société française y est très sensible, les chinois ressentent moins le besoin d'établir des règles strictes pour contrôler cette incertitude ou l'ambiguïté. Par rapport à la France, la société chinoise est

plus tolérante concernant les opinions et manières de faire différentes. Ce critère peut être mis en évidence par la « peur du futur » caractérisée dans les comportements français, sentiment que l'on ne retrouve pas en Chine (au regard de l'histoire et des situations économiques des pays, l'inverse aurait été plus logique...).

Les deux autres critères montrent des écarts moins importants. Je relève environ 15 points d'écart sur celui de masculinité. La Chine est loin d'établir une parité homme/femme, chose qui est chère aux français. Nous pouvons d'ailleurs constater qu'il y a en France des femmes politiques de première importance, ce qui n'est pas le cas en Chine.

Enfin, il est à noter que le critère de conception du pouvoir et de la distance hiérarchique est légèrement plus élevé (12 points) en Chine qu'en France. Cela signifie que la tendance est identique dans les deux pays. Ces sociétés sont caractérisées par un niveau élevé d'inégalités de pouvoir et de richesse et celles-ci sont acceptées par les individus. Après plus de deux mois ici, j'ai pourtant l'impression que, bien que les inégalités soient plus fortes en Chine, la société française les accepte moins. Ce phénomène est peut être dû à l'esprit contestataire de la société française (grèves, etc.).

2.3 Des schémas mentaux opposés

Cette donnée est absolument capitale pour comprendre les raisons qui expliquent que les chinois et les occidentaux réagissent si différemment à des situations similaires. Pour présenter cette différence je vais reprendre l'excellente explication de Bruno Marion⁴⁴.

« Essayons de comprendre notre schéma mental. Celui-ci vient de notre éducation. La première chose que nous apprennent nos parents, c'est la loi, les règles : « Dis bonjour à la dame », « Dis merci », « Tiens toi bien » etc. Et surtout la première règle entre toutes, à savoir être propre !

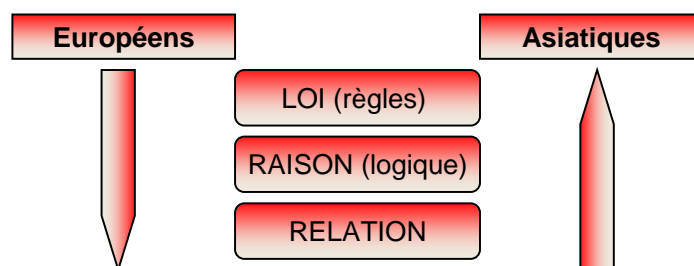
Ensuite, lorsque nous grandissons, nos parents commencent à nous expliquer les choses : « Ne mets pas tes mains sur la plaque chauffante, parce que tu pourrais te brûler. » C'est l'âge des explications que l'on nomme l'âge de raison. Notre système éducatif occidental est essentiellement basé sur la raison, l'explication, la démonstration, la logique.

⁴⁴ Bruno Marion, *Réussir avec les Asiatiques*, Editions d'Organisation, avril 2006.

Enfin, la vie nous apprend à mener nos relations. Ce n'est pas à l'école que l'on enseigne comment trouver un ou une partenaire, éduquer ses enfants ou accompagner ses parents en fin de vie...

Cet enchaînement crée notre schéma mental (mindset) et, lorsque nous sommes exposés à une situation nouvelle, tout particulièrement dans des conditions d'urgence et de stress, nous ferons d'abord appel à la loi (quelle règle dois-je appliquer pour me sortir de cette situation difficile ?). Si nous avons plus de temps, nous allons analyser et essayer de comprendre pour résoudre le problème. Enfin, très rarement, nous ferons appel à nos relations pour régler un différent ou un problème.

Le schéma mental des asiatiques est à peu près inverse : la relation d'abord, la raison ensuite et enfin seulement la loi. En effet, si vous relisez les sections sur le confucianisme et le bouddhisme, vous verrez alors que la priorité de l'enseignement, c'est la relation : comment se comporter vis-à-vis de telle ou telle personne (les parents, le maître, etc.). C'est aussi donner la priorité au groupe et à ses relations internes ou externes plutôt qu'aux droits et devoirs de l'individu. Il est intéressant de noter que le concept de logique est globalement intraduisible en chinois ! (...)



Source : Bruno Marion, Réussir avec les Asiatiques,

Cette explication et ce schéma permettent de mieux comprendre la différence de vision des choses entre les chinois et les occidentaux. Les réactions faces à des problèmes communs seront donc différentes.

2.4 Des visions des choses différentes

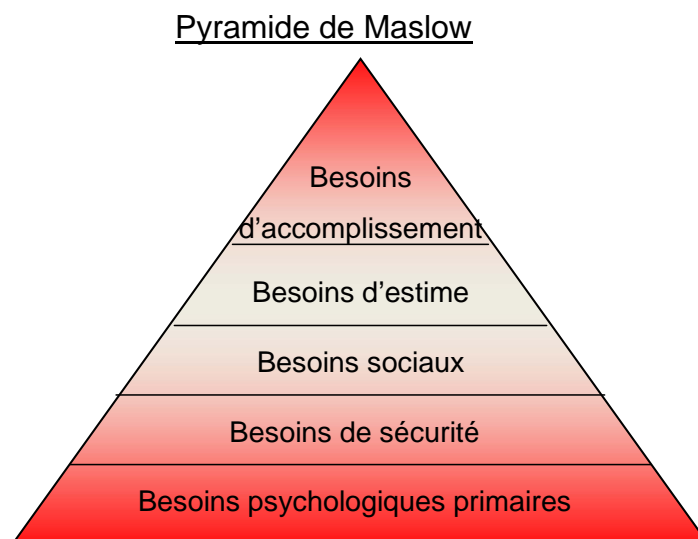
2.4.1 Ça fonctionne donc c'est parfait

Outre des schémas mentaux « opposés », les chinois et les occidentaux ont des visions des choses souvent bien différentes. D'une manière générale, pour les chinois, lorsque cela

fonctionne ça suffit. A l'inverse, les occidentaux veulent que ça fonctionne et que ça soit joli, pratique, etc. Je me souviens de la première fois où je suis allé faire des courses avec un chinois. Au moment de choisir des assiettes, il m'a dit « ne cherche pas une « belle décoration », ça n'existe pas, car ici on s'en fiche. On veut juste des assiettes pratiques ».

Cet état de fait entraîne des incompréhensions dans la vie quotidienne, notamment dans un cadre professionnel. Un occidental me racontait un jour qu'il se trouvait avec un chinois pour vérifier une vis qui, d'après lui, ne convenait pas. Le chinois a alors pris un tournevis et vérifié que celle-ci était correctement serrée, après quoi il a déclaré « cette vis n'a pas de problème » alors que pour l'occidental cette vis avait un problème car certes elle était serrée mais elle était également rouillée... Cet élément -la rouille- était totalement accessoire aux yeux du chinois. La vis était correctement serrée donc elle convenait, voilà ce que pensait le chinois. Autant pour l'occidental il était inconcevable d'envoyer le produit au client avec une vis rouillée autant cela ne posait pas le moindre problème au chinois. Pour eux, la beauté d'un élément importe peu, de même que son côté pratique. « Pourquoi faire un effort pour améliorer la maniabilité d'un produit alors que l'utilisateur ne sera pas l'acheteur et que cet utilisateur n'a pas son mot à dire ? ».

Toujours à partir de cet exemple, on peut définir un schéma suivant le principe de la pyramide des besoins de Maslow.



Dans le cas présent, le besoin de sûreté peut être associé au fait que la vis soit serrée -ce qui suffit- le niveau suivant est que la vis soit serrée au couple puis, que la vis soit serrée au couple et belle et enfin que la vis soit serrée au couple, belle et protégée.

Un autre exemple peut être la différence de point de vue par rapport aux rangements et à la propreté. Un occidental souhaite quelque chose de correctement rangé, pour un chinois

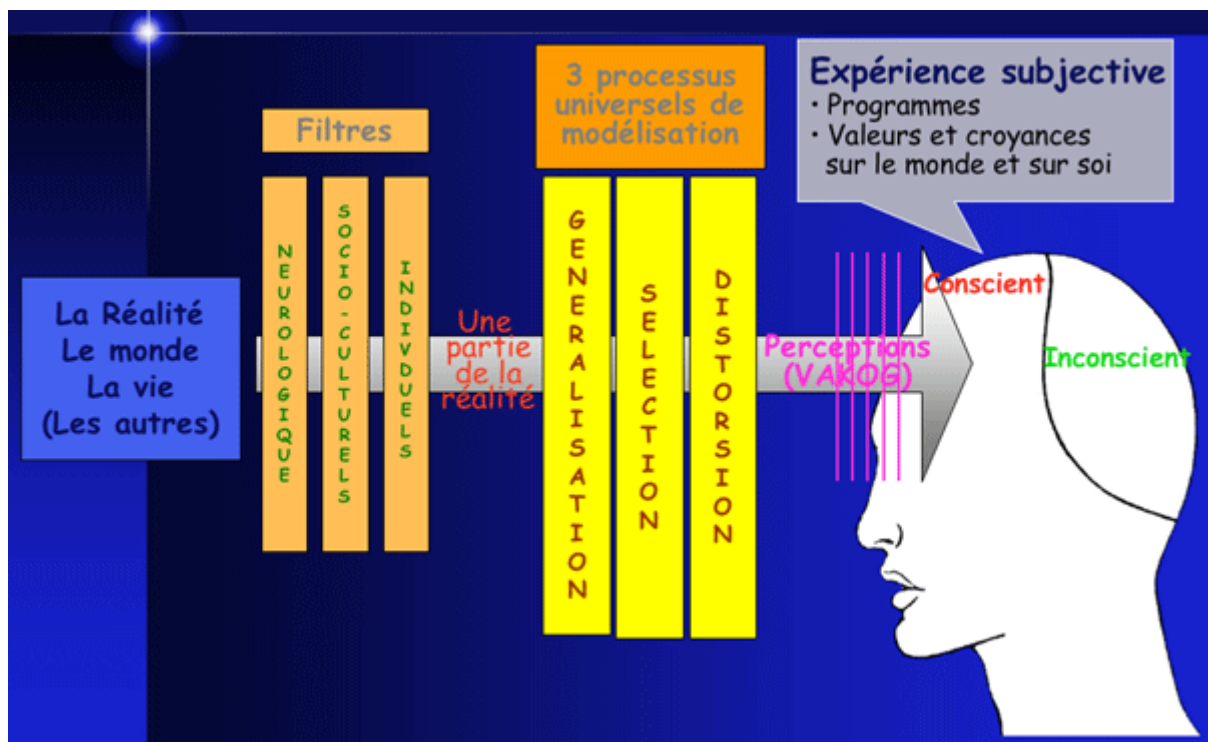
ce n'est pas grave s'il y a du désordre tant qu'il retrouve ce dont il a besoin quand ce besoin se fait ressentir. De même, les chinois ne veulent pas jeter, même si cela ne servira jamais et même si les produits concernés sont inutilisables (défauts, etc.). Pour eux, jeter serait illogique, ce serait du gaspillage.

On le voit, les différences de points de vue sont importantes. C'est dû au fait que les « filtres » individuels font percevoir les choses différemment suivant les humains. Les trois filtres qui influencent nos perceptions sont :

- le filtre neurologique. Créé génétiquement, il est différent à chaque espèce ; il résulte des structures propres à notre cerveau,
- le filtre socio-culturel. Propre à tous les membres d'un groupe culturel, il englobe les mythes, valeurs et langage de chaque communauté et entraîne une vision différente du monde suivant nos origines,
- le filtre individuel. Unique, ce filtre évolue au fil du temps suivant l'éducation reçue, l'influence des parents et l'ensemble des expériences personnelles vécus.

De ce constat découlent des visions différentes de choses similaires.

L'influence des filtres sur les perceptions des humains



Source : vetopsy.fr

Pour travailler avec les chinois, il faut tout d'abord se comprendre, parler le même langage. C'est important car il sera très difficile d'avancer sans être sur la même longueur d'onde, sans parler de la même chose. Ensuite, une fois cela acquis, il sera possible de faire muter les chinois pour qu'ils comprennent ce que nous attendons d'eux, ce que les clients occidentaux attendent des produits.

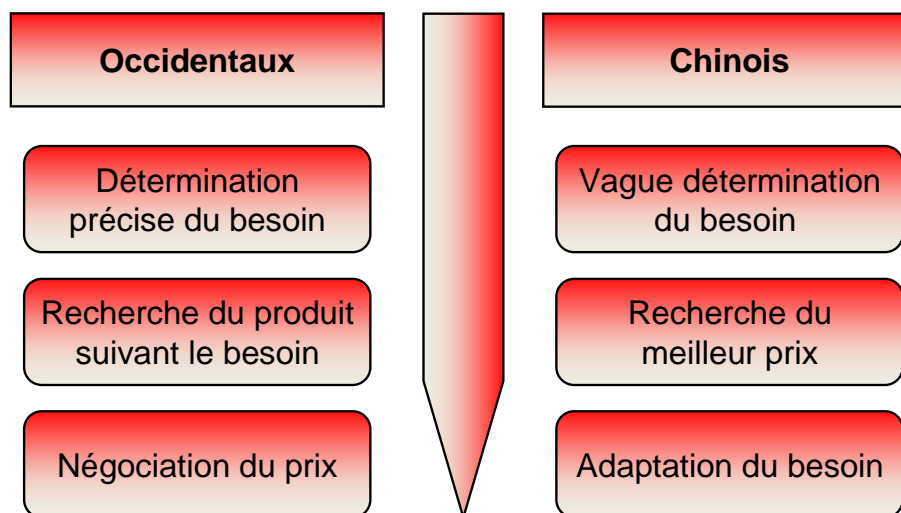
2. 4. 2 Une approche par les coûts

En Europe, nous faisons souvent de la sur-qualité. Nous sommes prêts à dépenser de l'argent dans des solutions qui ne sont pas nécessaires et pas demandées par le client. Mais nous le faisons quand même car « on ne sait jamais, cela peut servir ».

L'approche chinoise est différente et se base d'abord sur le coût. Ils déterminent vaguement ce dont ils ont besoin puis recherchent ce qui existe et ensuite ils adaptent leurs besoins aux standards existants pour éviter de faire du sur-mesure. Cela leur permet d'acheter les produits les moins chers possibles sans pour autant faire de la sous qualité.

Je me souviens d'un échange entre un bureau d'études français et son partenaire chinois. La partie française avait déterminé des dimensions très précises pour une pièce et les chinois devaient effectuer des recherches pour l'acheter en Chine. Ces derniers sont revenus vers les français en leur indiquant avoir trouvé un modèle standard du marché ayant des dimensions très proches de celles demandées ; les chinois souhaitaient avoir la confirmation qu'il convenait. Bien que ce produit réponde parfaitement répondu aux exigences techniques, le bureau d'études français a refusé la pièce car elle n'avait pas les dimensions exactes ; ceci malgré un coût très inférieur. L'étonnement des chinois était alors maximum et leur incompréhension réelle : pourquoi des français viennent acheter en Chine pour diminuer les coûts mais refusent un produit nettement moins cher pour la seule raison qu'il ne correspond pas au dessin du bureau d'études (mais répond tout de même parfaitement aux besoins d'utilisation) ?

Une approche différente des achats



D'une manière générale, les chinois vont toujours chercher à gagner sur les coûts. Ils ont l'habitude de viser la qualité minimale acceptable et de voir si cela est « jouable ». Alors, bien sûr, il arrive que cela ne suffise pas, il leur arrive de « perdre ». Dans ce cas, ils changent de produit pour en augmenter la qualité.

2.5 Une fois validé, tout va très vite

En Chine, il est possible de trouver que les choses n'avancent pas assez vite. Ce sera par exemple le cas lorsqu'il faudra prendre des décisions. En revanche une fois que quelque chose est validé, tout bouge et change à une vitesse fulgurante.

Je me souviens, avec amusement, d'un déménagement de mon bureau quelques semaines après mon arrivée en entreprise. Suite à la validation de la réorganisation de certains bureaux, 8 à 10 personnes venant des autres services sont arrivés simultanément et ont commencé à déménager le bureau de mon collègue en déplacement ce jour là. Le temps de finir ma phrase ou mon calcul et son bureau était déjà dehors !

