

# **De l'importance de l'interculturel dans l'implantation d'une entreprise française en Chine**



## **I) Introduction**

### **Problématique**

### **Définition des termes**

#### **I. Notion de culture et culture d'entreprise**

#### **II. Environnement socioculturel chinois**

##### **1. La notion de face**

##### **2. Le Guanxi : l'art du réseau**

##### **3. Le confucianisme et le taoïsme**

##### **4. Sun Zi : l'art de la guerre**

##### **5. Histoire de la Chine, diversité démographique, une langue/des dialectes, et écriture**

##### **6. Mondialisation en Chine : la culture chinoise est-elle menacée ?**

### **II) Culture et Culture d'entreprise**

#### **A) Conséquences...**

#### **B) ...et limites managériales**

### **III) L'implantation d'une entreprise française en Chine**

- **Exemple d'une réussite : des PME françaises en Chine**
- **Les voies du succès d'un PME/PMI en Chine**

### **IV) Conclusion**

**Remerciements :**

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude pour toutes les personnes qui auront pu m'aider dans la réalisation de ce mémoire, à savoir : Mr Legrix de la Salle, Mr Feng, Madame Vivian Lo, Mme Sophie Faure, et bien sur ma famille et amis. Sans l'impulsion de ces personnes, de leurs ouvrages, de mon embauche en Chine, ou tout simplement du soutien et des conseils apportés, je ne pense pas que ce mémoire aurait pu voir le jour.

## Introduction

Pourquoi traiter de l'interculturel en Chine de nos jours, alors que les moyens de communication sont en pleine émergence autant en en Chine que en Europe, par le jeu de ce que nous sommes tentés de nommer simplement la mondialisation des cultures et valeurs (le plus souvent d'un métissage entre la culture locale et une autre culture dominante, telle la culture anglo-saxonne pour la Chine) et que donc il serait juste de pouvoir prétendre que nos différences s'estompent peu à peu, que donc il est plus facile de pouvoir communiquer, s'entendre se comprendre ?

Certes les efforts en la matière sont considérables, ne serait-ce qu'à en juger de l'intégration de modèle sociaux étrangers en Chine, d'une augmentation de la consommation des ménages sans précédent, et d'une influence étrangère dans les modes de vie (restauration, cinéma, littérature, autres points de divertissement) indéniable.

Certes toujours, d'un point de vue économique, la Chine a connu ses vingt dernières années une explosion du nombre des investissements étrangers, sous la forme d'entreprises à capitaux mixtes ou *joint-venture*, d'investissements directs spéculatifs (marché boursier de Hong Kong), mais aussi de politique d'implantation de grands groupes étrangers, dans le but d'asseoir leur position sur un marché chinois très demandeur, et aussi offreur. Des chiffres tout d'abord, afin de clarifier ces simples description, qui émanent directement du ministère des affaires étrangères :

« Nos relations économiques et commerciales s'appuient sur près **d'un millier d'entreprises françaises implantées en Chine** et sur de nombreux programmes de coopération. (...) Les investissements des entreprises françaises en Chine, à l'image de Michelin, Alcatel, Veolia ou Lafarge, constituent une composante de plus en plus importante de notre relation économique bilatérale. (...) Le développement économique que connaît la Chine depuis 20 ans, avec une **croissance du PIB par habitant de 8% par an en moyenne**, lui a permis de devenir la **6ème puissance économique mondiale en termes de PIB (1240 milliards de dollars en 2002)**. Avec un montant de **610 milliards de dollars**, les exportations chinoises représentent aujourd'hui **5% des exportations mondiales**. Néanmoins, en dépit des grands contrats signés, du volume d'investissements des entreprises françaises en Chine et des transferts de technologie réalisés, nos échanges demeurent modestes et déséquilibrés. **La Chine ne représente aujourd'hui qu'1,4 % des exportations françaises (10ème client) et 4,1 % de**

**nos importations (8<sup>ème</sup> fournisseur) et, malgré une reprise des exportations françaises en 2003 (+32 %), notre solde commercial reste très déficitaire (-8,7 Mds euros).** Il représente notre **premier déficit bilatéral** devant l'Allemagne (-8,5 Mds). La progression de nos exportations, dans un contexte de forte croissance des importations chinoises (+40 %), souligne la **participation encore insuffisante des entreprises françaises à la dynamique de l'économie chinoise**. Notre part de marché se maintient néanmoins et s'est établie à 1,48% du marché en 2003 (contre 1,44% en 2002), loin derrière l'Allemagne, premier partenaire européen de la Chine (4,4 % de part de marché) mais devant l'Italie en recul à 1,2 % du marché en 2003.(...) Le volet économique de notre partenariat global stratégique vise à combler ces insuffisances en développant les partenariats industriels globaux dans les secteurs structurants, à favoriser l'accès des PME/PMI au marché chinois et à permettre à l'ensemble de nos entreprises de profiter davantage de ses potentialités. » Source : Ministère des affaires étrangères 16/09/05

Ce qui nous amène ainsi à notre principale motivation dans ce mémoire, une meilleure compréhension de l'environnement culturel entrepreneurial chinois, qui souvent génère la frilosité de petits groupes, collectivités, PME/PMI françaises, qui auraient tout à gagner à traiter avec ce faux « grand méchant loup du libéralisme», cette crainte qui part souvent de la peur de l'inconnu, de l'autre.

L'interculturel est une notion qui forcément inclus deux individus : un émetteur A et un récepteur B de l'information, A et B venant de pays différents, certaines fois de régions différentes seulement (pour un pays aussi grand que la Chine, inutile de rappeler que un chinois de Shanghai est en de très nombreux points, malgré l'appartenance à un même noyau, à un chinois de Guangzhou, par exemple). Ainsi, lorsque A et B sont face à face, on assiste à une rencontre interculturelle, puisqu'ils ont tous deux des points de vue différents du monde, et qu'ils ont des moyens différents de le découvrir et de l'exprimer. Ceci rend encore plus difficile l'intégration de la culture de A vers B et vice-versa que l'intégration du pays de A vers pays de B, chaque individu croyant détenir sa vérité, ses certitudes.

Nous allons donc nous employer dans une première partie de cette introduction à définir la notion de culture d'entreprise, puis d'arriver à encadrer par des « notions clefs » de la culture chinoise, ce qui peut avoir une influence sur la culture d'entreprise chinoise actuelle.

## **Problématique**

La problématique correspond donc à analyser une évolution plus qu'un état : avec l'analyse de la culture chinoise contemporaine, nous allons pouvoir observer une définition de la culture en mouvement, et non comme un instantané de l'état actuel d'un pays. En effet, si la culture d'un pays est le reflet de sa situation présente, elle intègre totalement des facteurs passés (histoire, langue du pays par exemple), et prend en considération des problématiques futures (intégration des cultures étrangères liées à l'arrivée des entreprises et personnes étrangères sur le sol chinois, mais aussi rôle des médias, enfin chinois d'outre-mer et chinois de Hong Kong) qui se manifestent par des phénomènes de mondialisation des échanges et globalisation des cultures.

