

**Chloé ASCENCIO
Dominique REY**

Travailler avec les Chinois

**8 clés opérationnelles
pour réussir**

DUNOD

DES MÊMES AUTEURS

Chloé Ascencio

Manager en Chine, L'Harmattan, 2007.

Working successfully with the Chinese (avec D. Rey), *InterculturelChine Publishings*, 2014.

Dominique Rey

Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, Étude stratégique/Les Échos, 2007.

Culture d'entreprise : un actif stratégique (avec O. Devillard), Dunod, 2008.

Working successfully with the Chinese (avec C. Ascencio), *InterculturelChine Publishings*, 2014.

Management et communication interculturels, Afnor, 2016.

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	---



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-10-074503-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	XI
----------------------	----

Introduction	1
---------------------	---

PARTIE I

COMPRENDRE LES COMPORTEMENTS DES CHINOIS

1 La logique de face	7
« Moi » occidental et « face » chinoise :	
deux conceptions de l'identité	7
La face, un œil social	9
Donner pour recevoir	11
L'harmonie des relations : une valeur centrale	12
Questions de politesse	14
Les « Barbares » n'ont pas besoin de face	15
Pas de droit à l'erreur	16
2 Un style de communication indirect et implicite	19
Savoir décoder les non-dits	19
La relation prime sur le contenu du message	21
L'impossibilité de critiquer	24
Incompréhensions et malentendus	26
Un manque de reconnaissance	29
La Vérité, une valeur qui « manque de modération »	29
3 La logique de <i>guanxi</i>	31
La réciprocité, un système de pensée	32
Les Chinois ne sont pas « collectivistes » !	34
Une société familiale et hiérarchique	35
Le <i>guanxi</i> comme antidote à l'absence de droits	37
Lorsque professionnel et privé se confondent	37
La confiance : un processus lent et prudent	38
Le cadeau symbole de l'engagement moral	39
Comment se constituer un <i>guanxi</i> ?	41
4 Le refus de la loi et l'arbitraire du pouvoir	43
L'utopie confucéenne	43

Le légisme, éternel concurrent	44
La corruption, corollaire de la culture du <i>guanxi</i>	46
D'un extrême à l'autre, un rapport ambigu aux règles	48
5 La relation personnelle pour sécuriser le contrat	51
Entretenir la relation est vital	52
La dimension affective de la relation client-fournisseur	53
Le contrat : un morceau de papier ?	55
Les conflits ne se règlent qu'à l'amiable	59
Une seule appartenance, la famille	59
La faible loyauté envers l'entreprise	60
6 L'efficacité chinoise	63
Au jour le jour...	63
La relation prime sur le planning	64
Tout est relatif	65
Rien ne sert de forcer	67
Deux conceptions de l'efficacité : le comment et le pourquoi	68

PARTIE II

LA PRATIQUE CHINOISE DU MANAGEMENT

7 Une éducation toujours confucéenne	77
Déférence, effort et mémorisation	77
L'obsession de la réussite scolaire et sociale	80
Shanghai en tête du classement PISA	81
L'épreuve la plus difficile de toute une vie	81
Un enseignement inadapté aux besoins des entreprises	82
Les « Fourmis » : rebuts du système élitiste chinois	84
8 L'hybridation de la pensée chinoise et des méthodes de gestion occidentales	87
Manager selon « la Voie du Milieu »	89
Manager par l'harmonie	92
Un manager <i>zhongyong</i>	93
Du bon usage du souvenir maoïste	96
Le succès d'estime des méthodes occidentales	97
« La pensée chinoise à la base, les méthodes occidentales pour la pratique »	98
9 Hiérarchie et leadership paternaliste	101
Le triangle du paternalisme	102
<i>De</i> 德 La Vertu morale	103
<i>Ren</i> 仁 La Bienveillance	103

<i>Yan</i> 严	La Sévérité	105
	Un modèle oppressant mais efficace	107
	L'affectif dans le management	108
	La logique managériale « face contre faveur »	109
	Un leadership autoritaire	111
10	Attentes et motivations des salariés chinois	113
	L'importance du statut social des salariés	113
	Des phénomènes générationnels forts	116
	Les modèles de réussite des jeunes chinois	118
11	L'entreprise d'État restructurée	121
	La <i>danwei</i> , un modèle « total » à l'agonie	121
	L'exemple de GreatMill : histoire du rachat d'une usine d'État chinoise	123
	Une bureaucratie... sans règles écrites	125
	Une entreprise sans management	127
12	L'entreprise privée patriarcale	131
	Le poids écrasant du père-fondateur	132
	La force de l'entreprise vient de son <i>guanxi</i>	132
	Capitalisme sauvage et insécurité	133
	Organisation et Management	134
	Des rôles et des règles flous	135
	Une extrême concentration de l'autorité	137
	Un cas extrême : le <i>Sweatshop</i>	140
13	La multinationale chinoise : laboratoire d'hybridation managériale	145
	La discipline comme principe d'efficacité	146
	Un mode de management presque militaire	148
	Pression, compétition, gratifications et punitions	149
	Récompenses et pénalités financières	151
	Un cas limite : Foxconn	152
	La permanence du leadership paternaliste	153
	Des traits de fonctionnement daoïstes	154
	<i>E-economy</i> : ferment d'un nouveau management ?	155