C'est vrai à tous les niveaux. Alors que je cherchais avec un chinois une poste dans le centre d'une ville, nous sommes arrivés dans une rue et il me dit avec étonnement « mais...il y avait un grand bureau de poste juste ici il y a seulement 2 mois »... Nous avons finalement retrouvé le bureau de poste en question, cent mètres plus loin dans des locaux flambant neufs...

2.6 L'importance des relations

C'est quelque chose de marquant lorsque l'on travaille en Chine, les relations sont absolument primordiales et j'ai déjà présenté l'importance du guanxi plus haut. Il faut bien prendre conscience qu'en Chine, les relations comptent davantage que les règles de conduite.

Il faut bien intégrer cela car c'est un paramètre à prendre en compte en permanence. Les occasions informelles -hors du cadre de l'entreprise- sont vitales pour mener à bien des partenariats avec des chinois. C'est en effet ces moments là qui vont créer une harmonie nécessaire pour envisager des échanges.

3 - Les pré-requis à intégrer avant d'aller en Chine

3.1 Aimer les challenges et avoir une grande ouverture d'esprit

Tout projet de site à l'étranger demande des qualités humaines importantes, se tourner vers la Chine exige en plus une ouverture d'esprit à la dimension du pays pour accepter les différences culturelles qui sont, je l'ai évoqué plus haut, très importantes.

A mon sens, le fait d'aller travailler en Chine est avant tout un challenge, un « défi » pour votre entreprise et pour vous-même. Vous serez en effet confronté à quelque chose de nouveau, de différent de ce que vous avez rencontré jusqu'à maintenant. Réussir dans ce nouveau contexte sera un challenge. Vous devez donc aimer cela, aimer la prise de risques et vouloir vous dépasser.

Une grande ouverture d'esprit me semble également indispensable pour accepter les nombreuses différences entre la Chine et l'occident. Vous devez être prêt à accepter d'autres méthodes, schémas de pensées, modes de vie, etc. Il vous faut être curieux et avoir envie de chercher et d'exploiter les différences avec les chinois ; la modestie doit également être l'une de vos qualités.

3.2 Accepter de mettre des moyens humains et financiers

Que ce soit pour conquérir un nouveau marché ou pour réaliser des économies, il sera indispensable de commencer par une phase d'investissement. Ceux-ci seront humains -en fournissant les ressources nécessaires- mais également financiers ; il faudra mettre « la main à la poche » pour lancer votre activité en Chine.

En Chine plus qu'ailleurs, à cause de l'importante différence culturelle, il est important de se donner les moyens de réussir et cela passe par un investissement humain et financier. Nombre d'entreprises françaises lésinent sur ces moyens ; leurs projets traînent alors en longueur et les résultats ne sont pas au niveau des attentes.

3.3 Vivre et travailler en Chine, ce n'est pas des vacances !

La Chine est un pays formidable, dynamique et dans lequel les choses vont vites. Il suffit de voir le développement de certaines villes pour s'en rendre compte. Shenzhen est par exemple passé du « village de pêcheurs » à l'une des plus grosse et dynamique ville chinoise en seulement quelques années. On peut également évoquer Shanghai qui évolue à vue d'œil. L'un des intervenants de mon école comparait cette ville avec « New York des années 1970 », ville où l'on peut avoir l'impression d'être « au centre du monde » tellement il se passe de choses et que cela va vite. Il est passionnant d'évoluer dans ce contexte et de voir « le monde se transformer » autour de soit. L'Empire du Milieu est unique de par sa taille et sa croissance au cours des 30 dernières années.

Bien que disposant de nombreux avantages -pouvoir d'achat important, avantages en tous genres comme logement et/ou chauffeur, etc.- vivre en Chine n'est, je pense, pas donné à tout le monde.

Tout d'abord, la différence culturelle nécessite une forte capacité d'adaptation. Les relations humaines, les règles de conduite et l'ensemble de l'environnement chinois changent de ceux rencontrés en France. Pour vivre en Chine il faut également pouvoir s'habituer à une nourriture différente, aux fameux « crachats », aux bruits, aux fortes odeurs et, d'une manière générale, à des règles d'hygiène différentes. Derrière l'image d'une « culture multimillénaire » vantée par les brochures des agences de voyage, le quotidien n'est pas aussi facile que certaines images peuvent le faire croire.

De la même manière, travailler en Chine exige des qualités particulières. Maîtrise de soi, tolérance, patience, ouverture d'esprit, pédagogie sont quelque traits de personnalité qui doivent accompagner les expatriés occidentaux en Chine. Cette formidable expérience qu'est d'exercer une activité professionnelle dans l'Empire du Milieu doit découler d'une réelle volonté de se tourner vers cette culture.

Il est donc important de prendre en compte ces quelques points. Vivre et travailler en Chine n'est pas à la portée de tous et il vous faudra trouver des ressources humaines acceptant de s'expatrier.

3.4 Lourdeurs et difficultés administratives

Le dernier point des pré-requis à intégrer avant d'aller en Chine -et pas des moindres- est la lourdeur d'un système bureaucratique complexe. Directement issu du modèle

communiste, qui exige un fort contrôle de toutes les activités, le système administratif chinois comporte de nombreuses branches dans lesquels il est souvent difficile de s'y retrouver. De fait, les opérations administratives sont longues et complexes avec un chemin parsemé d'embûches.

Pour investir en Chine, une entreprise étrangère doit faire l'objet d'une autorisation administrative. Suivant la taille et le type d'investissement, l'accord doit provenir soit du Ministère du Commerce soit d'une antenne locale. Dans tous les cas les opérations seront longues et complexes et la possession d'un guanxi puissant facilitera fortement les démarches.

Cet environnement bureaucratique peut également compliquer l'obtention de certifications, licences, autorisations et approbations. Dans de nombreux cas, les entreprises doivent transmettre des documents à des personnes et à des administrations non liées par un accord de confidentialité ; les risques liés à la propriété intellectuelle sont alors réels. A l'inverse, il peut être difficile d'obtenir des informations financières ou juridiques ; leur transmission n'est pas toujours transparente.

Il est donc important de prendre en compte le fait que les démarches administratives en Chine sont longues et complexes avec un fonctionnement qui peut manquer de transparence et de clarté. L'importance du guanxi tel que je vous l'ai présenté plus haut prend alors tout son sens ; la composition de celui-ci pourra faire accélérer les choses...ou au contraire les freiner si le vôtre n'est pas assez développé.

4 - Les axes de travail pour réussir en Chine

Comme je vous l'ai présenté plus haut avec l'exemple de MHMH, les problématiques des entreprises étrangères implantées en Chine ont un point commun : l'environnement chinois. Après vous l'avoir présenté dans les parties 3 et 4 de ce présent document, je vais maintenant vous exposer des axes de travail pour ne plus subir les différences culturelles. Pour se faire, je vais reprendre les « quatre piliers fondamentaux » de l'entreprise -le personnel, les fournisseurs, les clients et les actionnaires- et proposer des solutions pour chacun d'eux.

4.1 Fidéliser le personnel

Il s'agit probablement de la première difficulté des entreprises étrangères basées en Chine, le turnover des salariés y est très élevé. Comme je l'ai indiqué plus haut « 52% des personnes déclarent que leur durée moyenne de travail dans une unité ne dépasse pas deux ans »⁴⁵, certains secteurs ont des taux de turnover supérieurs à 25%, notamment pour les fonctions managériales. Un turnover élevé est néfaste pour l'entreprise car :

- il est difficile d'avoir de la continuité dans les actions,
- l'assimilation du fonctionnement de l'entreprise de la part du nouvel employé demande du temps,
- la formation des recrues exige du temps et des moyens financiers,
- le départ de salariés peut entraîner la perte de connaissances (techniques, organisationnelles, etc.) pour l'entreprise,
- il nécessite des ressources importantes (en temps et en argent) et en Chine « Le coût de remplacement d'un cadre performant représente de 300% à 2000% de son salaire mensuel⁴⁶ »

⁴⁵ Beaucoup de « job-hopper » en Chine, Le Quotidien du Peuple en ligne, <http://french.peopledaily.com.cn/Economie/6288346.html>, 22 octobre 2007.

⁴⁶ Chloé Ascencio, *Comprendre le point de vue des salariés chinois est vital pour l'entreprise*, Management Interculturel Chine, <http://managementchine.blogspot.com/2006/09/comprendre-le-point-de-vue-des-salaris.html>, 09 juin 2006.

Conscientes de toutes ces données, les entreprises travaillent de manière à réduire le turnover dans leurs unités.

La gestion des ressources humaines dans l'entreprise est une préoccupation récente en Chine. En effet, sous l'ancien régime la vocation des entreprises, dites « d'Etat », « *n'était pas de faire du profit, mais de garantir aux travailleurs une sécurité d'existence en échange de leur intégration dans une organisation fortement hiérarchisée et d'un contrôle exercé sur la communauté sociale.*⁴⁷ ». De fait, il n'était pas nécessaire de faire de la « ressource humaine » dans les entreprises, une gestion administrative du personnel était suffisante. Il est d'ailleurs intéressant de noter que cette discipline n'a été intégrée que récemment dans les programmes universitaires chinois ; ce besoin était auparavant inexistant.

4. 1. 1 Créer une culture d'entreprise et une cohésion d'équipe

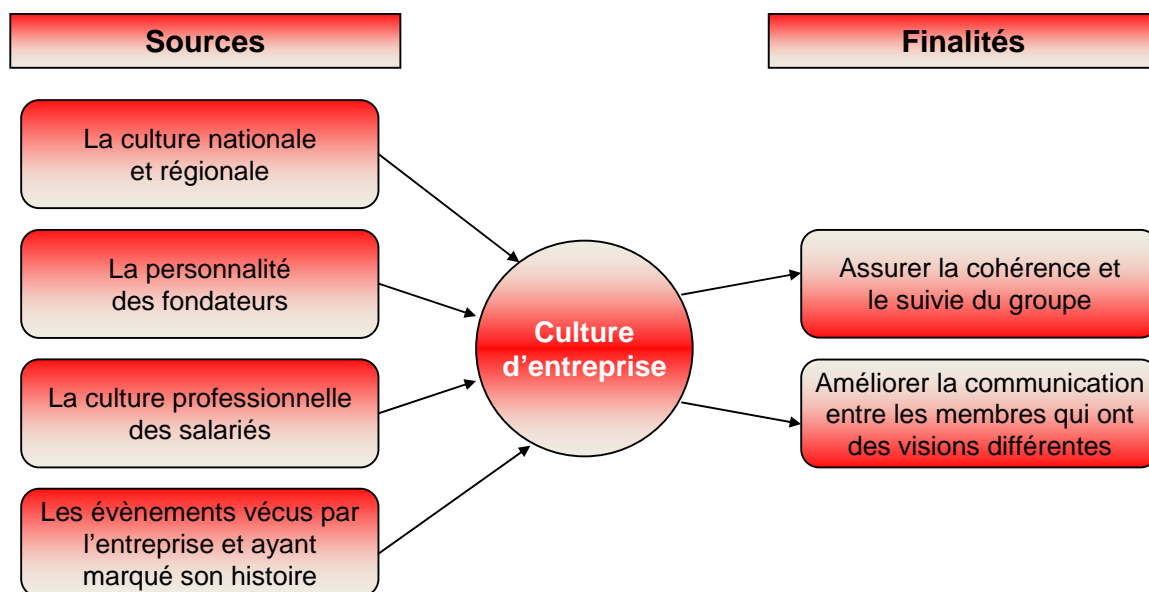
Réalité découlant probablement de l'importance de l'harmonie -point clé du confucianisme- une bonne culture d'entreprise est, avec une bonne entente avec la hiérarchie, absolument fondamentale pour conserver ses salariés en Chine. Une étude a d'ailleurs fait ressortir que « *la raison la plus importante [d'un départ] est le désaccord ou la mauvaise entente avec les gestionnaires ou bien l'inadaptation à l'environnement culturel de l'entreprise*⁴⁸ ». Il est également important d'avoir une structure « familiale », « protectrice » et « paternaliste » de ses employés.

La culture de l'entreprise est créée à partir de l'histoire et de la culture personnelle des membres du groupe. Le schéma suivant récapitule les différentes sources de création et d'évolution de la culture d'entreprise.

⁴⁷ Martine Le Boulaire, Denis Segrestin et Yuxin Jiang, *Travailler en Chine oblige à réinventer son modèle de management*, Les Echos, N° 19686, 13 juin 2006.

⁴⁸ *La fidélisation du personnel chinois*, Heureux qui comme Ulysse, <http://heureuxquicommeulyse.viabloga.com/news/la-fidelisation-du-personnel-chinois>, 27 septembre 2007.

Les sources de la culture d'entreprise



Source : culture.entreprise.free.fr

C'est parce que les cultures nationales des individus influencent la culture d'entreprise que celle-ci convient difficilement à l'ensemble des acteurs dans une entreprise internationale multiculturelle. La culture d'entreprise permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation. C'est pourquoi si un salarié ne s'y identifie pas, il sera probablement marginalisé et quittera vraisemblablement l'entreprise.

Cette culture d'entreprise, si complexe et peu palpable, « fait que chaque entreprise est unique. Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture. Le manager doit prendre en considération dans ses décisions ce qui apparaît plus comme une réalité organisationnelle qu'un objet de management à part entière⁴⁹. ».

Le besoin d'harmonie ressenti par les chinois exige qu'ils se sentent parfaitement en adéquation avec la culture de l'entreprise. Il demande aussi un groupe « fort » et « soudé ». Pour se faire, il me semble important de réaliser du « team building » en organisant des évènements intra et extra entreprise impliquant les acteurs de l'organisation. Ces moments forts peuvent être des activités et des jeux lors des fêtes annuelles (nouvel an, etc.) ou encore des sorties organisées et subventionnées par l'entreprise. J'en ai fait l'expérience dans mon entreprise à l'occasion du nouvel an chinois. Elle avait organisé des tournois sportifs et divers concours mettant en actions nos produits (chariots élévateurs). J'ai trouvé cette demi-journée

⁴⁹ Delavallee E., *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'organisation, mai 2002.

importante et réussie, et malgré la barrière de la langue j'ai eu le sentiment de voir un groupe soudé et de sentir de vrais liens entre les salariés. Il m'est difficile de comparer cette situation avec d'autres entreprises chinoises par manque d'expérience, mais d'après les échanges que j'ai eus, ce type d'ambiance n'est pas habituel dans les entreprises chinoises et je pense qu'elle fidélise les salariés.

De la même manière et pour souder les équipes, je conseille la création de « newsletters » ou « journaux d'informations » à destination des salariés de l'entreprise. On pourrait y retrouver l'actualité de l'entreprise, tant au niveau de son fonctionnement que de la vie des employés. Mais aussi la présentation d'un service ou d'une équipe de l'entreprise, la mise en avant du « salarié du mois », d'un projet, ou encore l'évocation du dernier match de basket, tennis de table ou rugby réalisé par l'équipe portant les couleurs de l'entreprise... Ce type de journal interne est couramment utilisé en France mais cela semble moins être le cas en Chine. Je pense qu'il s'agit pourtant d'un bon outil pour créer une cohésion de groupe.

Enfin, il est important de réussir à comprendre l'importance de la confrontation entre culture locale et culture d'entreprise et c'est d'autant plus difficile en Chine que la culture locale est éloignée de celle que nous connaissons en occident. D'une certaine manière, on peut poser la question suivante : les employés chinois sont ils d'abord des employés de l'entreprise et ensuite chinois ou sont-ils chinois et ensuite employés de l'entreprise ? C'est une réelle confrontation entre le management universel et le management culturel.

4. 1. 2 Relations personnelle et modèle de communication

J'ai déjà eu l'occasion de vous l'indiquer, les relations personnelles tiennent une place prépondérante dans le monde des affaires chinois. Ce n'est pas le cas dans la culture occidentale, notamment française, et ce manque de relations, ces « distances interpersonnelles » maintenues par les managers français avec leurs collègues chinois sont souvent mal perçues. Elles empêchent en particulier l'établissement de relations de confiance : « *Avec les collègues français, il ne faut pas s'attendre à devenir amis*⁵⁰ » déclare un chinois. Ce type de relation étant nécessaire en Chine, les entreprises étrangères et leurs managers expatriés doivent absolument favoriser leur développement. Outre les idées présentées plus haut, je conseille aux managers étrangers de passer du temps hors de l'entreprise avec leurs collègues de travail. Visite de la ville ou de la région, aller ensemble à un

⁵⁰ Chloé Ascencio, *Comment les salariés chinois perçoivent-ils leurs managers occidentaux ?* Connexion numéro 34, juillet 2006.