En d'autres termes, notre question est la suivante : à la vue des diverses voies que prend la société chinoise actuelle, quel est l'impact des éléments fondamentaux de la culture chinoise sur sa culture d'entreprise, et d'une manière implicite, comment une société étrangère peut-elle s'intégrer?

## **Définition et analyse des termes :**

### **Culture et culture d'entreprise**

#### **a) Notion de culture et de culture d'entreprise**

Pour parler de culture d'entreprise nous nous devons au départ de définir ce qu'est la culture.

Une étude sur la culture liée à la culture d'entreprise a été réalisée par *Christophe Durand, Jean-François Fili, Audrey Hénault*. En voici les principaux points :

« La culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise.

Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe.

Plusieurs définitions cherchent à expliquer le concept de culture nationale et à montrer la dépendance du fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions) envers les valeurs culturelles. Ainsi, la notion de culture est elle perçue comme générale et partagée, c'est à dire qu'elle explique le comportement de l'ensemble du corps social. Ces valeurs peuvent être stéréotypées et mal interprétées par un autre groupe social qui ne les connaît pas. Ces images déformées sont révélatrices des barrières culturelles et des sentiments de rejet que peuvent exprimer des individus appartenant à des groupes sociaux différents. La connaissance de la culture de l'autre procure une meilleure compréhension des valeurs convergentes et divergentes qui s'établissent entre deux groupes. Connaître l'autre, c'est connaître sa culture, son identité en tant que membre d'un corps social spécifique. Vouloir imposer ses propres valeurs, c'est établir une relation de domination. Celle-ci se manifeste dans le processus de colonisation, mais également à l'intérieur d'une même société. Les membres des groupes minoritaires doivent adopter ces valeurs jugées " normales ".

La culture nationale englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.

Les valeurs représentent les idées, les croyances fondamentales, la morale (le sacré, le profane) qui sont transmises d'une génération à l'autre. Les valeurs conditionnent les comportements admis, acceptés. La religion en tant que croyance, fait partie des valeurs culturelles et dans les sociétés religieuses elle devient la valeur centrale.

Les mythes sont associés à l'histoire nationale et fabriqués pour renforcer les valeurs admises.

Quant aux rites, ce sont toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes. Les fêtes nationales, les mariages, les funérailles sont commémorées d'une façon spécifique par les différents groupes sociaux. Le rituel de la représentation du pouvoir (une famille royale) est un rite fondamental dans la mesure où il conditionne les rapports de force instaurés dans la société.

Les signes sont des émetteurs qui permettent à ceux qui ne font pas partie du groupe social de référence de capter certains éléments de la culture du groupe. Le langage, les symboles nationaux, la danse et la musique, les vêtements folkloriques sont des exemples de ces signes émis par un groupe spécifique.

La bonne réception du message dépend de la volonté de comprendre l'autre avant de porter un jugement de valeur.

La culture nationale n'est pas figée. Elle est évolutive. L'introduction de nouvelles valeurs, l'apparition de nouveaux mythes ou rites sont fortement marqués par l'ouverture de la société sur l'environnement.

La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est à dire d'avoir des règles, des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes.

Elle apparaît comme le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité. Le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de domination (de pouvoir) admises, les symboles et plus particulièrement le langage sont les traces visibles de la culture d'une société. »

On pourra donc distinguer aisément les parties qui vont définir les éléments fondamentales de la culture chinoise :

« La culture est un concept qui se définit par trois éléments : un passé commun, des rituels communs et des valeurs communes (...) On pourrait dire qu'il y a dans la culture des valeurs, des pratiques et des techniques. »

(H. Hotier, professeur à l'université Bordeaux 3)

Suivant cette définition acceptée, selon Hall\*, on peut ainsi distinguer trois niveaux de cultures : niveau technique (composé des connaissances explicites que tout le monde est conscient, par exemple pour utiliser un ordinateur, une machine conduire une voiture,...), vient ensuite le niveau formel, ainsi des connaissances que l'on apprend à l'école (appelé

selon Hotier les « pratiques »), et enfin le niveau informel, composé des prémisses culturelles que l'on acquiert auprès de la famille, et ce dès l'enfance, auprès des parents, frères et sœurs (les « valeurs »),...

Hors, alors que le premier niveau de culture évolue très rapidement, on peut difficilement considérer celui-ci comme une réelle expression culturelle. Quant au second niveau, ce niveau change plus ou moins et peut influencer à sa manière sur la culture personnelle. En revanche, le dernier niveau agit sur nous de façon implicite : qu'il s'agisse de la notion de temps, d'espace, les valeurs culturelles, c'est à dire qu'à partir de cet environnement socioculturel, nous assimilons des notions telles que la langue maternelle, notions qui restent inexplicables sur par exemple la manière dont nous arrivons à parler.

Un autre auteur, *Carroll\**, compare dans son ouvrage « évidences invisibles »(nous reprendrons plus tard cette expression pour la notion de face) des mouvements de culture à l'intérieur même d'un phénomène immuable, prenant pour exemple les prémisses culturelles (voir plus haut) opposés au vocabulaire pour les décrire. C'est de cette manière que l'on peut comprendre comment changement et continuité ne font qu'un dans un seul et même espace. En d'autres termes, alors même que nous assimilons de nombreuses choses qui modifient la surface de notre aspect, il est très dur de « briser la glace », de changer nos habitudes/valeurs...

Bien que nous venons ainsi de démontrer comment chaque être possède ses spécificités culturelles dans un groupe social, et que nous ne rentrerons pas dans une généralisation hâtive, il est donc important de se rendre compte que culture et société, et ainsi culture et entreprise, relève d'un enchaînement de combinaisons logiques qui amènent tel ou tel groupe à réagir d'une manière précise dans un contexte donné. Ceci est donc une des bases de la recherche que nous allons effectuer dans ce mémoire, car si nous arrivons à démontrer que Culture et Culture d'entreprise sont intimement liés, le travail de fond destiné à l'aide aux PME désireuses de s'implanter en Chine n'en sera que plus facile : comme nous le décrirons plus tard avec Sun Tzu, **connaître son ennemi et anticiper ses mouvements, réactions, c'est déjà avoir franchi un pas significatif vers la victoire.**

Les thèmes que nous aborderons donc ci-dessous sont donc loin d'encadrer la totalité de la culture chinoise, mais ils permettent de mieux cerner l'environnement dans lequel notre entrepreneur français va se retrouver, et donc lui permettre de commettre tout faux pas qui lui serait fatal. Par ailleurs nous reparlerons de cette encadrement des différents types de culture, dans notre seconde partie, avec un préambule développant un « guide pour l'étranger en Chine » et un résumé des études comportementales de Carl Hofstede.

## **Environnement socioculturel chinois**

### **1. La notion de face** (partie directement inspirée d'un chapitre sur l'interculturel de Lihua Zheng)

#### **. La face, un défaut des Chinois ?**

La notion de face représente un des traits les plus caractéristiques des Chinois. Les auteurs occidentaux, quand ils abordent les comportements en Chine, ne manquent pas de la mentionner et se font souvent un plaisir de raconter des anecdotes plus ou moins caricaturales. Mais il peut être délicat pour un Chinois d'en parler et de la révéler aux étrangers, car pour certains, elle renvoie à un des défauts des Chinois. En effet, un dictionnaire chinois la définit comme « une vanité superficielle. » En Chine, on a pour principe « de ne pas étaler les scandales de famille en public » comme l'exprime un proverbe chinois dont l'équivalent français est : « il faut laver son linge sale en famille ». Nous voici entrés d'emblée dans un jeu de face.