PARTIE III

8 CLÉS POUR MANAGER EN CHINE

14	Comment gérer les ressources humaines chinoises	163
	Un sujet de prédilection des théories occidentales	163
	Pourquoi rester, pourquoi partir ?	165

Une rémunération équitable	166
Inciter à la performance	167
Le levier de la reconnaissance et des promotions	171
Les Chinoises ont cassé le plafond de verre du genre	175
15 Comment réussir la relation managériale	179
Cadrage par les règles, cadrage par les hommes	180
En Chine, le pouvoir ne se partage pas	183
<i>Leadership</i> versus paternalisme	184
Les attentes des <i>balinghou</i>	188
Une forte proximité personnelle	189
Comment gagner la confiance des collaborateurs chinois	191
Répondre à la demande, mais... rester soi-même	193
Pour qui travaillent les Chinois ?	193
Que faire ?	194
16 Comment gérer une équipe chinoise	199
Un levier indispensable de performance en Occident	199
Les Chinois ont-ils l'esprit d'équipe ?	200
Que faire ?	206
17 Comment acclimater l'empowerment en Chine	209
Marges d'initiative et responsabilisation	210
Renverser la pyramide hiérarchique : une idée occidentale	211
Le management directif : un écueil courant	214
L'essor du numérique en Chine :	
vers l' <i>empowerment</i> du consommateur ?	218
Que faire ?	220
18 Comment obtenir l'expression des salariés chinois	223
L'accueil mitigé du « management participatif »	223
Descendre du piédestal ?	224
La dynamique du débat	226
Le syndrome français en réunion	227
La réunion chinoise : un rituel célébrant l'ordre hiérarchique	228
Désamorcer la réserve et la prudence chinoises	232
Que faire ?	233
19 Comment bénéficier de l'efficacité chinoise	237
Deux visions de l'efficacité	238
Résoudre le problème une bonne fois pour toute	
ou bien trouver vite « ce qui marche » ?	240
Les pratiques autour du Temps	242

Le retour du Légisme ?	242
Que faire ?	243
20 Comment gérer les projets en Chine	245
Progresser pas à pas	246
Une démarche semée de pièges	247
Que Faire ?	249
21 Comment assurer le contrôle	251
Le signe d'un manque de confiance	252
Un obstacle au dynamisme du guanxi ?	254
La réponse à une demande d'équité	254
Que faire, sur le contrôle et le <i>reporting</i> ?	256
L'Entretien d'évaluation et le <i>feedback</i>	257
Récapitulatif : les 8 clés du management en Chine	261
Conclusion	265
Bibliographie	271

REMERCIEMENTS

Nos chaleureux remerciements vont à tous ceux – dirigeants, managers, professionnels occidentaux et chinois – avec qui nous avons été amenés à travailler, et qui ont partagé avec nous leur expérience de coopération en chine, à travers quantité d'exemples et de situations hautement significatifs.

La matière de ce livre est tissée de leurs préoccupations et difficultés, de leurs interrogations, et des solutions concrètes que nous avons pu expérimenter et tester ensemble, sur un sujet – travailler avec les Chinois, manager en Chine – encore peu exploré, peu modélisé, mais dont l'importance n'échappe à personne...

INTRODUCTION

« Nous, on pense global. On ne va pas changer des process qui sont validés au niveau corporate et appliqués à toutes nos filiales partout dans le monde.

Si ça marche au Brésil, ça doit marcher en Chine »

Propos du DRH d'un grand groupe français

La Chine pose un défi au management international ! Elle remet en question presque tous les outils et les méthodes couramment appliqués par les groupes occidentaux.

C'est quotidiennement que les entreprises occidentales implantées en Chine se heurtent dans le management de leurs équipes à des difficultés spécifiques au contexte chinois. Il en va de même dans leurs relations commerciales ou stratégiques avec des fournisseurs ou partenaires chinois, régulièrement émaillées de malentendus et de déconvenues.

Fait majeur de la mondialisation, la rencontre entre la Chine et l'Occident constitue une situation historique rare. Une rencontre passionnante mais qui, en termes de management interculturel, pose à l'évidence des problèmes d'ajustement redoutables pour lesquels les entreprises occidentales implantées en Chine sont en première ligne.

On perçoit bien, désormais, que la culture chinoise n'est pas près de s'aligner sur les normes, habitudes et évidences occidentales, malgré l'impression trompeuse que peut donner l'uniformisation des produits de consommation « globaux ». On voit aussi que l'importance qu'a pris la Chine sur la scène économique mondiale, avec un milliard et demi d'habitants et son industrie efficace, annonce un déplacement général vers un monde multipolaire où la civilisation occidentale et sa culture, ses conceptions de l'efficacité, commencent à perdre leur hégémonie jusqu'ici affirmée sur le monde entier.