événement culturel ou sportif ou encore faire du shopping sont autant d'activités que les occidentaux ne font pas avec leurs collègues mais qui sont, en Chine, choses courantes, appréciées et même nécessaires.

Une fois cette relation de confiance établie, il faudra favoriser la « mise en expression » des salariés chinois. En effet, leur mode de communication indirect et implicite ne favorise pas l'expression des sentiments, notamment lorsque ceux-ci sont négatifs (pour rappel, ils n'utilisent pas le mot « non »). Les aider à s'exprimer, en particulier sur les choses négatives, permettra de comprendre un éventuel problème puis de mettre en place un plan d'action pour supprimer les difficultés. Les acteurs chinois auront toutes les chances d'être plus épanouis dans leur travail et surtout les risques de départs précipités de l'entreprise diminueront. De leur côté, les managers français doivent modifier leur manière de « *communiquer [qui] est « trop directe et explicite » (...)* les chinois, qui le ressentent comme un « manque de respect ».⁵¹ ». Car elle entraîne des incompréhensions, avec des objectifs de travail mal compris et un suivi individuel insuffisant. Enfin, les acteurs français doivent ménager leur esprit critique et leur goût du débat de manière à ne pas faire perdre la face à leurs interlocuteurs.

4. 1. 3 Tendre vers un management participatif

D'après moi c'est directement issu de l'histoire du pays et du communisme : les chinois ont un très fort respect pour leur hiérarchie et leur chef d'entreprise est considéré comme un « dieu ». Cette état de fait donne un modèle de management très peu participatif qui ne favorise pas l'épanouissement des salariés au sein de l'entreprise en ce qui concerne la prise de responsabilité ou la créativité. Le chef d'entreprise, qui va en effet avoir le rôle d'un « père », va créer l'ambiance de travail puis ensuite il délèguera petit à petit en accompagnant de près ses équipes. Cette délégation devra être parfaitement contrôlée sinon l'employé pourra se sentir perdu.

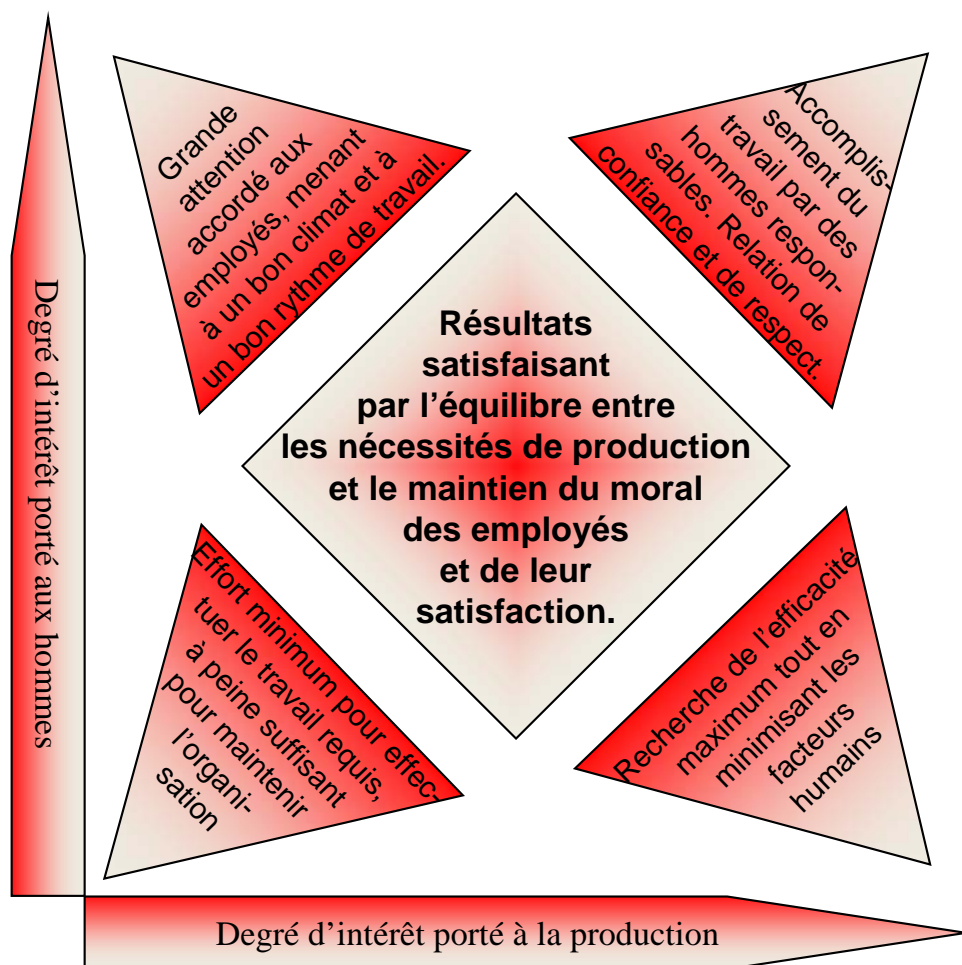
Pour favoriser l'épanouissement des individus dans l'entreprise, pour qu'ils soient plus performants et pour aider au rapprochement des objectifs personnels et organisationnels, il est nécessaire de développer le management participatif dans les entreprises en Chine. Il faut donc encourager les initiatives personnelles en passant par les outils universels tels que les cercles de qualité ou les boîtes à idées. Mais il faut également soutenir les chinois dans cette démarche qui, pour eux, est nouvelle. Pour favoriser leur esprit d'initiative et développer le

⁵¹ Chloé Ascencio, *Comment les salariés chinois perçoivent-ils leurs managers occidentaux ?*, Connexion numéro 34, juillet 2006.

management participatif il est important d'être tolérant lorsque de mauvaises décisions sont prises, au risque de décourager toute prise d'initiative future. Pire, la notion de face est tellement importante qu'un échec personnel d'un individu entraînant sa perte de face pourrait le faire quitter lui-même l'entreprise. Il est donc vital d'apporter un soutien aux prises d'initiatives personnelles et de les manager avec habileté.

Les chinois prennent goût à ce type de management apparu récemment dans l'Empire du Milieu et les managers travaillant depuis plusieurs années dans des entreprises étrangères le favorisant y ont souvent adhéré.

Grille managériale (Blake et Mouton)



Source : qualiteonline.com

Je conseille donc aux managers étrangers de développer un management participatif, de consulter les acteurs chinois pour prendre des décisions, de travailler en brainstorming, d'écouter et de faire confiance à leurs collaborateurs chinois. Au début ce sera difficile car c'est

quelque chose de nouveau pour les chinois, mais ces derniers pourront souvent beaucoup apporter aux managers étrangers soucieux de profiter des différences culturelles.

Enfin, le management en Chine doit prendre en compte l'importance du guanxi et savoir construire une « petite ambiance », c'est-à-dire préférer un modèle d'intégration par les réseaux de proximité. L'importance du guanxi est très grande quand on sait que « *on ne travaille pas pour Siemens ou General Electric en Chine, mais que l'on travaille pour un manager de Siemens ou de General Electric. Le guanxi hiérarchique doit absolument être développé*⁵². »

4. 1. 4 Former et donner des perspectives d'évolution

Les chinois veulent progresser, tant au niveau de leurs connaissances qu'à celui de leur poste hiérarchique. Les opportunités de développements professionnels sont pour les chinois le plus important facteur d'attraction des personnes compétentes et talentueuses de niveau supérieur⁵³. La même enquête fait ressortir que « *Pour les employés et les travailleurs chinois, ils accordent beaucoup d'importance aux deux conditions suivantes qui pourraient les retenir : la promotion et la formation professionnelle, car parmi les personnes enquêtées, il y a respectivement 58% et 35% que ces deux moyens sont bons et efficaces pour retenir les travailleur et les employés aptes, compétents, doués et capables.* ». Marc Petit⁵⁴ de l'entreprise Zander met en avant l'importance d'avoir des projets d'entreprise connus des équipes pour conserver ses salariés. Ceci s'explique naturellement par le fait qu'un carnet de commande plein donne de meilleures perspectives économiques et professionnelles aux membres de l'organisation.

Pour limiter le turnover, je vous conseille d'établir pour les salariés de votre entreprise un plan de formation très ambitieux qui peut par exemple passer par un dispositif de formation en partenariat avec des universités chinoises comme l'a fait Carrefour dans le Sichuan. Les multinationales peuvent également donner des opportunités à l'international dans les autres sites du groupe, cette expérience sera très valorisante pour les managers chinois. Il peut également être judicieux de proposer des formations à l'étranger (en Europe ou aux Etats-Unis) aux managers chinois pour les fiabiliser. Cette approche est utilisée avec réussite

⁵² Benoît Boisseuil, *Pas seulement pour quelques poignées de Yuans*, Objectif-Chine.com, <http://www.objectif-chine.com/2007/11/30/rh-turn-over-pas-seulement-pour-quelques-poignees-de-yuans-benoit-boisseuil>, 30 novembre 2007.

⁵³ Enquête de Hudson, *Beaucoup de « job-hopper » en Chine*, Le quotidien du peuple, 22 octobre 2007.

⁵⁴ Marc Petit, Zander, *Manager process pharmaceutique*, le 27 mai 2008.

par Stäubli. Vincent Allard⁵⁵ indique cependant « *nous convenons par contrat que si le salarié démissionne sous une certaine durée après ses formations, il doit rembourser l'entreprise. Il n'y a rien de tel que l'argent pour les faire réfléchir* ». La contrepartie de la formation des membres de l'entreprise est qu'elle augmente la valeur des employés sur le marché, il faut donc s'attendre à ce qu'ils demandent des augmentations salariales.

Bien qu'ils soient indispensables, je pense qu'il faut limiter les expatriations de managers occidentaux pour proposer à la place, aux salariés chinois, des promotions internes.

4. 1. 5 L'argent suffit-il ?

Comme dans probablement tous les pays du monde, la rémunération attire les salariés asiatiques. Cela semble être particulièrement le cas en Chine où « *30% des personnes estiment que parmi les demandeurs d'emplois plus de 20% accordent une grande importance à l'augmentation de salaire, et ce taux est le plus élevé parmi les marchés asiatiques qui ont fait l'objet de l'enquête. Et 7% des demandeurs d'emploi souhaitent un salaire qui dépasse de 30% celui que les employeurs sont prêts à leur accorder.*⁵⁶ ». Les entreprises chinoises ont compris l'importance du salaire et « *68% des enquêtées déclarent que la plupart des sociétés sont prêtes à accorder des conditions avantageuses pour retenir ou attirer les personnes compétentes et talentueuses.* ».

On le voit avec ces chiffres, la rémunération tient une place importante pour les chinois. Je vais même aller plus loin en indiquant que pour les chinois, la rémunération, et l'argent en général, représente « tout ». Jean-Luc Domenach, l'un des plus grands sinologue français déclare⁵⁷ « *seule la famille peut être plus importante que l'argent dans la Chine d'aujourd'hui. Ce n'est d'ailleurs même pas toujours le cas. (...) Le fric est roi, et on l'honore avec tant de passion et d'adresse que les liasses de billets sont comptées avec une incroyable vitesse : c'est devenu presque un art populaire* ». Certains chinois indiquent même que le seul et unique moyen de conserver ses salariés est de leur proposer un bon salaire. Les chinois veulent toujours gagner plus et ont souvent tendance à regarder seulement cet élément, sans avoir une vision plus large et sans prendre en considération d'autres aspects liés au travail (ambiance, situation géographique, etc.). Par ailleurs, ils raisonnent généralement à court

⁵⁵ Vincent Allard, expatrié français en Chine depuis 3 ans travaille au département production de Stäubli Hangzhou. Son expérience du terrain lui permet d'avoir une expertise intéressante de la Chine, nous nous sommes entretenus au sujet de ce présent document en mai 2008

⁵⁶ Enquête de Hudson, *Beaucoup de « job-hopper » en Chine*, Le quotidien du peuple, 22 octobre 2007.

⁵⁷ Jean-Luc Domenach, *Comprendre la Chine d'aujourd'hui*, Perrin Asie, 2007.

terme sans prendre en compte leur carrière et les évolutions possibles au sein de l'entreprise ; Ils peuvent à tout moment démissionner pour un poste moins bien, sans perspective d'évolution mais mieux payé. Une étrangère travaillant en Chine m'a fait part de cette expérience. Dans son entreprise, une jeune diplômée réalisait bien son travail ce qui lui a permis de progresser au sein de l'organisation. Ses responsabilités devenaient plus importantes et elle a été envoyée en mission sur un autre site de l'entreprise (toujours en Chine). Malgré tout, elle a quitté la compagnie au bout de quelques mois pour la simple raison qu'elle n'avait pas obtenu toutes les augmentations qu'elle souhaitait. Lors de sa décision, elle n'avait pas pris en compte les autres aspects de la vie professionnels comme l'ambiance de travail et une équipe soudée. C'est seulement plus tard qu'elle a mesuré l'importance de ces aspects qui, finalement, l'ont même fait revenir dans l'entreprise. Ce cas est loin d'être isolé, *« certainement que l'herbe n'était pas si verte ailleurs et que l'environnement que nous proposons est de qualité »* me disait Vincent Allard qui a plusieurs exemples d'employés revenus frapper à la porte quelques mois après avoir quitté l'entreprise.

Cette recherche permanente du meilleur salaire s'explique en grande partie par le besoin de reconnaissance des autres membres du guanxi (famille, amis, camarades de classe, etc.). C'est tout particulièrement vrai pour les jeunes venant des campagnes chinoises et qui se doivent de gagner de l'argent pour faire vivre leur famille, principalement leur parents, et « gagner de la face » en ayant une situation confortable (salaire, environnement, etc.). L'image que l'on donne de soi est très importante en Chine et souvent cette apparence doit montrer une bonne rémunération, sujet qui n'est pas tabou et qui peut être abordé avec tout type de personnes.

Le niveau des salaires sera donc important pour espérer fidéliser les salariés chinois. Ceci explique en partie la hausse des salaires -plus de 18% dans les villes chinoises- observée en 2007. Cette escalade peut d'ailleurs s'avérer dangereuse pour les entreprises, même si celles-ci tentent de contenir les demandes des salariés ; la loi de l'offre et de la demande existe comme partout ailleurs.

On le voit, la rémunération tient une place prépondérante dans la fidélité des salariés chinois. Si ce point n'est pas satisfaisant pour eux, ils partiront. Dans la gestion des ressources humaines il est important de travailler dans les directions présentées plus haut et il est vital de comprendre la place du salaire pour diminuer le turnover. Je pense que les entreprises en Chine doivent développer les systèmes de primes et de participations à l'intéressement selon la performance des employés. Lors de l'utilisation d'un tel système, il est important de préserver « la face » des salariés qui n'ont pas eu ce privilège de la reconnaissance.

Je préconise également la mise en place d'avantages complémentaires comme une couverture sociale et maladie. Celle-ci peut être à destination du salarié mais également de sa famille (conjoint et enfant). De fait, si le salarié veut partir de l'entreprise, sa famille pourrait s'y opposer et le convaincre d'y rester. C'est un signe de reconnaissance humaine qui montre aux salariés que l'entreprise tient à eux, à leur avenir et à leur santé. Un système de jour de congé supplémentaire suivant l'ancienneté peut également favoriser un enracinement des membres de l'équipe.

Enfin, je pense qu'il est important de favoriser le bien-être des salariés, autant dans l'entreprise que dans son environnement extérieur. Lors du choix de l'emplacement de l'organisation, il faut par exemple prendre en compte le fait que les ouvriers souhaitent, pour des raisons pratiques et économiques liées aux déplacements, pouvoir se loger à proximité de l'entreprise. Si celle-ci est déplacée en pleine zone industrielle les risques de départs sont élevés. Sur le lieu de travail il est également important d'apporter confort et bien-être. Plusieurs solutions pour y arriver : aménagement et protections des postes, usine climatisée, propre et bien ordonnée, etc. Il peut également être mis en place un système de rotation des équipes aux différents postes de l'entreprise pour éviter aux membres de celles-ci de faire la même chose durant des années et des années. Enfin, un repas du midi de qualité offert à tout le personnel sera apprécié des équipes. Il est souvent dit qu'en Chine, pour résoudre un conflit social, il suffit d'augmenter les doses de riz. Il s'agit là, bien sur, d'une image mais qui montre l'importance qu'accordent les chinois aux repas.