Mais est-ce que la face est vraiment un défaut des Chinois ? Selon le sociologue américain E. Goffman, c'est tout le contraire : véritable ciment de l'identité d'un individu chinois, c'est « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement au travers de la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (1974 : 9). Et c'est pour cela qu'émettre un jugement de valeur sur la face chinoise, pilier social en Chine, reviendrait à nous interroger sur notre propre culture. Toute culture est bonne en soi dans la mesure où elle fait fonctionner une société, assure un certain ordre social et organise les comportements des membres d'un groupe donné. C'est la face qui régulent les interactions sociales.

Y. T. Lin, chercheur chinois, affirme ceci lorsqu'il y fait référence : « Nous touchons là à l'aspect le plus subtil et le plus mystérieux de la psychologie sociale des Chinois. Bien qu'abstraite et insaisissable, elle constitue une règle suprême extrêmement raffinée. Elle est le principe de toute interaction sociale » (Lin, 1990 : 183). Cette notion de face est tellement importante dans la vie chinoise qu'elle est devenue une évidence invisible (voir Carrol plus haut). Et essayer de voir ou de montrer l'invisibilité n'est pas chose aisée ni toujours agréable, car à en croire E.T. Hall : « Il est évident qu'il existe un code, mais la plupart des individus se rebelle à l'idée de le rendre explicite. Comme l'inconscient de Freud, l'inconscient culturel est

soigneusement caché, et comme les patients de Freud, nous sommes à jamais mus par des mécanismes qui ne peuvent être examinés sans aide extérieure » (Hall, 1979 : 151).

Nous allons nous lancer dans l'aventure consistant à dévoiler ce qui est profondément caché dans la culture chinoise.

## 2. Les trois dimensions de la face chinoise

Si vous demandez à un Chinois de vous préciser ce que veut dire exactement la face, vous risquez de ne pas obtenir de réponse immédiate. En effet, malgré la portée sociale extraordinaire de ce concept, il est difficile d'en donner une définition précise. Ainsi que le fait remarquer Lin : « Le sens de la face n'est ni à traduire ni à définir. La face semble relever d'une idée de prestige, ce qui n'est pas tout à fait exact ; elle ne s'achète pas mais confère une réelle splendeur aux individus ; elle est abstraite mais elle constitue quelque chose que les hommes se disputent et un idéal pour lequel des femmes meurent ; elle est invisible mais elle existe et s'étale aux yeux du public » (1990 : 183-184).

Le caractère insaisissable et mystérieux de la face ne saurait nous faire reculer devant une possible explication. Nous essayerons de l'explicitier à l'aide d'expressions figées, car selon notre hypothèse, la face, en tant que norme culturelle et sociale fondamentale d'une société, doit se refléter dans les pratiques linguistiques.

En fait, on peut distinguer trois types de face chinoise. Le premier, représenté par *lian*, se réfère à la réputation morale, c'est-à-dire à la qualité qu'un individu doit posséder pour être inséré dans la société et qui fait partie intégrante de sa personnalité. Cette face peut être illustrée par les expressions comme *Ren ren you lian*, *shu shu you pi* : toute personne a une face, comme tout arbre a une écorce ; *diu lian* : perdre la face ; *mei lian jian ren* : ne pas avoir de face pour se présenter devant quelqu'un ; *bu yao lian* : ne pas vouloir de face ; *gei...diu lian* : faire perdre la face à quelqu'un, etc. Cette première face est indispensable pour vivre dans un groupe et s'en faire reconnaître par ses membres.

Le second type de face, traduit par *mian zi*, désigne plutôt le prestige social que la société reconnaît à un groupe ou à un individu. Il se manifeste par un succès social lié à l'effort et à l'intelligence et constitue l'environnement de la personnalité de l'homme. On peut retrouver le sens de cette face dans les expressions suivantes : *Ta de mian zi bi wo da* : Sa face est plus grande que la mienne ; *you tou you mian* : avoir de la face ; *diu mian zi* : perdre de la face ;

*gei dian mian zi* : donner un peu de face ; *si yao mian zi* : demander de la face à tout prix ; etc. On voit par là que si la première définition de la face évoque une entité plutôt abstraite, ce second sens renvoie à une réalité concrète, ce dont témoignent les verbes de sens concret qui l'actualisent : elle est comme un objet qu'on peut avoir, perdre, donner, demander. Elle est comme une médaille d'or que l'on se dispute au cours de la vie sociale.

Le troisième type de face, terme ici traduit par *mian zi*, *ren qing* ou encore *qing mian* renvoie lui au sentiment personnel issu d'une relation sociale. On trouve l'expression de cette troisième face dans des formules comme : *mian zi shang guo bu qu* : ne pas pouvoir dépasser la face ; *Bu kan seng mian kan fo mian* : Si vous ne considérez pas la face du moine, considérez au moins celle du bouddha ; *Kan zai wo de mian zi shang, bang ta yi ba ba* : Prenez en compte ma face et donnez-lui un coup de main. *Ren qing yi ba ju, ni bu lai wo bu qu* : La face est comme le travail de la scie, s'il n'y a pas de poussée vers l'avant, il ne peut y avoir de mouvement de retour ; *ren qing ji si zhai, tou ding guo er mai* : le sentiment personnel presse comme la dette, on doit tout vendre (pour la payer)], etc.. Cette troisième face est le signe de l'établissement, du maintien ou de la rupture d'une relation interpersonnelle. Elle sanctionne ou approuve les comportements exprimés lors de cette relation et se trouve à la base du réseau relationnel qui joue un rôle si important dans la société chinoise.

On voit par là que la face chinoise présente essentiellement trois dimensions. Un aspect moral, un aspect social et un aspect interactionnel, qui correspondent aux trois définitions expliquées plus haut : la dignité humaine, le prestige social et le sentiment personnel. Ces trois dimensions de la face sont étroitement corrélatives, mais elles agissent à des degrés divers suivant les circonstances de l'interaction sociale : la première face en constitue le fondement et sans elle un sujet perdra jusqu'à sa qualité d'interlocuteur ; la deuxième est le contenu ou l'objectif de l'interaction, ce qui engendre la recherche d'une approbation de la part de l'autre, sinon son admiration ; la troisième est le fil conducteur de l'interaction, de sorte que si ce fil est rompu, il y a rupture de l'échange, tout autant que rupture de la relation elle-même.

Pour tous, étrangers et chinois, la face semble peu compatible avec les développements modernes. Nous en venons ici au cœur du problème : la notion de face chinoise trouvera-t-elle sa place dans la modernisation ? Est-elle condamnée à disparaître ?