De sorte que la Chine, avec sa singularité, pose un vrai défi aux habitudes et aux modèles du volet humain du « Management International » et oblige à trouver et expérimenter les adaptations permettant de bénéficier du potentiel d'intelligence et d'efficacité chinois.

Dans ces conditions, quels modèles et pratiques de management et de GRH proposer aux entreprises occidentales implantées en Chine, pour résoudre ces manques d'ajustement qu'elles constatent quotidiennement ? Et pour mieux bénéficier du potentiel d'efficacité et de performance, que pourraient mettre à leur service les salariés chinois ?

Car l'énergie est là, mais le courant ne passe pas bien faute de prises adaptées, de modes de communication et de management cohérents avec les logiques d'action en présence.

À travers les formations et interventions que nous menons depuis une dizaine d'années, nous avons partagé l'expérience de nombreux managers occidentaux et chinois. Nous avons ainsi pu prendre toute la mesure des difficultés pratiques du management en Chine, et construire progressivement avec eux des solutions pratiques qu'ils ont pu tester, et qui fonctionnent.

Des différences très logiques

Pour comprendre comment les Chinois pensent et agissent en situations professionnelles, il faut identifier les quelques grandes logiques culturelles qui façonnent leurs comportements : les logiques de face et de guanxi, la puissance du modèle familial ; leur forme particulière d'individualisme ; leur conception des règles et des contrats, et de l'action efficace, héritées du daoïsme et du confucianisme : c'est tout l'objet de la première partie de cet ouvrage.

Mais comment fonctionnent aujourd'hui les entreprises chinoises, dans leur grande diversité – et leur dynamisme ? Quelles sont les références des managers chinois ? Comment concilient-ils leur curiosité pour les méthodes occidentales avec leurs perceptions imprégnées des sagesses millénaires et de la vision chinoise de la marche du monde, qu'ils n'envisagent pas de quitter ? Qu'attendent les Chinois d'aujourd'hui d'une entreprise et d'un manager ? Pourquoi certains d'entre eux sont-ils attirés par les entreprises occidentales ? Que faire pour retenir les meilleurs ? Autant de questions auxquelles nous apportons des éléments de réponse dans la deuxième partie du livre.

Définir de nouvelles « bonnes pratiques »

La troisième partie analyse sur quoi les fameuses « bonnes pratiques » du management international achoppent justement en contexte culturel chinois, et comment les adapter sous peine de recueillir une faible implication des salariés chinois et des taux de *turn-over* élevés.

Pour qui travaillent les Chinois, puisque ce n'est pas pour leur entreprise ? Comment les motiver ? Les Chinois sont-ils au fond des individualistes ou bien ont-ils l'esprit d'équipe chevillé à l'âme ?

Pourquoi les Chinois donnent-ils l'impression de ne pas vouloir assumer les responsabilités et l'autonomie ? Alors qu'ils revendiquent d'être consultés sur les décisions, pourquoi est-il si difficile d'obtenir qu'ils donnent leur opinion ? Faut-il s'astreindre à tenir des réunions, souvent aussi frustrantes pour les Chinois que pour leurs collègues occidentaux ?

Qu'est-ce donc que cette « efficacité chinoise » qui fait fi de nos outils de gestion du temps et de résolution des problèmes ? En quoi les *process* de contrôle et le *reporting* mettent-ils les salariés chinois si mal à l'aise ?

Pourquoi ces singularités ? Mais aussi *comment* faire pour résoudre ou désamorcer les obstacles et les freins qu'évoquent tous les témoignages des dirigeants, managers, acteurs de terrain ?

Au fil de cette analyse, nourrie de nombreux témoignages qui permettent un repérage minutieux des points de blocage et d'inadaptation, nous proposons les ajustements nécessaires et des mesures concrètes pour installer de nouvelles « bonnes pratiques » plus adaptées à la mentalité et aux formes d'efficacité chinoises : tout un trousseau de clés (et non pas de recettes toutes faites ou de formules magiques !) pour ouvrir les portes de la compréhension et de l'action efficace.

À la fois ouvrage de référence et guide pratique, ce livre s'adresse aussi bien aux dirigeants d'entreprises et aux managers et experts expatriés en Chine qu'aux Occidentaux qui travaillent *avec* la Chine (managers fonctionnels à distance, fonctions support, acheteurs, commerciaux, négociateurs d'alliances stratégiques...). Il est également très utile, pour s'initier, comprendre et anticiper, aux étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieurs – dont la Chine est devenue un passage initiatique ou privilégié – et plus généralement à toute personne cherchant à mieux comprendre la culture chinoise et les comportements qu'elle induit.