4.1.6 Les méthodes de management occidentales sont-elles adaptées ?

Comme je vous l'ai présenté plus haut, la culture chinoise est très différente de l'occidentale. La gestion des ressources humaines, les rapports humains, les visions des choses, les facteurs d'influence et les perceptions sont différentes. Tous ces éléments font qu'on ne manage pas des occidentaux et des chinois de la même manière. Il n'est donc pas possible de « copier - coller » les méthodes de management occidentales en Chine, ce serait un échec. Alors, bien sûr, il est possible d'utiliser certaines méthodes occidentales pour manager en Chine, mais celles-ci devront être maniées avec des pincettes et leur ajustement sera nécessaire, ainsi qu'une importante dose de patience.

La situation de la Chine se démarque d'ailleurs des autres pays tel que l'expliquent Martine Le Boulaire, Denis Segrestin et Yuxin Jiang dans l'article *Travailler en Chine oblige à*

réinventer son modèle de management, ils déclarent⁵⁸ « Alors que le management de la plupart de grands groupes internationaux privilégiait un « standard » international du management, indifférent aux contraintes culturelles, en Chine, le contexte prend soudain le dessus et « dicte sa loi » au modèle de management. Pour beaucoup d'entreprises, l'implantation en Chine serait ainsi l'occasion d'une « crise positive », de questionnement des certitudes et de reconstruction du modèle de référence. »

4. 1. 7 Les ressources humaines, un domaine à ne pas ignorer

Cette problématique de la gestion des ressources humaines en Chine nécessite un important effort pour travailler dans la continuité avec une équipe stable. Outre les points évoqués plus haut, le turnover des managers chinois entraîne des problèmes de transmission de savoirs particulièrement difficiles à résoudre. Il peut alors être nécessaire de faire venir des expatriés qui, eux, ont des années d'expérience dans l'entreprise, pour remplacer le cadre parti. Cela fait apparaître évidemment de nombreux nouveaux problèmes et le coût d'une telle opération s'avère très élevé.

Pour un chef d'entreprise occidental à la tête d'une entreprise en Chine, la priorité sera d'appréhender la culture locale et de comprendre comment les chinois fonctionnent. Ce sera absolument nécessaire pour éviter un départ massif des équipes.

Enfin, la réduction du turnover des équipes et la fiabilisation du personnel sont importants pour l'image de l'entreprise. En effet, pour jouer la carte de la qualité il faut que celle-ci soit totale (environnement, personnel, etc.), permettant alors d'avoir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents chinois qui ont plus tendances à négliger ces points là.

4. 2 Fiabiliser et sécuriser les approvisionnements

Durant ma période au sein de MHMH j'ai été marqué par les retards de livraison et problèmes qualité des produits reçus. Ces difficultés d'approvisionnement de produits conformes aux exigences étaient d'ailleurs très visibles lorsque je suis arrivé dans l'entreprise en janvier : il y avait 130 chariots en attentes de pièces manquantes, entraînant d'importants

⁵⁸ Martine Le Boulaire, Denis Segrestin et Yuxin Jiang, *Travailler en Chine oblige à réinventer son modèle de management*, Les Echos, N° 19686, 13 juin 2006.

stocks de produits semi finis dans l'usine. Cette situation s'est depuis très largement améliorée, notamment grâce à la restructuration de l'équipe d'acheteurs.

Cette problématique touche l'ensemble des entreprises installées en Chine mais plus les volumes de celles-ci sont faibles plus il est difficile d'agir car l'entreprise se retrouve alors contrainte de travailler avec de petits, voire de très petits fournisseurs (qui manquent alors de moyens humains et financiers pour évoluer comme on peut l'attendre de leur part). C'est l'une des difficultés de MHMH qui produit environ 800 chariots par an alors que certains concurrents en font 5 000 ou 6 000 sur la même durée.

Dans cette partie je vais présenter les axes de travail que je préconise pour fiabiliser et sécuriser au mieux les approvisionnements.

4. 2. 1 L'intégration d'un maximum d'opérations

En France, il est souvent conseillé de réaliser en interne les opérations concernant le « cœur de métier » de l'entreprise et d'externaliser les autres. Cela permet de se focaliser sur les domaines que l'on maîtrise et de collaborer avec des spécialistes des opérations que l'on sous-traite. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que les « constructeurs automobiles » sont en fait des « concepteurs – assembleurs automobiles ». C'est eux qui réalisent les opérations de conception et recherche mais la fabrication des composants est très largement externalisée auprès de fournisseurs « co-opérants » avant que l'assemblage final soit réalisé par l'entité conceptrice.

Même si la situation est différente pour les « constructeurs automobiles » présents en Chine, car soit ils s'approvisionnent à l'étranger soit leurs fournisseurs occidentaux sont eux aussi implantés dans l'Empire du Milieu, ma première recommandation pour assurer les approvisionnements est d'internaliser au maximum la fabrication de composants. C'est d'une certaine manière un contournement du problème initial puisque le fournisseur sera interne à l'entreprise, mais cela constitue un axe de travail à étudier pour disposer de composants satisfaisants.

Cette solution a été choisie par MHMH. Outre les raisons liées aux normes chinoises (cf. plus haut), il a été décidé de réaliser en interne des opérations qui, dans le cas d'une usine située en occident, auraient très probablement été externalisées. C'est par exemple le cas des opérations de soudure et de peinture, celles-ci pouvant pourtant être aisément réalisées à l'extérieur.

On peut même imaginer, pour de gros groupes, la création de filiales fabricants les composants nécessaire pour la production. Cette « intégration déguisée » permet de s'approvisionner auprès d'elles et de sécuriser les approvisionnements en intervenant et maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur.

Il ne me semble donc pas stratégique de venir s'implanter en Chine pour simplement réaliser l'assemblage de composants achetés localement. Cela risque d'entraîner d'importantes difficultés d'approvisionnement signifiant arrêts de production et retards de livraison. Il existe bien évidemment des domaines où ce type de raisonnement ne s'applique pas, notamment avec des composants technologiquement simples ou des produits finis dans lesquels la main d'œuvre tient une place importante dans le prix de revient.

4. 2. 2 Fabricants mais pas concepteurs

Pour espérer être livré en temps et en heure avec la qualité souhaitée, il faut que le fournisseur comprenne les attentes.

Dans bien des domaines, en Europe, l'expression du besoin se fait à partir d'un cahier des charges fonctionnel. Ce document est remis au fournisseur qui, après en avoir prit connaissance, va mener une étude (R&D) pour y répondre le mieux possible.

A l'inverse, le fournisseur chinois n'effectuera pas de recherche. Il faut absolument lui donner le cahier des charges et, surtout, les plans définitifs et la totalité des spécificités du produit ou du composant. La fabrication sera faite à partir des documents donnés par le client sans passer par des phases d'études, de recherche et de validation. De fait, si le client a exprimé son besoin par l'intermédiaire d'un seul cahier des charges fonctionnel, il risque de recevoir un produit qui ne correspond pas à ses attentes puisque le fournisseur n'aura pas effectué de travail amont. Pour fiabiliser ses approvisionnements, il est donc vital d'être extrêmement précis avec les fournisseurs chinois en leur transmettant les plans définitifs et la totalité des spécificités du produit et de fabrication.

Une fois que les plans précis et définitifs sont transmis, il faudra exiger du fournisseur l'établissement de gammes de fabrication et de contrôle. Lorsque cette opération sera réalisée, il faudra passer une commande, voire plusieurs si besoin, de pièces prototypes, ce sera l'ouverture des discussions techniques. Lorsque ces pièces apporteront satisfaction, il faudra passer une commande de pré-série pour valider les gammes et les moyens de production de série qui peuvent s'avérer différents des moyens utilisés pour réaliser les pièces prototypes.

Vincent Allard conseille également qu'une personne du service qualité de l'entreprise se rende chez le fournisseur pour vérifier et valider la qualité des premières pièces d'une commande. Et éviter ainsi les mauvaises surprises au contrôle réception alors que les pièces sont urgentes !

4. 2. 3 Elargir le panel de fournisseurs

Il est rarement bon de disposer d'un seul fournisseur pour une référence. S'il rencontre des difficultés (économiques, politiques, humaines, etc.), que ses produits n'apportent plus satisfactions ou que les conditions (tarifaires, délais, etc.) changent brutalement le client sera alors dans une position peu confortable avec une faible, voire aucune, marge de manœuvre. Tout ceci est d'autant plus vrai pour les produits techniques et/ou particuliers qu'il n'est pas possible de trouver facilement ailleurs (ou de trouver un produit de substitution).

Mais, à l'inverse, disposer de plusieurs fournisseurs pour une même référence n'est pas évident. Cela augmente le temps et les frais de gestion, les échanges techniques, éventuellement les outils de fabrication, etc. Dans certains cas il est nécessaire de commander régulièrement chez un fournisseur pour le conserver, en posséder plusieurs réduit les volumes pour chacun d'entre eux et c'est donc un bras de levier pour discuter des modalités (prix, paiements, logistiques, etc.) qui disparaît.

Ce dilemme se retrouve au cœur d'entreprises situées dans tous les pays du monde et la réponse peut varier suivant le type d'entreprise, son domaine d'activité et sa position géographique. Dans le cas de la Chine, je conseille fortement de disposer d'un large panel de fournisseurs. Malgré les contraintes qu'elle entraîne, cette solution me semble totalement indispensable pour faire face à l'environnement chinois. Posséder plusieurs fournisseurs capables de nous livrer permet de cumuler ou changer facilement la source d'approvisionnement ce qui peut être utile dans les cas suivant :

- hausses sauvages des prix (pratiquées en Chine),
- retard important et/ou arrêt des livraisons du jour au lendemain. Le marché chinois est si dynamique que les fournisseurs peuvent prendre rapidement des commandes très importantes qui vont saturer leur moyens de production, il n'y alors plus de délai pour vos pièces.
- capacité de réaction si les besoins augmentent rapidement,
- permet d'avoir rapidement des produits de substitution en cas de problème avec l'un des fournisseurs,

- permet de faire jouer la concurrence et donc de mieux négocier les tarifs,

En conclusion, la nécessité de posséder un large panel fournisseur en Chine est nécessaire pour faire face à l'environnement peu fiable voir « volatil » de la Chine, tant en matière de qualité que de délais.

4. 2. 4 Visites et audits fournisseurs

Une fois votre panel de fournisseurs établi et les livraisons débutées, il est important de réaliser des contrôles. Ceux-ci sont bien évidemment faits à la réception des composants et produits mais il est nécessaire d'en faire en amont.

Il est important que l'équipe qualité de l'entreprise se déplace régulièrement chez les fournisseurs. Suivant le type de produit, son caractère stratégique, le type de fournisseur et les problèmes qualité rencontré avec lui, il peut être établi un programme de visite hebdomadaire, mensuel ou trimestriel. Ces audits doivent concerner la qualité des produits mais également celle des processus et procédés de fabrication, des contrôles de fin de chaîne, etc. Après chaque visite, un rapport doit être écrit avec un réel plan d'action. Celui-ci doit ensuite être suivi dans le temps pour s'assurer de la mise en place des solutions choisies.

A cela s'ajoute des visites « d'urgences » lorsque le fournisseur est en retard : une visite sur place est généralement beaucoup plus efficace que de longues discussions téléphoniques. Cela demande bien entendu de disposer de fournisseurs proches géographiquement, ce qui n'est pas toujours possible. Pour réduire les retards de livraison, il peut être étudié un système de pénalité de retard, solution applicable à certaines entreprises seulement car elle demande un rapport de force équilibré (ce qui signifie souvent de disposer de volumes importants).

Il est également conseillé de faire venir ses fournisseurs sur son site de production. Les fournisseurs doivent en effet visiter le service de contrôle réception de manière à conforter leurs méthodes et moyens de mesures utilisés chez eux.

Enfin, ces contrôles permettent de voir qui sont réellement les fournisseurs ce qui diminue les risques de sous-traitance en cascade et autres intermédiaires inutiles et coûteux.

4. 2. 5 Utiliser un prestataire 3PL

Même s'ils ne sont pas encore très nombreux en Chine, les prestataires 3PL (Third Party Logistics provider) peuvent être des intermédiaires apportant une alternative intéressante,

avec pour fonction de gérer et manager l'ensemble des stocks de composants provenant des fournisseurs. Leur degré de gestion peut varier mais il est possible de leur donner l'intégralité de la gestion des flux amont. Ce sont alors eux qui passent les commandes en fonction des besoins et qui s'occupent du transport, des contrôles et du stockage. Je pense que les 3PL peuvent s'avérer être une solution dans le cas de produits simples et ce n'est pas opposé à l'internalisation des opérations de production conseillé plus haut. En effet, le partenaire 3PL devient alors responsable de l'approvisionnement du site, il est donc garant des délais et de la qualité des produits en gérant lui-même les ordres d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

Le prestataire 3PL permet alors à l'entreprise cliente de se décharger des opérations amont et de profiter de la mutualisation pour les opérations de transport et de stockage. Généralement, le prestataire logistique permet également d'améliorer la traçabilité des produits car il en effectue un suivi plus rigoureux.

4. 2. 6 Produits de haute technicité en provenance de l'Occident ou du Japon

Lorsque la Chine a commencé son ouverture vers le reste du monde, elle s'est orientée du fait de sa main d'œuvre peu qualifiée et à bas coûts vers les produits simples, vers la quête de puissance. Dès lors, l'industrie du textile s'est développée rapidement et d'autres domaines de produits faciles à produire ont suivi le pas, cela a valu à la Chine le surnom d'« atelier du monde ».

A cette situation, s'est greffée la question de copie des produits et de protection de la propriété intellectuelle -je développerai ce point plus loin- qui ont freiné l'implantation de produits techniques en Chine.

Malgré la puissance industrielle de la Chine, ces différents éléments font qu'il est impossible d'y trouver bon nombre de produits de haute technicité. Il est d'ailleurs étonnant de voir que pour les quatre principaux constructeurs automobiles chinois, tous achètent leurs composants hors de Chine et seul l'assemblage est réalisé dans l'Empire du Milieu. Et que seul Chery construit ses propres moteurs, et encore, il s'agit de produits bas de gamme pour petites cylindrés. Même constat dans le secteur aéronautique où les chinois ne sont plus capables de construire d'avions civils alors qu'un modèle est sorti en 1995. On peut également citer la fabrication d'ordinateurs portables qui ne peut être réalisée qu'à partir de

composants chinois, ils sont obligés d'importer les microprocesseurs, qui sont le cœur de la technologie⁵⁹. La situation est identique pour les entreprises françaises installées en Chine. Nous apprenons par exemple que « *[Une] caractéristique majeure de la production de biens (...) par nos entreprises [françaises] en Chine est qu'elle s'accompagne fréquemment d'exportations à partir de France ou d'Europe, soit pour les produits finis les plus hauts de gamme, soit pour des composants critiques. Le cas de Faurecia (équipementier automobile, NDLR) en est la parfaite illustration : avec un taux de ventes locales de 96%, cette entreprise importe d'Europe auprès de ses filiales ou de ses fournisseurs entre le tiers et la moitié de ses produits commercialisés en Chine, selon les branches et les gammes de produits.*⁶⁰ »

Ce constat, qui blesse la fierté du peuple chinois, rend souvent impossible l'achat de produits de haute technologie en Chine et entraîne des risques importants lorsqu'on tente de le faire.

Cet environnement industriel chinois m'encourage à conseiller l'achat des produits technologiques en Europe, aux Etats-Unis et au Japon. Les contraintes sont importantes : distances entraînant des transports longs et coûteux, prix élevés, etc. Mais c'est à mon avis la principale solution pour être satisfait de ses approvisionnements de produits hauts de gammes.

Même si la croissance de ce pays est moins forte que celle de la Chine car elle est, je pense mieux maîtrisée, j'imagine qu'il sera possible, dans quelques années, de trouver des produits de haute technologie en Inde. Ce pays de plus d'un milliard d'habitants qui a pris la voie de la recherche et des produits techniques sera très probablement une alternative intéressante. Proche de la Chine, il a des coûts très nettement inférieurs à ceux des entreprises basées en Europe ou au Japon.

4.2.7 Mieux connaître les interlocuteurs en partageant ses connaissances

Après avoir remarqué qu'ils étaient tous confrontés aux mêmes difficultés, des investisseurs Européens basés à Tianjin (100 Km de Beijing) ont « *fait acte d'humilité en admettant [qu'ils] ne connaissaient pas bien [leurs] interlocuteurs. Certes l'obstacle de la langue et les imbroglios entre comptabilité chinoise et occidentale y contribue mais surtout [ils]*

⁵⁹ Chongguo Cai, *Chine : l'envers de la puissance*, P16, Editions Mango, 2005.