Pas si sûr que cela : en effet, nous avons en tant qu'occidentaux, à trop baser notre mode de raisonnement sur l'évolution d'une société comme un cycle universel, que chaque pays va vers une uniformisation forcée, de la culture et donc des hommes. Mais ce serait oublier que certains pays ont une culture tellement ancienne et forte que toucher à un seul des éléments fondateurs serait équivalent à mettre un terme à l'ensemble de la culture de ce pays, et c'est bien entendu dans des pays comme en Chine, avec une culture aussi vieille que son histoire de plus de 5000ans, que cette notion de pérennisation de la culture traditionnelle à l'intérieur d'une culture contemporaine, est importante. Il faut aussi prendre en compte que même si pour nous étrangers cette notion de face est « lourde », et que pour les chinois eux-mêmes, il y a un aspect « ancien, vétuste » pour cet aspect de leur culture, il est plus que fondamental de reconnaître là encore cette partie d' « évidences invisibles » mentionnée par Carroll.



### 3. Le Guanxi : l'art du réseau

L'objet de cette étude est de donner un coup de projecteur sur un élément particulier de la société chinoise auquel toute personne allant en Chine se trouve, un jour ou l'autre, confrontée.

Pour un occidental arrivant en Chine, les codes régissant les rapports sociaux ressemblent à une forêt touffue. Il est alors aisé de mettre sur le compte du fossé, jugé infranchissable, entre nos deux cultures les mésententes qui ne tardent pas à apparaître. Tout le monde a déjà une image de ce que sont les guanxi. La réaction immédiate qui en découle est composée à la fois de dégoût pour la corruption, d'une fascination pour ce système efficace et d'une incompréhension des règles qui le régissent. On est tenté de déduire dès la première approche que les guanxi alimentent la corruption et sont donc une pratique répréhensible. A ce titre, elles n'auraient rien de très chinois et ne serait qu'un phénomène mondialement connu, dans les pays en voie de développement surtout avec quelques caractéristiques chinoises. La corruption, disons plutôt qu'ils la facilitent mais sans s'y limiter. Selon la tendance qui consiste à chercher des situations analogues dans un monde plus proche du nôtre, l'Italie présente des points de comparaison. Les relations de clientélisme telles qu'elles existent en Italie sont à l'origine d'un système parallèle qui est une véritable institution et qui contribue largement au développement de l'économie. Cette forme de tissu social est, tout comme en Chine, traditionnelle. Des phénomènes similaires sont donc visibles en Chine et en Italie ; pourtant la comparaison atteint rapidement ses limites et les guanxi s'avèrent ne pas être un simple mode de fonctionnement clientéliste. Elles sont un instrument modelant la société chinoise.

Le phénomène pour être mieux compris doit être observé à travers les relations des chinois entre eux d'abord, puis vis-à-vis du monde extérieur. Que ce soit dans les campagnes les plus reculées ou dans les villes on retrouve toujours le même type de tissu social, avec des variantes plus marquées dans les campagnes, plus conservatrices que les villes qui, elles, ont tendance à affadir les traditions. Nous nous limiterons au cas de la Chine populaire, mais la même analyse pourrait être développée dans le cadre de la société de Hong Kong, de Taiwan,

ou de Singapour. Car il s'agit bien d'une pratique sociale typiquement chinoise qui a sa logique propre au-delà des frontières.

### Le guanxi : définition

## **Le Guanxi**

### **Le Guanxi : "Un seul ennemi est de trop, cent amis trop peu"**

Terme chinois qui désigne le réseau relationnel d'une personne (famille, amis, collègues de travail, clients, etc.)

La famille et les amis intimes forment le noyau dur, le lest d'une vie, mais ils ne suffisent pas à assurer une emprise sur l'environnement social et une protection contre lui. Ils s'augmentent d'un système de relations personnelles projetés sur une vaste sphère sociologique.

C'est un terme générique qui recouvre **l'ensemble des relations personnelles d'un individu**. Ce système s'est développé au sein d'une société agraire, où les individus s'échangeaient des faveurs avec les membres de la famille, les voisins, les amis ainsi que les amis des amis. Il est codifié par un abondant vocabulaire qui intègre *l'amitié, le compagnonnage, l'origine, les affinités, les intérêts, le devoir, la clientèle, et la "face"*, dans un volume non obligatoirement concentrique à celui de la famille, mais également protecteur, sécurisant et utile, pour le meilleur et pour le pire.

Il se fortifie d'échanges de services destinés à consolider son efficacité, car **il est réaction contre l'isolement** (distance sociale, hiérarchie, méfiance des amis faciles, formalisme dans la relation à l'autorité) et contre la limitation du pouvoir personnel (absence de délégation, interdiction de la critique même constructive, obéissance). Il est donc essentiel à la survie hors du groupe initial ; sans lui, il serait impossible d'agir ou de communiquer.

C'est dans ce champ qu'il faut déchiffrer un concept cryptique, celui de la "face", mesurée par le "**xinyong**", concept dynamique, car la face se perd et se gagne constamment. Elle est d'abord évaluation du comportement, par les autres membres du groupe élargi, à l'aune de l'étiquette morale confucéenne. Elle est aussi, comme le guanxi, réaction de défense de l'individu, facteur de survie, car donner de la face à quelqu'un, c'est le valoriser aux yeux de

son groupe, le contraindre à bien se conduire et l'obliger à rendre la pareille dès que l'occasion se présente. La face est la véritable marchandise des échanges créant et nourrissant le guanxi. Ce dernier joue un rôle extrêmement important dans leur système économique et commercial. C'est un avantage puissant qui compense le manque de législations. En France, on appellerait cela "faire jouer ses relations" ou encore le "piston".

(AFCI - 9 Janvier 2005)

<http://www.objectif-chine.com/a73->

[Le\\_Guanxi\\_Le\\_Guanxi\\_\\_Un\\_seul\\_ennemi\\_est\\_de\\_trop\\_cent\\_amis\\_trop\\_peu.html](http://www.objectif-chine.com/a73-Le_Guanxi_Le_Guanxi__Un_seul_ennemi_est_de_trop_cent_amis_trop_peu.html)

Mais là où la France ne se limiterait qu'à un jeu d'intérêts croisés (« je t'aide, tu m'aideras plus tard »), le but recherché au travers des guanxi est d'assurer une cohésion sociale harmonieuse. Nous touchons là une véritable éthique de la société chinoise dont il faut chercher les racines tout spécialement dans le courant de pensée confucéen (voir chapitre suivant pour plus de détails). Depuis 2500 ans, toutes les relations entre les personnes sont hiérarchisées à la fois verticalement et en cercles concentriques. Les rites sociaux ont pour fonction d'exprimer, de matérialiser et d'asseoir cet état de fait. C'est pour cette raison que les chinois attachent autant d'importance aux rites. Ils restent dans la société moderne un « ciment » entre les membres du groupe.

Pour un chinois, son équilibre s'établit au sein de la société dans laquelle il vit, ce qui signifie qu'à de rares exceptions près (tels les ermites vivant isolés) ses rapports avec le groupe déterminent sa place. Le statut de tout homme va être déterminé en fonction des relations hiérarchisées calquées sur un modèle naturel. Modeler la société sur la Nature est l'idée fondamentale du courant confucéen, c'est ainsi que la piété familiale qui fut le fondement de la morale domestique est même temps la base de l'éthique politique. Il y a cinq niveaux traditionnels de relations : le roi et le ministre, le mari et la femme, le maître et le disciple, et le cinquième qui est la seule relation d'égal à égal : l'amitié.