⁶⁰ Missions Economiques de Chine, Conseillers du Commerce Extérieur et Chambre de Commerce Française en Chine, *Le défi des investissements français à l'étranger*, 10 janvier 2008.

ne disposent pas d'informations valables sur nos partenaires locaux⁶¹ ». La pratique du rating étant peu développée en Chine, les entreprises étrangères ne savent pas à qui elles ont à faire et à qui faire confiance. Ils ont donc créé une « base de référencement sur les entreprises chinoises domiciliées à Tianjin et ce, dans tous domaines d'activité. » Cette base d'informations donne des garanties sur les fournisseurs locaux : délais de livraison, chaîne d'approvisionnement, respect des contrats, qualité, prix, traçabilité des produits, pollution, etc. en attribuant des notes de 0 à 5.

Cet exemple de collaboration entre des entreprises européennes, dont la culture et les exigences sont proches, est intéressant. Même si cela demande bien entendu des partenaires et un dynamisme local avant de s'étendre plus largement, le partage d'informations sur des fournisseurs et intermédiaires permet de réaliser un sourcing plus juste et donc, à terme, de fiabiliser les approvisionnements.

4.3 Satisfaire les clients

Ce point est étroitement lié aux deux parties précédentes sur la fidélité des hommes et femmes de l'entreprise et sur la sécurisation des approvisionnements. D'une certaine manière, les deux points présentés plus haut sont des pré-requis indispensables pour satisfaire les clients. Sans les développer à nouveau ici, je tiens à rappeler leur caractère vital.

4.3.1 Quel marché et quel positionnement ?

Le marché chinois et ses 1,3 milliard d'habitants font rêver de nombreuses entreprises ; près de 25% de la population mondiale vit en Chine, les perspectives économiques sont belles avec ce marché qui est *potentiellement* le premier du monde. Cependant, et avant de poursuivre sur la satisfaction de ses clients, il est important de noter que 600 millions de chinois vivent avec moins de 2 euros par jour⁶². En 2005, Cai Chongguo indique⁶³ même que « 900 millions de Chinois vivent au-dessous du seuil de pauvreté » en se basant sur le critère défini par l'Organisation des Nations Unis (ONU), à savoir un dollar US par jour et par habitant.

⁶¹ Jena Liu, *Comment se prémunir contre les mauvais fournisseurs en Chine ?*, Chine-information.com, http://www.chine-informations.com/guide/comment-se-premunir-contre-les-mauvais-fournisseurs-en-chine_1454.html.

⁶² Eric Meyer, *Bon chat chinois prend la souris*, P 136, Editions Seuil, février 2008.

⁶³ Chongguo Cai, *Chine : l'envers de la puissance*, Editions Mango, 2005.

Pour appuyer ce chiffre, il reprend les chiffres officiels chinois de 2005 indiquant que le revenu agricole moyen était de 2 622 RMB (alors qu'en ville, à l'époque, le salaire moyen était de 8 472 RMB). Suivant les chiffres, ce sont donc 50% à 70% de la population du pays le plus peuplé du monde qui n'a *aucun* pouvoir d'achat. Alors bien sûr la croissance aide la population à s'enrichir mais les disparités sont importantes ce qui exclut l'enrichissement d'une partie des habitants (principalement concentrés dans les terres).

Malgré ce constat, une grande majorité des entreprises françaises, et probablement occidentales, installées en Chine le sont pour attaquer le marché local, composé de 250 à 500 millions de personnes considérées comme la « classe moyenne » chinoise et ayant un pouvoir d'achat en progression. D'après le Livre Blanc⁶⁴ publié par des organisations françaises, de nombreuses entreprises s'installent en Chine pour accompagner des clients français ou internationaux dans leurs implantations en Chine. L'autre indication importante de ce document réside dans le fait que les entreprises françaises, et probablement occidentales, en Chine se placent dans leur « immense majorité » sur un positionnement haut de gamme qui leur offre un marché plus étroit mais qui permet de se différencier qualitativement des nombreux concurrents locaux. C'est pourquoi j'ai réalisé cette partie à destination des entreprises proposant des produits de qualité avec des prix situés au dessus de la moyenne locale. Les produits de « basse qualité », et donc peu chers, n'ont par définition pas besoin d'un niveau de qualité élevé pour être vendus puisque leur avantage concurrentiel est très principalement axé sur un prix de vente faible.

4. 3. 2 Les attentes des chinois

Il s'agit là d'une généralisation à prendre avec prudence car la situation peut varier suivant les secteurs d'activités. Je peux cependant dire que d'une manière générale, les chinois souhaitent acheter les produits les moins chers possible, sans forcément prendre en compte les critères de qualité ou de service associés. Ce type de comportement se retrouve dans la manière d'aborder la fonction achat dans l'entreprise (cf. exemple plus haut) et dans leur recherche de « gain immédiat » présenté dans le rapport des chinois avec l'argent.

De fait, la promotion des produits haut de gamme est difficile puisque le raisonnement de base ne se fait que par rapport au prix. Cela explique d'ailleurs que, dans l'ensemble, les

⁶⁴ Missions Economiques de Chine, Conseillers du Commerce Extérieur et Chambre de Commerce Française en Chine, *Le défi des investissements français à l'étranger*, 10 janvier 2008.

fabricants chinois sont positionnés sur les produits bas de gamme alors que les entreprises étrangères occupent le haut de gamme.

On retrouve ici un paradoxe : d'un côté les entreprises étrangères viennent en Chine pour le marché chinois mais d'un autre elles produisent très largement des produits haut de gamme alors que les chinois achètent très principalement un « prix » voir un « discount » plutôt que de la qualité. Ceci s'explique en partie par le fait que l'avantage concurrentiel des entreprises étrangères se situe dans la technologie et qu'elles savent qu'elles auront du mal à se placer par rapport au prix. Certaines d'entre elles pensent également qu'avec le temps, les mentalités vont évoluer et les chinois souhaiteront davantage de qualité.

4. 3. 3 Un positionnement haut de gamme

Pour satisfaire les clients, il faut jouer sur trois critères : la qualité, les délais et le prix. Comme je l'ai indiqué plus haut, les produits occidentaux fabriqués en Chine sont généralement plus chers que ceux des concurrents locaux. Pour justifier cela auprès des clients, il faut leur offrir :

- Un produit performant,
- Un produit de qualité et sans défaut,
- Un service au client irréprochable (tant au moment de la vente qu'en SAV).

Je vais maintenant donner des axes pour satisfaire ces trois critères malgré l'environnement chinois.

4. 3. 3. 1 Un produit performant

Bien entendu la « performance » d'un produit n'est pas toujours mesurable, cela dépend du type de produit concerné. Mais, lorsque c'est adapté, créer un produit performant est un avantage concurrentiel. Pour cela, il faut un bureau d'études très pointu pour pousser la recherche et le développement lors de la conception.

Même si la situation tend à évoluer, le niveau de recherche des chinois reste encore assez faible en comparaison des Japonais, Européens ou Américains. C'est dû notamment au système scolaire et universitaire d'un niveau généralement inférieur. Il est d'ailleurs à noter que bon nombre de brillants (et riches) chinois vont étudier en Europe et surtout aux Etats-Unis.

C'est pourquoi, si la conception est réalisée en Chine, je conseille d'épauler le service R&D par la présence d'expatriés maîtrisant parfaitement le produit. Outre leurs rôles au sein du projet en développement, ceux-ci doivent également aider l'ensemble des membres de l'équipe à progresser, notamment en leur faisant part de leur propre expérience acquise au fil des ans. C'est une solution qui a été retenue par MHMH pour développer un futur produit et, même s'il est encore trop tôt pour en tirer un bilan, elle semble fonctionner.

4. 3. 3. 2 Fabriquer des produits de qualité

4. 3. 3. 2. 1 Avancer à petit pas

La situation est différente dans le cas de la création d'une nouvelle usine ou dans celui d'une reprise. Si c'est ce dernier cas qui s'applique, il y aura probablement de nombreuses évolutions à apporter au site de production pour le rendre conforme à vos exigences internes.

Pour mener à bien toutes les opérations d'amélioration -amélioration des procédés ou des processus, des flux, des stations de travail, de la sécurité, des stocks, etc.- je vous conseille d'avancer à petit pas, en prenant le temps de faire correctement les choses sans tout brusquer. Je l'ai déjà mentionné plus haut, les chinois n'aiment pas travailler avec de nombreux sujets en parallèle, ils souhaitent traiter les points un par un et ne pas aborder le suivant tant que le précédent n'est pas bouclé.

Agir de la sorte peut s'avérer frustrant et peut donner l'impression de ne pas avancer aussi vite qu'on le souhaiterait. Mais c'est à mon avis la meilleure solution car elle permet de mieux appréhender les résistances aux changements et difficultés culturelles. De plus, avancer pas à pas permet... d'avancer. Même si c'est à petit rythme, cela permet de s'assurer d'aller dans le bon sens, ce qui est souvent préférable à une organisation qui change extrêmement vite sans qu'on puisse en contrôler l'évolution et qui, au final, impose.

4. 3. 3. 2. 2 Mettre en place des moyens de contrôle

Après avoir défini votre panel de fournisseurs et vous être assurés que la qualité des produits reçus est conforme à vos exigences, il faudra vérifier la qualité du travail en interne.

Il faut en premier lieu définir le niveau de qualité des produits que vous fabriquez. Si celui-ci est identique à celui de vos produits réalisés en Europe, il est alors conseillé d'utiliser

des méthodes de contrôles identiques. Celles-ci doivent concerner l'ensemble des secteurs de l'entreprise, autant les produits eux même que les procédures et l'environnement.

Outre les problèmes de points de vue différents expliqués plus haut, l'une des difficultés majeures avec les chinois quant à la qualité des produits est le retour d'information, voire la rétention d'informations. Bien entendu ce type de comportement se trouve partout, mais les chinois ont un art certain dans ce domaine. De même, la mise en place de la traçabilité des produits semble être freinée ce qui ne favorise pas l'amélioration de la qualité des produits, notamment pour suivre et retrouver des modifications.

4. 3. 3. 3 Un service client et après vente irréprochable

Un prix supérieur des produits exige également d'être en mesure d'apporter au client un service complet supérieur aux concurrents. Les chinois ne sont pas, historiquement, habitués aux activités de services aux clients, le professionnalisme des équipes de vente et de service après vente (SAV) est donc souvent un point critique.

La méthode pour satisfaire cet aspect est d'effectuer un très important travail de formation qui portera tant sur la forme (présentation et tenue devant le client) que sur le fond (apprendre à proposer un service adapté, qualité des services rendus, etc.).

Lors de ces formations, qui peuvent être assurée par des équipes occidentales, il est important de bien prendre en compte les différences culturelles des personnes à former. Leur histoire et leur culture font qu'ils ont des visions différentes des services à rendre aux clients donc il est important de leur faire part de la culture d'entreprise et des choix stratégiques de l'organisation par rapport à ces points là. De même, les formateurs doivent prendre en compte le fait que les clients ont des exigences différentes de celles des occidentaux, à étudier au cas par cas suivant le secteur d'activité, le marché, etc.

4. 4 Des actionnaires d'un nouveau style

Dans le cas des entreprises étrangères en Chine, cible de ce document, les capitaux seront principalement occidentaux, au moins à 50%. De fait, et bien que les actionnaires soient l'un des quatre piliers fondamentaux de l'entreprise, c'est un point qui, dans de nombreux cas, ne devrait pas s'avérer différent des fonctionnements rencontrés en occident.

A mon sens, les investisseurs chinois représentent une menace non négligeable mais dans un autre domaine que celui que nous étudions ici. J'en dirai cependant quelques mots à la fin de cette partie.

4. 4. 1 Les propriétaires, une nouveauté du paysage chinois

L'ouverture économique de la Chine a profondément changé l'environnement des entreprises sur le plan de la propriété. Durant de nombreuses années, les entreprises appartenaient à l'Etat ; depuis 1980 on trouve des entreprises privées.

Cette ouverture s'est accompagnée d'une profonde réforme des entreprises d'Etat, c'est le noyau même de la réforme du système économique chinois. En effet, celles-ci s'avéraient très généralement en déficit à cause de surcapacités, lacunes d'ordre technologique et, d'une manière générale, par la non recherche de profits financiers.

La propriété individuelle d'entreprise en Chine est donc quelque chose de récent et cette même notion de « propriété » reste floue dans bien des domaines. En 2002, « *parmi les 4 371 grandes entreprises chinoises, 3 322 d'entre elles avaient été transformées en sociétés, soit 76% du nombre total. Plus de 90% des petites et moyennes entreprises ont été transformées en société.*⁶⁵ ». Le gouvernement chinois a décidé au début du XXI^{ème} siècle que les entreprises d'Etat joueraient un rôle important dans les secteurs de base concernant l'économie nationale et la vie du peuple mais qu'elles allaient se retirer des secteurs à caractère compétitifs en Chine.

4. 4. 2 La recherche du profit à court terme

Cette réalité rejoint celle que j'ai évoquée dans d'autres parties de ce document à propos du rapport à l'argent des chinois : ils recherchent généralement le profit à court terme. Guy Sorman, essayiste et grand voyageur déclare⁶⁶ « *Si le gouvernement a accordé la priorité aux autoroutes, c'est qu'elles enrichissent plus vite les donneurs d'ordres. Les dirigeants sont impatients : ils cherchent un profit immédiat. En Chine nul ne pense au long terme.* ».

Cette recherche du profit à court terme influe directement sur la politique et la stratégie de l'entreprise. En effet, il faut rapidement faire profiter les investisseurs chinois des

⁶⁵ *La réforme des entreprises d'Etat*, China.org.cn, <http://french.china.org.cn/french/83314.htm>, 2002.

⁶⁶ Guy Sorman, *L'année du Coq : Chinois et rebelles*, Fayard, janvier 2005.

(éventuels) bénéfiques de l'entreprise, de manière plus importante qu'avec des occidentaux. C'est-à-dire que la répartition des bénéfices entre la redistribution aux actionnaires et les investissements est différente des schémas que l'on utilise avec des investisseurs occidentaux. Cette réduction des investissements est un danger réel pour l'entreprise car « une entreprise qui n'investit pas recule ».

La solution consiste à mon sens à effectuer une répartition des parts de l'entreprise telle qu'au moins 50% de celles-ci soient détenus par les occidentaux, de façon à conserver une marge de manœuvre pour développer une stratégie à moyen ou long terme, ce qui me semble vital pour espérer une certaine pérennité.

4.4.3 Un démarrage euphorique en bourse... avec un risque important

Les chiffres parlent d'eux même : le marché des actions en Chine a pris plus de 500% en l'espace de deux ans⁶⁷. Les « appels à la retenue » lancés pour freiner l'euphorie étaient entendus de courts instants avant d'être rangés au placard ; les actions s'appréciaient de 20 ou 30 fois dans l'année.

Mais la crise américaine des subprimes et les pressions inflationnistes ont sonné comme un dur retour à la réalité : la bourse de Shanghai a perdu 45% entre le pic d'octobre 2007 et le 31 mars 2008.

JP Morgan, l'une des plus importantes banques du monde, estime que 150 millions d'investisseurs se sont rués sur les bourses l'an dernier. Outre la forte progression de ce chiffre, il est important de noter que de nouvelles classes sociales ont pris part à ce mouvement. « *Les sociétés de courtage avec écrans géants où les spéculateurs - souvent des retraités - venaient passer la journée à jouer aux cartes et à manger tout en gardant un œil sur les courbes qui ne faisaient que monter se sont multipliées en Chine... Tout le monde ou presque s'y était mis, du cireur de chaussure à l'agent immobilier, en passant par la femme de ménage à tel point que ces maisons de courtage avaient dû compartimenter les investisseurs en différentes salles en fonction des sommes investies afin de les mettre à l'aise... Ces investisseurs, qui préfèrent ne plus regarder les écrans maintenant, ont laissé exploser leur*

⁶⁷ Michel Santi, *Apprentissage du capitalisme pour investisseurs chinois*, Agora Vox, http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=38261, 4 avril 2008.

colère dès lors qu'ils ont compris que les investisseurs institutionnels avaient liquidé leurs investissements avant la fin de l'année dernière ! »⁶⁸

Outre les risques personnels encourus par ces petits investisseurs, les risques de mouvements sociaux augmentent dangereusement. Ces derniers mois ont vu plusieurs mobilisations d'individus ayant beaucoup perdus et cela pourrait empirer si la situation économique continuait à se dégrader.