Ce qui légitime un tel schéma, c'est la Nature : il est primordial de se conformer aux contours fournis par la Nature, alors que pour un Occidental la rationalité joue un rôle majeur permettant ensuite au raisonnement de prendre de l'ampleur, jusqu'à devenir une pensée universelle. Ceci est représenté par le courant de pensée platonicien. Si nous prenons par

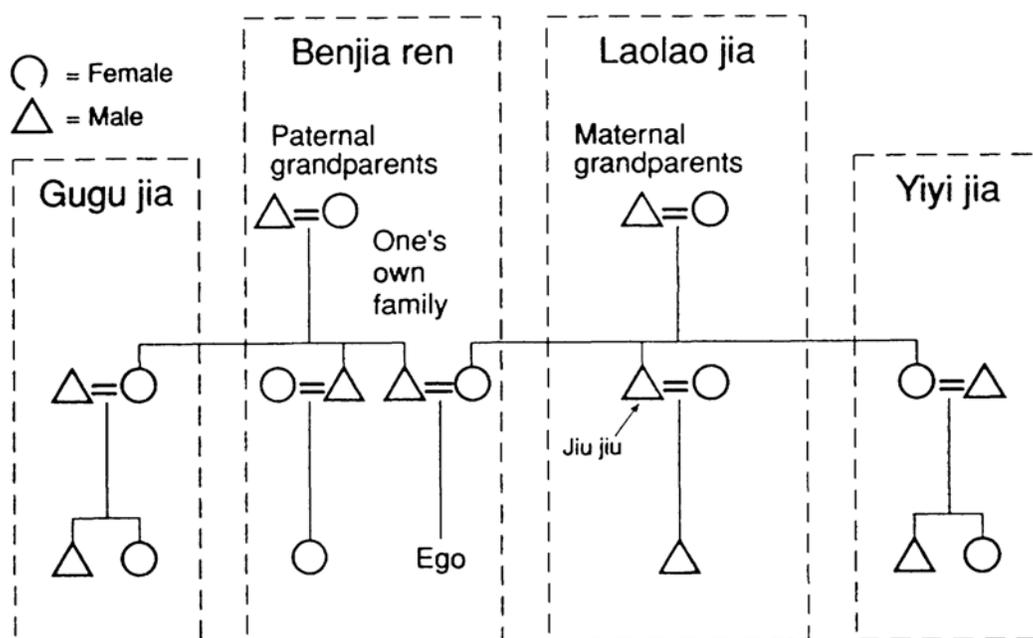
exemple la Révolution Française, les idées qu'elle a véhiculées ont été d'abord passées au crible du raisonnement puis « exportées » en tant que principes universels. Le rationnel est ce qui légitime nos actes d'Occidentaux. Mais est-ce pour autant la Voie Unique, celle suivit aussi par la Chine ?

La société naturelle pour les Chinois est en premier lieu la famille, cette structure est ensuite élargie à la société dans son ensemble. La justification tient au seul fait de l'observation de la nature. A ce titre, on pourrait dire que l'erreur ou l'accession à une forme de désolidarisation par rapport à un mouvement d'ensemble est encore plus mal vu que dans tout autre société, les chinois considérant qu'il appartient à « une seule et même grande famille ».

Les conséquences de cette codification invisible sont un modèle vertical horizontal et intérieur extérieur, décrit avec brio par Florence Padovani\*. Les deux premiers éléments sont constitués par les rapports politiques. Toutes les décisions prises par le gouvernement suivent la voie hiérarchique passant ainsi des hautes instances dirigeantes aux plus petits échelons. On retrouve cette ligne de conduite dans ce qui est nommé en Chine le « centralisme démocratique ». Hors, depuis maintenant une quinzaine d'années et la politique nationale initiée par Deng Xiaoping, le pouvoir central chinois a amorcé un processus de relâchement de son étreinte sur le peuple, laissant aujourd'hui un espace vacant, qui est à présent occupé par des formes de réseaux de types horizontaux, entre individus.

Ainsi, cette nouvelle forme de Guanxi du dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle ne serait en fait qu'une reproduction d'un système existant avant la Révolution culturelle (voir la partie Histoire ci-après), un retour aux valeurs traditionnelles premières. D'une certaine manière le renforcement de cet aspect qui va bien plus loin que la simple camaraderie, les guanxi permettent aux individus des biens/faveurs difficiles à obtenir.

Ce système G (un système D amélioré) permet de pallier aux propres limites du système, et est donc toléré. D'une manière pratique si Monsieur X peut procurer à Monsieur Y un médicament que Monsieur Z lui avait demandé, nous sommes dans un système de Guanxi très simple avec trois intervenants, mais cela représente parfaitement un système efficace, la notion fondamentale d'avoir recourir au Guanxi. Monsieur X étend son réseau de Guanxi, et en même temps Monsieur Y devient son débiteur. Y a rendu service à Z, et celui-ci devient donc lui aussi son débiteur. Quant à Z, il a eu ce qu'il cherchait, donc tout le monde est satisfait. On comprend aisément avec ce schéma simpliste que la difficulté augment d'autant plus que le nombre d'intervenants lui-même croît.



**Figure 1: Kinship in Fengjia.**

Selon Andrew Kipnis (page 291, 292, 293 “the language of Gifts”), les relations horizontales peuvent être divisées en quatre catégories, qui forment quatre cercles concentriques : la famille (ben jia ren), ensuite viennent les proches (qin qi), ensuite les membres de la communauté villageoise (xiang qin) et, enfin, les amis (peng you). Cet exemple s’applique aussi pour les chinois citadins, qui gardent quand même les liens étroits de leur famille restée en province, et certaines fois n’ont peut être même pas de famille proche dans la grande ville. De ces quatre cercles le plus important est celui qui se trouve au milieu, à l’intérieur, le plus souvent la famille. A travers ces divisions en catégories, se produit une division qui va de l’interne vers l’externe : c’est à ce titre que dans le vocabulaire chinois, il existe d’ailleurs une distinction entre la famille du côté paternel et celle du côté maternel. De même que il va de soit que l’Etranger/ Occidental (« wai guo ren ») se retrouve lui à l’extérieur absolu de ces cercles. Pour terminer sur cette notion de filet/cercles concentriques, signalons que tout le monde, hormis les personnes en marge de la société, évolue dans un filet de guanxi (« guanxi wang »). Ceci incluse aussi les enfants, qui dès la naissance, évolue avec ce « capital social » entre les mains. Libre à eux après de le faire grandir, ou de le laisser se réduire petit à petit.

### 3. Le Confucianisme

Cette partie d'analyse (ainsi que celle qui par renvoi interviendra dans le prochain chapitre) est directement interprétée à partir d'un ouvrage de Sophie Faure, « Manager à l'école de Confucius » (Editions d'Organisations), dans lequel l'auteur, après avoir explicité les bases du confucianisme et leur implication managériale ainsi que leur application dans la société chinoise contemporaine, se penche dans une quatrième et dernière partie sur l'impact interculturel de cette valeur par rapport à notre morale européenne, pour la majeure partie à tendance « judéo-chrétienne ». L'intérêt de la partie ci-après permet de donner les composantes de la culture confucianiste, et ainsi de montrer que les notions de culture chinoise liées au confucianisme sont très nettes et encore vives dans la Chine actuelle.

Le confucianisme, à son origine, est une philosophie du gouvernement qui s'adresse au souverain, et qui par un cadre très précis et défini, lui indique comment régir de la meilleure manière ses sujets par des actions décrites et régentées dans les écrits confucianistes. Cette première approche nous permettra par la suite dans un second chapitre, de pouvoir déduire les qualités que tout manager en Chine, chinois ou étranger, doit détenir.

Le Confucianisme se compose ainsi de 6 composantes majeures qui s'articulent et s'entrecroisent, chaque composante reposant sur les autres (Il est à noter que la sémantique n'est pas ici traitée, mais qu'elle mérite néanmoins une explication non-négligeable : la différenciation de la valeur d'*humanisme* que nous retenons du confucianisme diffère de celle que nous conservons en Occident, avec en Chine l'interdépendance des individus dans une société hiérarchisée qui codifie une grande partie des relations entre individus, alors que l'homme d'occident est centré sur son individu et ses préoccupations.) :

***Ren : sens de l'humain, valeur centrale englobante***

***Yi : équité rituelle***

***Li : rites***

***De : morale (comportement), conformité aux règles***

***Xin : confiance***

***Zhi : connaissance des choses et des hommes***

Par respect pour l'ouvrage de référence, nous respecterons aussi son choix déroulement des idées (ainsi, l'auteur a souhaité traiter le **Ren** en dernier, car cette valeur est celle sur laquelle toutes les autres reposent, et constitue donc la valeur fondamentale du confucianisme)

### 1. Yi : équité rituelle

« Équité rituelle est la traduction retenue, mais *yi* recouvre un sens très large, allant de la justice à l'intégrité, en passant par un certain sens de l'honneur, un respect des règles, une nécessaire protection des siens qualifiant autant le comportement du « chef » que celui des membres de la communauté. »

Le Yi est l'élément qui définit le mieux cette notion d'interdépendance définie plus haut, car il impose aux membres du groupe une conduite, mais aussi une solidarité, et cette manière d'agir fait rentrer le concept de face et de honte, ainsi que le sens du devoir, avec un chef qui décide pour tous les autres membres.

Sophie Faure insiste à juste titre sur le concept de honte, qui nous replace toujours sur cette opposition avec nos valeurs judéo-chrétiennes, car l'individu chinois (on pourrait l'étendre à la société japonaise et autres sociétés ayant adopté la morale confucianiste) se voit jeter « l'opprobre » sur le clan tout entier, le groupe n'ayant par la suite comme unique choix d'exclure cet individu qui, hors du groupe, perd toute raison d'être.

Cette notion de clan permet d'autre part aux individus de bénéficier des soutiens du groupe/clan,

Lorsqu'ils sont face à des situations difficiles : problèmes financiers, besoins d'investissements,...Le clan, avec **la tontine**, permet la survie des individus ainsi que sa propre survie, et renforce ce sentiment d'appartenance, de dépendance, car le remboursement de ces sommes d'argent est, d'une manière opaque et officieuse, très réglementé entre les individus du clan.

## 2. Li : rites

« Les li ou Rites, représentent sans doute, de toutes les valeurs confucéennes, celle qui a posé le moins de difficultés aux traducteurs, et le mot donne une idée très précise de sa signification actuelle. Remontant à des traditions antiques de rites mortuaires et de cérémonies sacrificielles, sorte de manifestation de « courtoisie obligatoire », ils représentent un système de codification des relations humaines. »

Les Li, par cette dernière phrase, ont une valeur d'indicateurs de la manière d'agir des individus dans un groupe défini et intime à la réciprocité de ces valeurs (« Li shang wang Lai »).

Dans le cadre de la société chinoise, Li est étroitement lié aux « cinq relations » (le souverain et le sujet, le père et le fils, le fils aîné et le fils puîné, le mari et la femme, les amis) et tout comme le Yi, c'est la hiérarchie qui règlemente les fonctions de chacun dans le groupe, avec ses codes de bienveillance et à l'inverse d'allégeance. Autant que l'on ne pardonne pas à un sujet du roi de manquer de respect à celui-ci, on ne pardonnera pas au roi de ne pas être loyal et juste. Pour finir le Li permet d'une manière juste aux individus de savoir comment se comporter hors et dans le groupe auxquels ils appartiennent, tel un code de bienséance, mais qui conditionne aussi les réactions et les aspects extérieurs de l'individu à montrer/cacher.

## 3. De : morale (comportement), conformité aux règles

« Morale et « vertu », sans connotation religieuse. Cette valeur pose un problème réel de traduction car le sens est loin de celui véhiculé par le judéo-christianisme (pas de paradis, pas de bien ou de mal, mais une éthique du réel ; quant à notre rétribution, elle ne sera que sur terre). La référence est celle de la rectitude du comportement par rapport aux règles de la vie en société. Il ne s'agit pas d'une confrontation avec Dieu, mais avec la société aujourd'hui. Non pas une société de culpabilité mais une société de la honte. C'est une éthique pratique qui s'impose à l'ensemble du corps social, pour s'incarner, jusqu'au plus haut rang de l'Etat, dans le souverain, qui doit être exemplaire dans son comportement au quotidien.

La grande différence avec l'occident réside donc dans qui juge l'individu, et si l'on s'en tient au confucianisme, ceux sont les individus qui jugent les individus de leurs actes, et non un quelconque dieu, ce qui change largement l'orientation et la manière d'agir des gens. On ne plus s'en retourner à Dieu dans l'expiation de ses fautes (pour les catholiques, se confesser) et c'est à l'aune de ses actes sur Terre que l'homme répond sur Terre, et non après sa mort. Il en va donc de la honte (vis-à-vis des autres) et non de la culpabilité (vis-à-vis de soi-même).

Mais cette morale, comme l'explique Sophie Faure, pose problème : en effet, étant en interdépendance avec les autres valeurs confucéenne, comment un individu peut utiliser son « De » alors qu'il s'agit d'un membre de sa famille ou très proche dans le clan/groupe qui a commis la faute/ l'erreur ? Doit-il le dénoncer ou non, risquer de jeter sur cette personne l'opprobre, la honte, et par la même s'entacher lui-même, pour conserver sa juste morale, au risque de perdre cette personne ? A cela Confucius répond que la protection du proche, par la notion de réciprocité, d'interdépendance, pousse à ne pas dénoncer. Ceci reste donc une notion trouble que seul l'individu au cas par cas peut trouver la juste solution à appliquer.

#### 4. Xin : confiance

«La confiance. Elle est indispensable à la survie de tout groupe social, mais en Chine, elle occupe une place privilégiée. »

On attribue en Chine beaucoup plus d'importance à la confiance, la parole donnée (dans le prochain chapitre, nous développerons cet axe avec les contrats écrits), et le silence de signifier que la personne ne peut pas faire la chose demandée.