Ce risque de soulèvement de la population à cause de difficultés financières personnelles est à mon sens l'un des risques majeur de la Chine d'aujourd'hui. Cela ne concerne pas uniquement les investisseurs financiers mais l'ensemble de la population chinoise et tout particulièrement les paysans, qui, pour beaucoup d'entre eux, vivent dans une pauvreté inquiétante. Le gouvernement chinois semble conscient de ce risque de révolte et suivrait l'évolution de la situation de près « *En juillet 2005, le ministre de la Sécurité a reconnu, au cours d'une réunion secrète du gouvernement, que la Chine en 2004 avait connu 74 000 incidents de masse impliquant 3,76 millions de personnes et que le nombre de ces incidents progressait à grande vitesse⁶⁹* ».

4. 4. 4 Le cas des investisseurs étrangers

Le cas d'investisseurs étrangers, majoritaires pour les entreprises étrangères implantées en Chine, renvoie à un schéma classique pour les entreprises occidentales car les investisseurs seront très probablement Européens ou Américains. Cela revient donc à une situation identique d'une entreprise occidentale « à domicile ».

Je pense cependant qu'il est indispensable de mettre en garde les occidentaux qui investissent en Chine que, dans bien des domaines, les marchés sont extrêmement compétitifs, malgré l'importante croissance. Du coup, investir en Chine ne signifie pas forcément des gains financiers : « *Sans l'apport massif de capitaux étrangers, la Chine ne se développerait pas. Mais ces entreprises étrangères font-elles des profits en Chine ? La question, maintes fois posée, reste dans l'ensemble sans réponse. L'explication qui prévaut pour ce silence embarrassé des investisseurs étrangers est l'absence de profits réels : tous estiment qu'il faut être en Chine non pour s'enrichir, mais pour y être avec l'espoir de s'enrichir.*

⁶⁸ Michel Santi, *Apprentissage du capitalisme pour investisseurs chinois*, Agora Vox, http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=38261, 4 avril 2008.

⁶⁹ Guy Sorman, *L'année du Coq : Chinois et rebelles*, Fayard, janvier 2005.

Il convient en somme d'être en Chine pour être en Chine » écrit d'ailleurs Guy Sorman dans L'année du Coq : Chinois et rebelles.

4. 4. 5 Les investisseurs chinois : acheteurs de technologie

Bien que cela ne concerne pas directement les entreprises étrangères implantées en Chine, je pense que les investisseurs chinois représentent une menace pour les entreprises occidentales.

En effet, ils investissent de plus en plus en Europe et notamment en France. En 2006, la Chine s'est hissée au septième rang des investisseurs en France, selon Philippe Favre⁷⁰ « Pour la première fois [...] les entreprises chinoises ont créé plus d'emplois en France que les entreprises japonaises ». Cela s'explique en partie car même si leur marché intérieur est énorme, les chinois ont également conscience que l'Europe et ses 550 millions d'habitants constituent l'un des plus grand marché du monde et qu'il ne faut pas le négliger ou le mépriser.

Mais derrière ces investissements souvent soutenus par les politiques -avec l'argument que cela créé des emplois dans nos pays- je vois une réelle menace. Même si leur nombre est difficilement quantifiable, une partie non négligeable de ces investisseurs achètent des entreprises étrangères pour acquérir la technologie et une fois celle-ci maîtrisée ils délocalisent l'ensemble de la production en Chine.

Ainsi la Chine peut disposer de produits technologiques et ne plus être seulement « l'atelier du monde ». De leur côté les pays occidentaux voient ce qu'ils estiment être leur avenir -les produits technologiques- partir dans des pays low-costs. Cette démarche des investisseurs chinois, de plus en plus nombreux et puissants, est une menace réelle pour les pays occidentaux.

⁷⁰ *La France séduit-elle les investisseurs chinois ?*, Radio 86, <http://www.radio86.fr/decouvrir-et-apprendre/business/3860/la-france-seduit-elle-les-investisseurs-chinois>, 10 avril 2007.

5 - Les risques d'une implantation en Chine

Les médias occidentaux et notamment français relayent régulièrement les problèmes rencontrés par les entreprises qui sont allées travailler en Chine. Même s'il est important de prendre du recul par rapport à ces documents dont certains ne sont pas très objectifs, il faut être conscient que travailler en Chine présente des risques particuliers pour les entreprises.

5.1 Non respect de la propriété intellectuelle

Le risque de copie des produits ou des outils de production est, à mon sens, le danger majeur d'une implantation en Chine. Même si ce pays a progressé ces dernières années et que son adhésion à l'OMC en 2001 le pousse à faire des efforts, les « faux » produits sont choses courantes dans l'Empire du Milieu. Plus de 4 300 personnes⁷¹ ont été jugées et condamnées en 2007 pour des infractions au droit de la propriété intellectuelle, d'après un officiel de la cour suprême chinoise.

5.1.1 Copie des produits et des procédés

Même s'il existe des centaines d'exemples de copie des produits et des procédés, l'un des cas les plus connus de ces dernières années touche le groupe français Danone.

En 1996, Danone signe avec Zong Qinghou -un riche homme d'affaire chinois également impliqué en politique en faisant notamment parti du PCC et député à l'Assemblée Nationale Populaire- un accord de co-entreprise détenu à 51% par le groupe français. Wahaha, l'entreprise commune, est notamment chargée de distribuer les produits de Danone en Chine.

Durant 10 ans, cette joint-venture se déroule sans encombre et les deux parties profitent pleinement du développement du marché chinois pour augmenter leurs bénéfices. Mais en 2007 le groupe Danone découvre que Wahaha a monté des entreprises annexes ne figurant pas dans les comptes communs. Ces usines, de la propriété de Mr. Zong, fabriquaient les

⁷¹ Chine : 4 300 personnes condamnées pour violation du droit de la propriété intellectuelle en 2007, Chine-informations.com, http://www.chine-informations.com/actualite/chine-4-300-personnes-condamnees-pour-violation-du-droit-de-la_9108.html, 15 avril 2008.

mêmes produits que ceux réalisés par la co-entreprise. Pire, ces produits copiés seraient également commercialisés et distribués par les mêmes canaux que ceux de la joint-venture entre Danone et Mr. Zong.

Danone a dans un premier temps souhaité résoudre ce différend à l'amiable en proposant de racheter pour 519 millions de dollars les sociétés incriminées, mais Mr. Zong a refusé cette offre. Une série d'actions en justice a été intentée, en Chine mais également en Suède et aux Etats-Unis. De son côté, Mr. Zong évoque⁷² les « menaces » que représentent les entreprises étrangères en dénonçant notamment « l'invasion de la Chine par les puissances étrangères ».

Depuis, les décisions de justice se suivent et se contredisent, Danone a perdu son procès au tribunal de Hangzhou (Chine), la ville même qui abrite le siège de Wahaha, alors que les affaires portées devant les justices étrangères ont été gagnées par le groupe français. Après une demande du gouvernement chinois, les discussions ont repris en décembre 2007 pour trouver un accord « à l'amiable ». Certaines sources⁷³ évoquent le souhait de Danone de vendre l'ensemble de ses parts de la co-entreprise. A ce jour aucun accord n'aurait été trouvé. Je note enfin que Mr. Zong est poursuivi par le fisc chinois car il n'a « pas déclaré l'ensemble de ses revenus au fisc pendant plusieurs années⁷⁴ » d'après une enquête du Bureau du Trésor de Hangzhou.

La déconvenue de Danone n'est pas un cas isolé et les problèmes de copies touchent tous les domaines d'activités. Citons par exemple le cas de Zhejiang Huatian -une entreprise elle aussi située à Hangzhou- qui a été condamnée en juin 2007 à une indemnité de 819 000€ par la Cour Suprême Populaire en dédommagement de Yamaha après avoir copié le nom et les produits du groupe Japonais. Une autre affaire a été médiatisée courant 2007 avec la sortie du Shuanghuan Sceo, une voiture « 4x4 » ressemblant fortement aux modèles X5 de BMW et à la Honda CR-V. DaimlerChrysler, groupe germano-américain a également été confronté à une copie de l'un de ses modèles, il s'agissait de la Smart, cette petite voiture citadine. CMEC, basé à côté de Shanghai, avait totalement copié le modèle « original » en mettant un moteur électrique et non thermique. L'affaire avait été portée devant les tribunaux et DaimlerChrysler

⁷² Pascale Nivelles, *Danone – Wahaha en 6 dates*, Libération, 14 juin 2007.

⁷³ Yann Rousseau, *Ultime bras de fer entre Danone et son partenaire Wahaha*, Les Echos, 14 avril 2008.

⁷⁴ *En conflit avec Danone, le patron de Wahaha est poursuivi le fisc*, Challenge, 14 avril 2008.

avait obtenu gain de cause⁷⁵. Les exemples, nombreux, montrent que même les plus grosses multinationales rencontrent des problèmes de copie en Chine. Comment ne pas citer Microsoft qui, après y avoir investi des millions de dollars en Chine pour promouvoir Microsoft Vista, s'est rendu compte qu'après 15 jours de vente du système d'exploitation en Chine seulement 244 licences⁷⁶ avaient trouvé acquéreur !

Le secteur dans lequel on retrouve probablement le plus de copies est celui du textile. Toutes les grandes marques sont victimes de « faux » et certaines sont également confrontées à des marques contrefaites. Je peux, par exemple, citer « Lacoste » qui a été copié par « Crocodile » avec un logo très proche (seule la direction du logo change) ou encore Nike copié par Anta (la virgule du logo est à l'envers), cette dernière ayant également copié le slogan d'Adidas (« Impossible is nothing ») pour créer le sien (« Anything is possible »). Dans le luxe, Louis Vuitton est attaqué de toutes parts, autant par les faux que par la copie du nom. Jun Wang a par exemple déposé la marque « Lou Yi Vei Ten » et celle-ci a été validée le 21 janvier 2007, en dépit d'une action en justice du groupe LVMH. Une autre pratique malheureusement courante en Chine dans le secteur du textile consiste à copier entièrement un modèle et à en changer seulement un ou deux détails, par exemple l'emplacement des boutons, pour justifier qu'il ne s'agit pas d'une copie...

La grande ressemblance des logos de Nike et d'Anta



Il existe également des cas encore plus impressionnants : les copies d'entreprises. C'est quelque chose que nous avons, en occident, du mal à imaginer. Il y a pourtant en Chine de fausses entreprises, ou plutôt des copies « intégrales » de groupes mondiaux. Concrètement cela signifie qu'en parallèle de la marque officielle mondialement connue, il existe une ou des entreprise(s) ayant le même nom, le même logo et les mêmes produits, avec tout de même une qualité nettement inférieure. Je me souviens d'un déjeuner avec des expatriés ou l'un d'eux expliquait qu'un commercial de son entreprise (important groupe mondial) avait entendu

⁷⁵ *Automobile : les chinois ont tenté de copier Smart !*, Chine-informations.com, http://www.chine-informations.com/actualite/automobile-les-chinois-ont-tente-de-copier-smart_5607.html, 06 décembre 2006.

⁷⁶ *Vista : 244 copies vendues en Chine en 15 jours*, Presence-pc.com, <http://www.presence-pc.com/actualite/vista-chine-ventes-22952>, 08 novembre 2007.

de la part d'un client lors d'une visite « mais, je ne comprends pas pourquoi vous êtes là, j'ai déjà eu un commercial de votre entreprise la semaine dernière ». Il s'agissait d'un « faux commercial » d'une « fausse entreprise ». Le vendeur de la marque officielle a indiqué que seul, lui, représentait l'entreprise légale mais le client a répondu, en montrant la carte de visite du « faux commercial » (qui reprenait le vrai logo) « comment puis-je savoir lequel représente la vraie entreprise ? Comment pouvez-vous me prouver que vous faites réellement partie de l'entreprise autorisée ? ». Après quelques mois en Chine j'ai déjà entendu à plusieurs reprises le cas de ces « copies d'entreprises ». Stupéfiant !

Fuanna, une société concevant et fabriquant des draps de luxe a connu de tels problèmes en 2003. Sa notoriété et la qualité de ses produits ont entraîné une copie intégrale de l'entreprise à Nantong dans le Jiangsu (1 000 kilomètres plus au nord de Shenzhen où est implanté Fuanna). Après avoir monté un dossier réunissant toutes les preuves nécessaires, l'authentique entreprise a fait démanteler l'ensemble des sites de production et entrepôts illégaux. Cette opération a été menée avec succès et sans résistance aucune, chose plutôt étrange en Chine dans un tel dossier. Quelques jours plus tard, la surprise des dirigeants de Fuanna fût à la hauteur de l'évènement : après avoir changé un caractère dans le nom (Fuerna à la place de Fuanna), ceux-la même qui avaient gentiment fermé la fausse usine Fuanna venaient de rouvrir, devant la presse, le maire et le gouverneur une « copie légale » de la marque originale. Et le patron pirate d'ajouter au détective de Fuanna « *Allons, allons, ne le prenez donc pas autant à cœur... Vos modèles sont supers, et vous êtes nos maîtres – nous ne copions pas le premier venu ! Pour nous récompenser, ne pourriez-vous pas nous dépanner un peu ? Vos dernières créations sont rudement difficiles à reproduire... Vous ne pourriez pas simplifier votre design ?* »⁷⁷. A peine croyable... mais vrai, c'est aussi ça la Chine !

5. 1. 2 L'importance des brevets

Je viens de vous présenter les problèmes de copie des produits en Chine. Même si malheureusement cela ne garantira pas le respect de la propriété intellectuelle, je voudrais mettre en avant l'importance de protéger ses produits en déposant des brevets auprès des organismes compétents.

C'est pourquoi même si des copies risquent d'apparaître, il est important de posséder les brevets des produits conçus pour ne pas se faire bloquer par une copie chinoise ayant déposé un brevet. Il arrive en effet que l'entité copieuse dépose un brevet en son nom du

⁷⁷ Eric Meyer, *Bon chat chinois prend la souris*, P166, Editions Seuil, février 2008.

produit copié. Le concepteur initial du produit n'aura alors aucun droit à faire valoir et, pire, il risquerait même d'être accusé de plagiat.

5. 1. 3 La valeur des contrats avec les « partenaires »

Le cas Danone – Wahaha a été médiatisé et a permis de mettre en lumière les difficultés des entreprises étrangères en Chine. Mais pour un cas médiatisé, il semblerait que d'autres entreprises rencontrent des difficultés avec leurs partenaires Chinois.

Derrière ces échecs de partenariats, il y a souvent une incompréhension réelle et des divergences insuffisamment explicitées de la vision à long terme. Celles-ci sont d'ailleurs « normales » car les acteurs ont des cultures, schémas de pensée et systèmes économiques vraiment différents, voire antagonistes.

La valeur même d'un contrat est différente suivant les conceptions et certaines choses qui peuvent paraître malhonnêtes pour les occidentaux pourraient être normales pour des chinois. La conception des affaires est très différentes et en caricaturant on pourrait dire que « *la signature d'un contrat représente une situation finale pour les étrangers et un début du dialogue pour les chinois*⁷⁸ ». Certains ironisent en disant qu'après la signature d'un contrat, à peine vous serez dans l'avion que déjà votre partenaire chinoise cherchera à contourner les termes de l'accord. Anders Maltesen, patron de Tianjin Alstom Hydro, déclarait d'ailleurs que « *nos quatre ou cinq premières années ont été difficiles, avec un partenaire pour lequel la signature du contrat avait représenté l'ouverture des négociations* »⁷⁹.

Les joint-ventures étaient obligatoires pour travailler en Chine, une entreprise étrangère n'avait pas le droit de monter seule une affaire dans l'Empire du Milieu. Cela explique pourquoi toutes les entreprises, quelques soient leurs tailles, aient débuté en Chine en s'associant à un partenaire local. Suite à des pressions de l'OMC, la Chine autorise maintenant les investisseurs étrangers à créer des entreprises à 100% étrangère (WOFE pour Wholly-Owned Foreign Enterprises), exceptions faites pour les secteurs considérés comme « stratégiques » comme l'IT, l'automobile, l'énergie, la communication, etc.

⁷⁸ Danone : Chinois, copieurs !, Admirabledesign.com, <http://www.admirabledesign.com/Danone-Chinois-copieurs>, 18 juin 2007.