Ainsi, Confucius de dire :

« De quelle utilité peut bien être un homme qui n'est pas digne de confiance ? Il n'est pas plus utile qu'un char sans timon. » [LY, 2.22]

« Parler peu et agir », « faire ce que l'on a dit et surtout ne pas dire ce que l'on ne fera pas [LY, 13.20]

On aperçoit dans cette notion de confiance, tout le champ lexical qui lui est lié : intégrité, fiabilité, respect du devoir juste... ainsi de cette manière, la confiance en soi est liée à la confiance que nous apportons aux autres et vice-versa. Mais cette confiance se mérite : on ne

juge pas seulement les paroles, mais aussi et surtout les actes. Ceci étant dit, nous comprenons pourquoi la spécificité des chinois en matière juridique est à discuter ultérieurement (nous aborderons plus tard la notion de contrat). De plus, nous verrons plus tard, dans l'approche avec le *wai guo ren* (« l'étranger », wai ren = étranger et guo= pays), cette notion de confiance devient l'appartenance ou non au cercle, l'étranger se retrouvant en Chine toujours comme la personne du dernier cercle(imaginons une série de cercles concentriques expliquant les niveaux de confiance d'une personne envers les autres).

##### 5. Zhi : connaissance des choses et des hommes

Littéralement « connaissance » et « sagesse, intelligence », cette notion peut être écrite de deux manières et autant les caractères eux mêmes peuvent prêter à confusion, autant dans les textes de Confucius, connaissance et sagesse sont intimement liés.

Mais attention ce savoir ce veut être la connaissance de concepts clés pour mener à bien sa vie, des bases pour pouvoir évoluer en société. Ainsi, la connaissance ne se limite pas que aux écrits :

« le maître enseignait quatre choses : les textes, l'action, la loyauté et la confiance »

S'entend donc aussi l'action au sens politique qui, associée à la loyauté et la confiance qu'il prodigue à/ reçoit de ses sujets, permet au monarque/empereur de régner sereinement et d'une manière éclairée(comme ce que nous avons eu en Europe avec la période des Lumières).

Le savoir, comme l'explique Sophie Faure, est un savoir-faire plus qu'un savoir académique, il doit pouvoir être mis en pratique dans le cadre de l'action et être utilisé tel un talent, une capacité pouvant servir, et non comme un attribut de faire-valoir.

Par ailleurs, Confucius croit guère dans la « science infuse », le don, et il préconise donc l'apprentissage de tout type de connaissance par le travail, l'étude approfondie, une étude passionnée qui invite au questionnement perpétuel.

Enfin, le savoir se rapproche d'un savoir-être, savoir les *Li* (voir plus haut) et aussi être en mesure de savoir choisir son entourage : « ne pas choisir un entourage qui soit *Ren* (sens de l'humain\_voir la partie 6) c'est manquer de *Zhi* (connaissances) ». Pour Confucius donc, valeurs morales et compétences ne doivent faire qu'un chez l'être pour que celui-ci se voit comme digne de régner ou d'être adjoint du régent.

## 6. Ren : sens de l'humain

Le ren est l'élément fondamental du confucianisme, sa valeur centrale, ayant le sens de l'humain ; « est *Ren*, celui qui est tout ce que nous venons d'évoquer, plus le reste »

Le *Ren* pourrait s'apparenter à un certain altruisme de l'être humain pour ses semblables, d'une générosité/bienveillance/bonté...Ainsi, il est mentionné 109 fois ce caractère dans les entretiens mais à chaque fois avec un sens différent, avec des adaptations du sens au cas par cas, suivant l'individu cité et le contexte. Il n'en reste pas moins que l'on retrouve ce *Ren* comme l'élément sur lequel repose les autres piliers du confucianisme, sans *Ren* point de *Yi*, de *Li*, de *De*, de *Xin*, de *Zhi*, et inversement.

Le caractère *Ren* permet lui-même de mieux comprendre le sens de ce concept : homme + deux. Ceci nous montre que l'homme n'a de sens que dans sa relation avec l'autre, mais pas n'importe quelle relation, qu'il s'agisse de sentiments ou d'amour.

Le *Ren* impératif à tout souverain ne se matérialise pas seulement dans les grandes décisions, mais aussi dans la vie de tous les jours, où l'on juge les petits détails comme capitaux.

C'est ce concept que nous développerons longuement dans notre partie sur la culture et la culture d'entreprise, en essayant de montrer les avantages et inconvénients de ce manager « bienveillant » pour ses employés.

### **(3 suite) Le Taoïsme**

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Taoïsme>

« Le taoïsme (pinyin : dào jiào, littéralement : la religion, ou l'école, de la voie) est à la fois une philosophie et une religion chinoise.

Plongeant ses racines dans les profondeurs de la culture chinoise ancienne, ce courant de pensée multiforme a imprégné l'art, la philosophie et la spiritualité de l'Extrême-Orient. On en trouve des avatars bouddhiques dans le Chan (Zen en japonais), des variantes médicales, politiques, esthétiques, on le retrouve dans les arts martiaux et il résonne encore aujourd'hui jusqu'en Occident, en particulier avec des thèmes comme l'écologie et le développement personnel.



Son noyau le plus sûr est constitué par le « Canon taoïste », ensemble de trois livres écrits ou compilés peu de siècles avant Jésus-Christ :

\* ***Le Dao De Jing*** (ou Tao Te Ching, Livre de la Voie et de sa Vertu), attribué au père fondateur du courant : Lao Zi (Lao-tseu). Ce court recueil d'aphorismes obscurs et poétiques est d'un abord difficile. Ses très nombreuses traductions et interprétations, parfois fort divergentes, illustrent la richesse et la fluidité insaisissable de la pensée taoïste. Bien qu'il soit délicat d'énoncer avec clarté et objectivité l'enseignement de Lao Zi, la lecture du Dao De Jing permet de découvrir les principaux thèmes du taoïsme et offre une riche matière à la méditation.

\* ***Le livre de Zhuang Zi*** (Tchouang-tseu), plus développé, est en grande partie l'œuvre directe d'un des auteurs les plus révéérés de la Chine. Sous forme de fables, d'envolées métaphysiques ou de dialogues philosophiques, il propose un individualisme raisonné et une vie détachée d'esthète. Ce fut le livre de chevet de nombreux artistes et sa lecture devint souvent un refuge pour des générations de fonctionnaires-lettrés (les mandarins) en butte aux difficultés de la vie sociale.

\* *Le Vrai Classique du vide parfait*, attribué à Lie Zi, est une collection d'anecdotes et de fables dont la plupart sont inspirées par le taoïsme de Zhuang Zi. On y retrouve l'intensité des débats philosophiques de l'époque. »

Le taoïsme, en se posant comme complément confucianisme(voir plus haut) et du bouddhisme, permet aux individus d'arriver à la sagesse(le *Zhi* du confucianisme).