⁷⁹ Dan Martin, *L'affaire Danone - Wahaha illustre les risques des entreprises mixtes en Chine*, Yahoo ! Finance, <http://fr.biz.yahoo.com/17062007/202/l-affaire-danone-wahaha-illustre-les-risques-des-entreprises-mixtes.html>, 17 juillet 2007.

De fait, trouver un partenaire chinois n'est plus obligatoire. Mic Mittasch, un Australien qui a vécu plusieurs joint-ventures et qui est aujourd'hui à la tête d'une entreprise 100% étrangère déclare que « *nombre de sociétés ayant des partenaires chinois cherchent à en réduire l'influence. Pour moi d'ailleurs, il n'y a plus de raison de s'associer* ». Edward Smith, directeur du Beijing Consulting Group, rejoint cette analyse en déclarant pour le même article que « finalement une joint-venture c'est parfois plus de travail que de se monter seul » avant de poursuivre « qu'on peut trouver aujourd'hui de bons cadres chinois pour vous aider ».

A mon sens, outre la possibilité de réaliser des économies, notamment pour les PME ayant des moyens plus limités, la principale raison de s'associer à un chinois est d'appréhender les méandres de la complexité administrative, politique et légale chinoise.

L'une des plus grandes « arnaques » chinoise envers des fonds d'investissements étrangers est probablement celle dont a été victime Tim Clissold, l'ancien représentant en Chine du fonds d'investissement Asimco. Après avoir investi 450 millions de dollars qui lui ont permis de créer une vingtaine d'entreprises et près de 25 000 emplois, le vent tourne et commence alors une longue descente aux enfers. Dans son livre *Monsieur China : Comment perdre 450 millions de dollars après avoir fait fortune à Wall Street*⁸⁰, Tim Clissold raconte son histoire. Voici un extrait du résumé⁸¹ : « Contrats bidons, clauses cachées, cadres de mèche avec de hauts fonctionnaires qui lorgnent cette manne. Au Parti, on récupère gratis. Des agents troubles brûlent des livres de comptes, effacent 58 millions de dollars d'un trait de plume ou coupent l'électricité dans les usines et ateliers que Clissold est sommé de céder. Ce dernier a beau se battre comme un lion, convoquer la presse après un recul des cadres véreux, les 450 millions de dollars investis sont peu à peu dilapidés. Les cadres chinois se servent même dans la caisse pour lancer leurs propres boîtes... bien sûr concurrentes ! A s'arracher les cheveux. »

5. 1. 4 Ne pas envoyer de haute technologie en Chine

La question se pose alors : peut-on fabriquer des produits de haute technologie en Chine au risque de se faire copier des produits ou processus ayant demandé de lourds investissements financiers ? Pour moi, la réponse est « il faut éviter ».

⁸⁰ Tim Clissold, *Monsieur China : Comment perdre 450 millions de dollars après avoir fait fortune à Wall Street*, Saint-Simon, mai 2006.

⁸¹ *Mr China*, Nintendo-Master.com, <http://www.nintendo-master.com/blog>, 08 janvier 2008.

Je pense que pour les produits à faible valeur ajoutée et à faible ou moyenne technicité la Chine peut-être une opportunité intéressante. En revanche, fabriquer en joint-venture ou seul- des produits stratégiques ayant demandé des frais de R&D importants me semble dangereux car il y a une forte probabilité que les produits, et peut-être même les outils de production, soient copiés. Je pense qu'à ce jour il faut préserver ses forces en limitant ses expositions en Chine.

Je voudrais enfin rajouter en aparté : il ne faut pas aller en Chine car « tout le monde y va et c'est à la mode ». Il est d'ailleurs important de mentionner que des entreprises, de tous les secteurs, ont relocalisé leurs productions en Europe ou au Maghreb suite à des problèmes de copie et de non respect de la propriété intellectuelle. Dans son livre⁸², Tim Clissold met d'ailleurs en avant le risque de suivre la mode « Deux heures d'entretien, suivies d'une macroanalyse du pays concerné, et le tour est joué ! Tout ça parce que la Chine est à la mode ».

5.2 La qualité des produits « Made in China »

Peut-être est-ce dû à la vision cyclique des choses, toujours est-il que les chinois ont l'habitude de construire « le moins cher possible » même si le produit ne durera pas dans le temps à cause d'une qualité médiocre. Et je dois bien avouer qu'ici, énormément de choses sont de basse qualité : les constructions (même de « haut standing »), les produits standards, les voitures, les lits, les tire-bouchons, etc.

L'actualité du second semestre de l'année 2007 a été chargée par les problèmes qualité des produits « made in China ». Les produits incriminés sont variés : « *les porcs à qui on injectait vingt litres d'eau sale avant de les mener à l'abattoir- clandestin évidemment (Pékin) ; du plasma sanguin vendu dans les hôpitaux qui n'avait de sanguin que le nom (Harbin) ; des œufs de cane au pigment industriel servant à colorer le fioul (Pékin) ; des turbots non pas au Riesling mais à la surdose d'antibiotiques interdits (Shandong) ; des épinards au DDT, interdits pourtant depuis une trentaine d'années en Chine (Guangdong) ; des jouets au plomb (USA) ; du dentifrice, y compris vendu à une chaîne internationale d'hôtels 5 étoiles et du sirop contre la toux à l'antigel (Amérique centrale, Europe, USA...) ; du kimchi aux cafards (Corée du sud),*

⁸² Tim Clissold, *Monsieur China : Comment perdre 450 millions de dollars après avoir fait fortune à Wall Street*, Saint-Simon, mai 2006.

etc.⁸³ ». Les problèmes qualité des produits chinois concernent la durée de vie des produits concernés mais également, et c'est à ce moment que cela devient grave, la santé des utilisateurs. Certains problèmes dus à des négligences ou, pire, à des actes volontaires, peuvent entraîner la mort des consommateurs ou usagers. Selon Jean-François Huchet⁸⁴, directeur du Centre d'études français sur la Chine contemporaine et spécialiste en économie industrielle et internationale, « le problème de la qualité, de la sécurité des produits chinois touche (...) entre 1 à 2% du volume global des exportations chinoises mais (...) [cela] représente tout de même un volume très important ». Ces problèmes de qualité des produits chinois ont en tous cas provoqué l'inquiétude des consommateurs à travers le monde. D'autant plus que les produits en provenance de l'Empire du Milieu investissent dorénavant nos assiettes et non plus seulement les produits ménagers, jouets et textiles. Avant d'aller plus loin, je voudrais préciser que ces problèmes touchent les exportations mais aussi le marché intérieur de la Chine. D'ailleurs, certains chinois⁸⁵ ont le sentiment que tant que cela reste en Chine le gouvernement ne prend pas de mesure, mais qu'il agit lorsque d'autres pays sont touchés « *L'année dernière, il y a eu plein de scandales : le faux sang, l'œuf coloré chimiquement, les nouilles frelatées. Mais le pouvoir n'a pas levé le petit doigt. Il faut attendre que ces scandales touchent les exportations pour qu'enfin il réagisse. Ca montre bien comment il ne fait pas grand cas des consommateurs chinois et qu'il ne se soucie que des étrangers.* ».

L'ensemble des problèmes apparus sur les produits chinois montre bien que la maîtrise des processus de qualité est l'un des challenges principaux que la Chine se doit de relever pour devenir une véritable puissance économique mondiale. Mais certains vont plus loin et élargissent la question sur la responsabilité des pouvoirs locaux ou, comme le dit Jean-Luc Domenach⁸⁶ « *les mafias locales qui n'en font qu'à leur tête* » et qui ne respectent pas les demandes du pouvoir central qui, lui, exige une amélioration de la qualité des produits et une diminution du coût de l'énergie par unité de bien produit.

⁸³ Bruno Birolli, *Made in China*,
<http://bruno-birolli.blogs.nouvelobs.com/archive/2007/09/06/made-in-china.html>, 06 septembre 2007.

⁸⁴ Jean-François Huchet, *Le consommateur chinois est la première victime des problèmes de qualité*, Libération, 12 septembre 2007.

⁸⁵ Jean-François Huchet, *Le consommateur chinois est la première victime des problèmes de qualité*, Libération, 12 septembre 2007.

⁸⁶ Daniel Ernult, *L'actualité chinoise de l'été*, Radio86,
<http://www.radio86.fr/decouvrir-et-apprendre/geopolitique/4748/lactualite-chinoise-de-lete>, 06 septembre 2007.

Je voudrais terminer sur ce sujet en précisant qu'à mon sens la responsabilité des multinationales étrangères est réelle. En exigeant sans cesse des diminutions des coûts dans un pays ayant une éthique différente de la nôtre et où l'application du droit est un réel problème les chinois peuvent être amenés à dépasser les limites et à utiliser des méthodes ou produits interdits.

On le voit bien, il est indispensable de prendre conscience que fabriquer en Chine peut entraîner des problèmes qualité de première importance. Cela signifie aussi qu'il vous faudra mettre en place des solutions de contrôles adaptées à l'environnement et à vos produits.

5.3 Influence sur l'image de l'entreprise

5.3.1 En cas de délocalisation...

Depuis quelques années, la Chine « fait peur » en occident. Son pouvoir, sa place dans le monde et surtout sa puissance économique inquiètent bon nombre d'européens et d'américains. Lors de mon passage en France entre septembre et décembre 2007, il n'y a pas eu une seule semaine sans qu'un magazine ou qu'un reportage télévisé fasse de la Chine son sujet principal. Outre les problèmes de qualité des produits que je vous ai présentés plus haut, l'Empire du Milieu inquiète car un nombre important d'entreprises délocalisent de France pour aller s'installer en Chine. Après avoir été présenté « positivement » en 2005 -avec notamment un évènement spécial à la Tour Eiffel à l'occasion du nouvel an chinois- ce pays est maintenant présenté comme « dangereux » par les médias occidentaux. Et les français prennent rapidement peur, même s'ils ne connaissent absolument pas ce gigantesque pays.

Outre les problèmes politiques et des droits de l'homme, la Chine fait peur car tout le monde entend parler de délocalisations de la France vers ce pays d'extrême Orient. De fait, il conserve et même développe une image négative. Et les entreprises qui délocalisent de la sorte véhiculent elles aussi une image négative, sans se soucier de la pertinence de cette délocalisation (raison budgétaire, approche d'un nouveau marché, etc.).

Cela influence directement l'image de l'entreprise et les ventes peuvent en être immédiatement touchées. C'est notamment le cas pour le secteur du luxe. Le 10 mai 2006⁸⁷, une ouvrière de l'entreprise Ecce -sous traitant de LVMH- s'est invitée à l'assemblée générale

⁸⁷ Bertrand Fraysse, *La vérité sur... Les délocalisations dans le luxe*, Magazine Challenges, 28 juin 2007.

du groupe pour protester contre la fermeture de son usine. LVMH avait en effet décidé de délocaliser la fabrication des costumes Kenzo et Givenchy en Europe de l'Est, au détriment d'Ecce. L'affaire a été médiatisée et, pour éviter une mauvaise publicité, LVMH a fait marche arrière en accordant à son sous-traitant un accord de fabrication de trois ans à « prix français ». En septembre 2007 Louis Vuitton, filiale du groupe LVMH, a indiqué⁸⁸ qu'une usine d'assemblage de chaussures allait ouvrir en décembre 2008 à Puducherry en Inde. Cette usine, la première du groupe située hors d'Europe et d'Amérique du Nord, aura pour activité le piquage des semelles, la majeure partie de la fabrication continuera d'être réalisée en Italie ; la mention « made in Italy » sera d'ailleurs toujours employée. Pour préserver son image de marque, LVMH a indiqué que cette ouverture de site n'était pas une délocalisation pour réduire les coûts de fabrication, c'est simplement une volonté de s'implanter sur le marché Indien. Pour confirmer cela, une augmentation des capacités de production en Italie a même été annoncée. Maxime Koromyslov, spécialiste des délocalisations dans le luxe explique que « *Les consommateurs continuent de juger les délocalisations dans ce secteur immorales et inacceptables. Les marques qui y ont recours perdent toujours en qualité et en valeur perçue* ».

On le voit, les délocalisations de production peuvent s'avérer dangereuses vis-à-vis de l'image de l'entreprise. Alors, bien sûr, l'exemple du luxe ne s'applique pas à tous les domaines d'activités, néanmoins les entreprises doivent montrer qu'elles sont « socialement responsables » pour conserver une image de marque positive.

5. 3. 2 ... et en cas de « non-délocalisation »

Mais contradictoirement, il arrive que certaines entreprises voient leur image ternie car elles n'ont pas de site de production dans les pays en développement. C'est particulièrement vrai avec la Chine. Le raisonnement est simple : comme je l'ai indiqué plus haut et comme Tim Clissold le confirme la Chine est « à la mode » depuis plusieurs années. Certaines personnes considèrent alors que ne pas être présent dans ce pays est un signe de manque de réactivité de l'entreprise ; l'entreprise « n'est pas à la mode » et n'est pas « mondiale », point souvent valorisé (de manière parfois contradictoire avec le point précédent).

⁸⁸ Emil Sinclair, *Une usine indienne pour la marque de luxe Louis Vuitton*, Aujourd'hui l'Inde, <http://www.aujourdhuilinde.com/actualites-inde-une-usine-indienne-pour-la-marque-de-luxe-louis-vuitton-587.asp>, 21 septembre 2007.

5.4 Explosion des coûts

5.4.1 L'inflation, un risque réel en Chine

La croissance exceptionnelle de la Chine depuis 30 ans favorise une inflation importante. Celle-ci devrait rester forte au cours des prochaines années. Même si des prévisions existent, les risques de dérapages de l'inflation sont réels. Si tel était le cas, les coûts liés à une activité en Chine pourraient eux aussi progresser de manière importante. S'ils échappent aux contrôles, les coûts de production liés à votre entreprise pourraient augmenter significativement et remettre alors tout votre projet en question.

L'inflation du premier trimestre 2008 s'élève à 8%⁸⁹ ce qui en fait la plus forte inflation depuis 13 ans. Durant cette même période les prix des produits alimentaires ont bondi de 21% sur un an et les logements et la location ont augmenté de 6,6%. Il va être difficile pour le gouvernement de rester sous la barre des 4,8% pour l'année 2008, ce qui était leur objectif prévisionnel.

Outre les produits, biens et services qui augmentent, une telle inflation entraîne également une augmentation des salaires. Après des hausses d'environ 14% entre 2001 et 2006, les salaires ont progressé de 18,72%⁹⁰ en 2007 par rapport à 2006, dans les villes chinoises. Cette hausse représente la plus forte progression au cours de la dernière décennie.

5.4.2 Mauvaises estimations des coûts du projet

Un projet de site en Chine exige une estimation précise de l'ensemble des coûts inhérents. Une mauvaise évaluation des coûts du projet risquerait de transformer le gain recherché en perte directe.

Les principaux coûts directs à inclure dans un projet sont :

- acquisition immobilière,
- transfert technologique,
- expatriation de membres des équipes,

⁸⁹ AFP, *Les prix augmentent en Chine*, France24, <http://www.france24.com/fr/20080416-chine-inflation-croissance-pib-prix-alimentaire>, 16 avril 2008.

⁹⁰ *Chine : les salaires des employés ont fortement augmenté en 2007*, Les Echos, 03 avril 2008.

- recherche de fournisseurs locaux,
- recrutements locaux,
- gestion à distance,
- déplacement entre le site en Chine et la maison mère,
- frais logistiques supplémentaires,
- éventuel plan social en France.

De plus, il est important de ne pas sous estimer les coûts au sens large du terme -argent, temps et ressources humaines- pour les opérations de gestion administrative qui peuvent ne pas toujours être très simples dans la « jungle bureaucratique » chinoise. Par exemple :

- obtention des licences (régional et/ou national),
- homologation aux normes chinoises (pour vendre en Chine et/ou pour exporter),
- fiscalité d'une structure,
- protection de la propriété intellectuelle.

Une estimation précise de tous ces paramètres diminuera les risques financiers du projet. En cas de doutes il est préférable de surévaluer les coûts de manière à ne pas avoir de mauvaises surprises par la suite.

5. 4. 3 Coûts liés à un problème qualité

Comme je l'ai indiqué plus haut, la découverte de problème qualité sur des produits fabriqués en Chine est redondante. Si votre entreprise devait subir, directement ou par l'intermédiaire d'un fournisseur, un tel problème, la répercussion sur vos coûts pourrait être élevée et dramatique. Suivant les cas, vous pourriez en effet mettre au rebut une partie ou l'ensemble de votre production, remplacer des produits défectueux ou intervenir chez vos clients pour effectuer des modifications (campagnes extrêmement coûteuses) ou encore rapatrier les produits déjà vendus. L'image de votre entreprise en pâtirait ce qui est susceptible de diminuer vos ventes.

Un problème qualité risquerait également d'entraîner une explosion des coûts de coordination entre vos unités française et chinoise car cela pourrait nécessiter une multiplication des déplacements, l'envoi d'équipes françaises en Chine, etc.

5.5 Risques géopolitiques

Bien que correctes, les relations diplomatiques de la Chine avec les autres « grands états » du monde peuvent rapidement devenir houleuses. Suite à des émeutes au Tibet en mars 2008, plusieurs pays occidentaux, dont la France, ont demandé au gouvernement chinois de cesser les violences et de rouvrir le dialogue avec le Dalai-lama. Quelques semaines plus tard, le 7 avril, le parcours de la flamme olympique a été fortement perturbé dans plusieurs villes occidentales, tout particulièrement à Paris, par des opposants au régime chinois et des « pro Tibet ».

Dans le même temps, les informations en provenance de Chine et d'Occident étaient très différentes pour ne pas dire contradictoires. Des annonces d'un éventuel boycott des Jeux Olympiques Beijing 2008 -des épreuves ou de la cérémonie d'ouverture- par des responsables politiques étrangers ont été très mal reçues par le gouvernement chinois.

Ces divers événements ont favorisé le sentiment nationaliste des chinois et une vague « anti-français » a été déclenchée. Il y a notamment eu des manifestations devant les supermarchés Carrefour, très implantés en Chine, ainsi qu'un appel au boycott de cette enseigne. Les répercussions économiques semblent faibles mais il est important de prendre en compte ce risque lorsque l'on prévoit de travailler en Chine. En 2005, des manifestations anti-japonaises ont eu lieu en Chine avec plusieurs rassemblements réunissant jusqu'à 10 000 personnes. Des bâtiments officiels mais aussi des magasins et restaurants japonais ont alors été attaqués ; les intérêts japonais en Chine étaient directement visés et touchés.

Ces tensions diplomatiques peuvent également complexifier les obtentions de visas. C'est un phénomène qui est observé depuis mars/avril 2008 avec d'importantes difficultés pour obtenir des visas « business ». Là encore cela peut interférer négativement avec votre activité, notamment pour les visites de personnes venant de l'étranger.

Ces différents éléments tendent à compliquer les affaires des entreprises étrangères installées en Chine. Si ces événements s'intensifient certaines pourraient même rencontrer des difficultés importantes.

Le 22 avril Monsieur Christian Poncelet, Président du Sénat, et une délégation de 5 sénateurs sont venus à Hangzhou pour rassurer les entreprises françaises de la région par rapport aux difficultés rencontrées suite aux relations diplomatiques franco-chinoises.

Les services officiels français ont également évalué le risque géopolitique comme sensible. C'est dans ce cadre que, fin avril 2008, la Mission Economique et la Chambre de Commerce et d'Industrie française en Chine (CCIFC) ont créé un dispositif de veille destiné à

recenser les événements inhabituels affectant les implantations françaises en Chine. Une adresse e-mail ainsi qu'une permanence téléphonique ouverte week-end et jours fériés ont été mis en place pour permettre aux entreprises françaises de « signaler (...) toute information qui (vous) semblerait utile de porter à la connaissance des représentants français en Chine⁹¹ ».

En conclusion, même s'il ne faut pas céder à la panique, il est tout de même important d'avoir conscience des « risques pays » liés à une activité en Chine, pays dont les habitants peuvent avoir un fort sentiment nationaliste lorsque la presse officielle réussit ses opérations de propagande.

⁹¹ Caroline Vignon – Penard, Directrice Antenne Shanghai CCIFC, *CCIFC Shanghai - Dispositif de veille*, par e-mail, 28/04/2008.

Conclusion

La présentation de la culture et de l'environnement chinois nous montre à quel point il est différent de travailler en France ou en Chine. Les histoires des pays et de leurs habitants et les visions des choses et manières de travailler qui en découlent sont différentes voire antagonistes. A ce contexte de départ, il faut ajouter la forte croissance du pays -environ 10% chaque année depuis 30 ans- et une main d'œuvre peu onéreuse.

L'attrait des pays développés pour cette zone économiquement prospère de par son (futur) marché et ses faibles coûts est important et nombreuses sont les entreprises qui ont ouvert ou vont ouvrir des sites en Chine.

Mais comme je l'ai montré à travers la présentation du pays et des méthodes de travail associées, travailler dans ce pays exige une acceptation et une adaptation à de nouvelles contraintes. Lorsque je reprends les quatre piliers fondamentaux de l'entreprise, je constate que bien des points sont plus difficiles en Chine qu'en France : le turnover important des équipes, la sécurisation des approvisionnements, qualité et délais, et la structure du marché exigent une adaptation complète.

C'est pour se préparer à ces nouvelles données que j'ai développé plusieurs axes de travail afin de transformer cette différence d'environnement en force pour votre entreprise, en avantage concurrentiel. Mettre l'accent sur la rémunération pour fidéliser les équipes, (ré)intégrer un maximum d'opérations pour sécuriser les approvisionnements ou avoir en tête la recherche immédiate de profit de la part des chinois, autant d'éléments différentes de l'hexagone. Ce présent document veut être un « guide pratique » des différentes méthodes permettant de mettre en place des stratégies pour palier les difficultés liées à l'environnement Chinois.

Dans ce mémoire je vous ai présenté la Chine, son environnement et les axes de travail pour ne pas subir les différences culturelles. La réalité de la Chine que j'ai développée tout au long de ces pages est celle à connaître de manière « pratique » pour travailler ici. Il me semble toutefois important d'évoquer pour finir un autre visage de l'Empire du Milieu.

Largement abordé par les medias occidentaux lors de ce premier semestre 2008, parfois avec excès et inexactitude, cet aspect de la Chine comporte bien des faces sombres⁹² :

⁹² Ursula Gauthier, *Les dix menaces du nouvel empire*, L'Express n° 2268 du 24 au 30 avril 2008.

- Les damnés de l'usine : 200 millions de jeunes travailleurs migrants corvéables à merci. « *La « sueur bon marché » des mingong permet aux articles à bas prix made in China de déferler sur tous les marchés du monde. Des ouvrières encore adolescentes, appréciées pour leur docilité et leur endurance, sont payées 30 à 50 euros par mois pour travailler douze heures par jour, sans protection contre les produits chimiques qu'elles manipulent, ni contre les abus qu'elles subissent* ».
- Le choix des aides militaires et des soutiens diplomatiques de la Chine : la Birmanie et ses généraux, le Soudan malgré le génocide au Darfour, le Zimbabwe de Mugabe, la dictature Nord Coréenne, le Pakistan, l'Iran, le Nigeria et l'Angola. La politique extérieure chinoise ne s'embarrasse pas de scrupules humanitaires. A cela s'ajoute la conquête de l'Afrique avec les même dérives que la Françafrique : soutiens aux régimes despotiques, corruption, ventes d'armes, etc.
- Un régime brutal : « *les libertés (religieuses, civiles, de pensée, d'expression, d'association, etc.) sont toujours réversibles. (...) Le nombre [d'exécutions] s'élèverait à 7 000 ou 8 000 selon le sinologue Jean-Luc Domenach.* »
- « *Des minorités laminées : la tragédie tibétaine, celle des Ouïgours du Xinjiang, celle –désormais irréversible- des Mongols montre le visage « colonial » du régime chinois.* »
- Un géant surarmé : un budget de la défense qui progresse de 20% par an depuis 15 ans, une armée de 2,5 millions de soldats, la plus grosse au monde, 500 avions bombardiers et 1 000 missiles de courte et moyenne portées en face de Taiwan. De nombreux pays s'interrogent sur les réelles intentions chinoises.
- L'environnement en péril : 750 000 personnes décèdent chaque année directement de la pollution. « *Un tiers des rivières sont tellement chargées en polluants que l'eau ne peut plus être utilisée pour l'irrigation. 300 millions de chinois boivent de l'eau polluée. (...) Sur les 30 villes les plus polluées de la planète, 20 sont chinoises. (...) La pollution coûterait au pays 6 à 10 points de PIB.* »
- Divorce entre la population et les élites politiques, économiques et culturelles. Inégalités grandissantes entre le peuple et les fonctionnaires, avec

d'importants avantages pour ces derniers alors « *qu'à l'autre bout de l'échelle sociale, les ouvriers et paysans n'ont jamais connu pareille précarité.*⁹³ »

- Extrême pauvreté de la Chine : « *une classe moyenne de 100 millions de chinois, une classe aisée, voire riche, d'environ 5% de la population et 900 millions de chinois ruraux qui vivent sous le seuil de pauvreté défini par les Nations Unis* »⁹⁴. La pauvreté des étudiants concerne 20% de ceux-ci (soit plus d'un million de personnes) et 24 millions de chinois survivent grâce à une allocation d'Etat.
- Une dette colossale : l'endettement officiel est de 1 500 milliards de yuan mais la réalité serait bien différente et la dette totale serait équivalent au PIB lit-on dans *Chine : l'envers de la puissance*.

Les événements qui ont eu lieu à propos du Tibet puis de la flamme Olympique m'ont fait réfléchir et, bien que vivre en Chine soit passionnant, cela me pose un cas de conscience : travailler en Chine tout en connaissant certains agissements et pratiques locales, cités plus haut, n'est-il pas une manière de soutenir le développement à multi-vitesses de la Chine et certaines des pratiques inacceptables qui existent sur place ? Vivre en Chine et participer à la croissance du pays favorise-t-il plutôt l'ouverture d'esprit des habitants en leur faisant part de visions différentes ou cela renforce-t-il le pouvoir et les agissements sus cités ? Travailler dans l'Empire du Milieu est-il une manière à peine déguisée de cautionner voir d'encourager ces méthodes indéfendables ?

Malgré l'attrait économique de la Chine, vivre et travailler dans un pays dont le régime est autoritaire exige de procéder à une réflexion qui dépasse le seul cadre professionnel et de profit financier. Christophe de Margerie, Président du plus gros groupe industriel français (Total), déclare⁹⁵ « *si les entreprises ne devaient investir que dans des pays démocratiques, il n'y aurait plus beaucoup d'endroits où travailler !* ». D'un point de vue financier, c'est exact mais d'un point de vue éthique, c'est différent et la réponse est probablement différente pour chaque individu suivant ses sensibilités personnelles.

⁹³ Chongguo Cai, *Chine : l'envers de la puissance*, P16, Editions Mango, 2005.

⁹⁴ Chongguo Cai, *Chine : l'envers de la puissance*, P16, Editions Mango, 2005.

⁹⁵ G. Biseau, N. Cori et A. Schwartzbrod, « *Notre actionnaire chinois? C'est nous qui sommes allés le chercher* », Libération, 10 avril 2008.

Bibliographie

Ouvrages

- Jean-Luc Domenach, *Comprendre la Chine d'aujourd'hui*, Editions Perrin Asie, 2007.
- Eric Meyer, *Bon chat chinois prend la souris*, Editions Seuil, février 2008.
- Bruno Marion, *Réussir avec les Asiatiques*, Editions d'Organisation, avril 2006.
- Chongguo Cai, *Chine : l'envers de la puissance*, Editions Mango, 2005.
- Guy Sorman, *L'année du Coq : Chinois et rebelles*, Fayard, janvier 2005.
- Tim Clissold, *Monsieur China : Comment perdre 450 millions de dollars après avoir fait fortune à Wall Street*, Saint-Simon, mai 2006.
- Delavallee E., *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'organisation, mai 2002.
- Jean-François Dufour, *Géopolitique de la Chine*, Collection Géopolitique des États du monde, novembre 1999.
- Missions Economiques de Chine, Conseillers du Commerce Extérieur et Chambre de Commerce Française en Chine, *Le défi des investissements français à l'étranger*, 10 janvier 2008.

Articles de journaux et de magazines

- Alain Faujas, *La Chine est la 2e puissance économique mondiale*, Le Monde.
- David Barroux, *L'Amérique anti-chinoise se trompe de cible*, Les Echos.
- Bruno Philip, *Le dalaï-lama dénonce la répression « inimaginable » de Pékin au Tibet*, Le Monde.
- Elizabeth Pineau, *L'UE appelle la Chine à la retenue à propos du Tibet*, Le Point.
- Guy Faulconbridge, *Moscou soutient la Chine contre les « actions illégales » au Tibet*, Le Point.
- Mathilde Gérard, *Les Tibétains savent que c'est maintenant ou jamais qu'il faut se faire entendre*, Le Monde.
- La manne du « Petit livre rouge »*, Libération.

Chine : les salaires des employés ont fortement augmenté en 2007, Les Echos.

Brice Pedroletti, *Les salaires chinois ont augmenté en moyenne de 18,7%*, Le Monde.

Martine Le Boulaire, Denis Segrestin et Yuxin Jiang, *Travailler en Chine oblige à réinventer son modèle de management*, Les Echos.

Chloé Ascencio, Connexion numéro 34.

Pascale Nivelles, *Danone – Wahaha en 6 dates*, Libération.

Yann Rousseau, *Ultime bras de fer entre Danone et son partenaire Wahaha*, Les Echos.

En conflit avec Danone, le patron de Wahaha est poursuivi le fisc, Challenge.

Jean-François Huchet, *Le consommateur chinois est la première victime des problèmes de qualité*, Libération.

Bertrand Fraysse, *La vérité sur...les délocalisations dans le luxe*, Challenges.

La Documentation française, Questions Internationales N°6.

Ursula Gauthier, *Les dix menaces du nouvel empire*, L'Express.

G. Biseau, N. Cori et A. Schwartzbrod, « *Notre actionnaire chinois ? C'est nous qui sommes allés le chercher* », Libération.

Sites Internet

The World Factbook, CIA.

Beaucoup de « job-hopper » en Chine, Le Quotidien du Peuple.

Notre vision, Manitou.

Le concept de culture : approche introductive de la culture, Blog Dimension.

Présentation de la Chine, France diplomatie.

Démographie de la Chine, Wikipedia.

Ludovic Woets, Diploweb.

Li Zhaoxing, Ambassade chinoise en France.

Le Tibet, « un cauchemar » de journalistes en mal d'informations, AFP.

La Chine s'oppose fermement au rapport militaire américain, French Xinhuanet Presse.

Présentation de la Chine, France diplomatie.

Quel est le mode de vie des Chinois ?, Chine Informations.

Bruno Marion, brunomarion.blogspot.com.

Gilbert Van Kerckhove,.

David Houstin, Chine Informations.

Florence Loïzzo, sauramps.com.

Lu Rucai, Chinatoday.

Economie de marché, Wikipedia.

Economie socialiste, Wikipedia.

Petit livre rouge, Wikipedia.

L'art de la guerre, Wikipedia.

L'art de la Guerre, l-art-de-la-guerre-sun-tzu.ebooksphere.net.

Beaucoup de « job-hopper » en Chine, Le Quotidien du Peuple en ligne.

Chloé Ascencio, Management Interculturel Chine.

La fidélisation du personnel chinois, Heureux qui comme Ulysse.

Benoît Boisseuil, Objectif-Chine.com.

Jena Liu, Chine-information.com.

La réforme des entreprises d'Etat, China.org.cn.

Michel Santi, Agora Vox.

La France séduit-elle les investisseurs chinois ?, Radio 86.

Chine : 4 300 personnes condamnées pour violation du droit de la propriété intellectuelle en 2007, Chine-informations.com.

Automobile : les chinois ont tenté de copier Smart !, Chine-informations.com.

Danone : Chinois, copieurs !, Admirabledesign.com.

Dan Martin, Yahoo ! Finance.

Bruno Birolli, bruno-birolli.blogs.nouvelobs.com.

Daniel Ernult, Radio86.

Emil Sinclair, Aujourd'hui l'Inde.

Les prix augmentent en Chine, France24.

Contact

Stéphane BOURRUT LACOUTURE

Site : www.Stephane-Bourrut-Lacouture.com

E-mail : sblacouture@gmail.com

Téléphone portable brésilien : +55 21 93 06 03 46

Téléphone portable français : +33 6 08 16 16 08

Téléphone personnel : +33 240 74 44 26

Adresse : 40 bis bd Gabriel Lauriol

44300 Nantes

FRANCE