L'homme, par le Dao(la Voie), va essayer d'atteindre l'harmonie, en laissant place au naturel : l'histoire conte souvent la fable du forgeron qui réussissait à faire des oeuvres d'arts les yeux fermés grâce au Dao, qui lui permettait d'appliquer sur le métal des mouvements qu'il connaissait par coeur. Le taoïsme revendique ce naturel, et toujours dans cette harmonie avec le confucianisme(on pourrait le voir aussi comme un opposé), se défend de vouloir modifier la société en profondeur : « chassez le naturel, il revient au galop » dirions nous en France, s'applique ici à l'ensemble de la société, à ses us, ses coutumes.

Autre principe pour atteindre la Voie, la notion de Vide, il faut être inutile, vide d'opinions et d'idées préconçues, pour aborder le mieux la vie. Ceci intègre la notion de « vomir son intelligence ». Mais ce vide va plus loin c'est lui qui est le complément du plein, le fameux Yin-Yang, et qui assure l'équilibre aux choses sur Terre.

Ce qui complète notre étude de la société chinoise, c'est que le taoïsme a avant tout été écrit pour le Prince, le dirigeant.

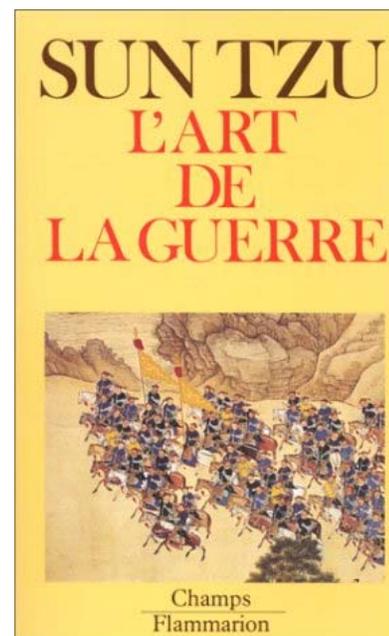
Hors que nous enseigne le taoïsme ? Qu'il faut garder le peuple ignare, que l'on ne lui explique pas tous les mécanismes du pouvoir auxquels celui-ci est soumis, pour ne pas risquer de rentrer dans « un chaos social »(ce qui va encore à l'encontre des écrits de Confucius, pour qui éduquer les individus, c'est faire progresser le pays).

Comme nous le verrons plus tard dans la partie *Histoire contemporaine*, c'est de cette volonté de soumettre les masses contre l'intellectualisme qui sera caractérisé pendant la Révolution Culturelle.

#### 4. Sun Tzu (aussi Sun Zi) : L'art de la Guerre

Tout d'abord, quelques citations pour mieux comprendre l'ouvrage élevé au rang de référence :

- \* « Le bon général a gagné la bataille avant de l'engager. »
- \* « Connais l'adversaire et surtout connais toi toi-même et tu seras invincible. »
- \* « Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. »
- \* « L'art de la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans combat. »
- \* « Si nous voulons que la gloire et les succès accompagnent nos armes, nous ne devons jamais perdre de vue : la doctrine, le temps, l'espace, le commandement, la discipline. »
- \* « La doctrine fait naître l'unité de pensée ; elle nous inspire une même manière de vivre et de mourir, et nous rend intrépides et inébranlables dans les malheurs et dans la mort. »
- \* « Si nous connaissons bien le temps, nous n'ignorerons point ces deux grands principes Yin et Yang par lesquels toutes les choses naturelles sont formées et par lesquels les éléments reçoivent leurs différentes modifications ; nous saurons le temps de leur union et de leur mutuel concours pour la production du froid, du chaud, de la sérénité ou de l'intempérie de l'air. »
- \* « L'espace n'est pas moins digne de notre attention que le temps ; étudions-le bien, et nous aurons la connaissance du haut et du bas, du loin comme du près, du large et de l'étroit, de ce qui demeure et de ce qui ne fait que passer. »
- \* « J'entends par commandement, l'équité, l'amour pour ceux en particulier qui nous sont soumis et pour tous les hommes en général ; la science des ressources, le courage et la valeur, la rigueur, telles sont les qualités qui doivent caractériser celui qui est revêtu de la dignité de général ; vertus nécessaires pour l'acquisition desquelles nous ne devons rien négliger : seules elles peuvent nous mettre en état de marcher dignement à la tête des autres. »



Si vous désirez retrouver l'œuvre complète traduite en français, voici un site qui vous la proposera : <http://artdelaguerreselonsunztu.iffance.com/>

Depuis plus de 2500 ans, date approximative de la parution de « L'art de la guerre » de SunZi, stratège militaire, philosophes, et plus contemporainement les hommes d'affaires, se sont penchés sur cet ouvrage qui non par sa taille, il ne fait que 20000 caractères dans la version chinoise moderne, mais par son contenu, les bases de la stratégie à proprement parler, constitue un ouvrage de référence. Sans cesse analysé, cet ouvrage intrigue car il reste un des rares ouvrages actualisables, tirant ses origines de guerres à armes blanches, et pouvant être prolongé de nos jours dans des guerres utilisant les armes à feu et l'informatique, plus que l'infanterie et les lances, mais aussi dans des « guerres économiques » dont les conséquences peuvent être aussi lourdes pour un pays, une région.

Mais comme nous le verrons plus tard, il ne faut pas s'illusionner : de Sun Zi l'auteur, on retiendra un pacifiste, pour qui l'opposition frontale et la guerre par violence, et non stratagèmes et artifices de ruse, doit être vu comme le dernier recours. A quoi bon en effet s'évertuer à faire tuer des milliers d'innocents si au départ on a pas essayé de résoudre ce défi/challenge d'une autre manière.

Grand allié des cours impériales en Chine, mais aussi plus tard au 13<sup>ème</sup> siècles dans les cours européennes (en Angleterre, puis en Allemagne), on peut dire que hormis « le Prince » de Nicolas Machiavel, rares sont les ouvrages abordant la stratégie qui ont autant perduré dans le temps.

### **Sun Zi, stratège militaire pacifiste.**

C'est de cet antagonisme que Sun Wu ( alias Changqing), né en 535 av. J.-C. environ, dans une famille noble, passera à la postérité.

Sunzi a vécu durant la dernière période de l'époque des Printemps et Automnes pendant laquelle la guerre faisait rage (770-480 av. J.-C.). Il a connu de près la cruauté et les catastrophes qui découlent de la guerre. Bien que Sunzi ait étudié toute sa vie les affaires militaires et ait livré combat sur les champs de bataille, il ne fut pas du tout un homme belliqueux. Au contraire, la guerre l'inquiétait. Ses études et ses expériences acquises aux champs de bataille lui permirent d'adopter une attitude prudente envers la guerre. Au commencement de son ouvrage, il indique que la guerre concerne la vie et la mort de la population, voire même l'existence d'un pays. C'est une affaire importante qu'on ne peut

traiter à la légère. *La pensée dominante de cet ouvrage montre clairement que la guerre est une méthode qu'il est possible de conjurer, et qu'une fois la guerre déclarée, pour y mettre fin, il est toujours possible d'avoir recours aux méthodes non violentes.*

La guerre n'est qu'un moyen de faire autrement, et restera toujours le dernier recours à une situation déjà extrême. Cette idée représente réellement le point de vue de la nation chinoise sur la guerre depuis plusieurs millénaires.

Lorsque l'on analyse le caractère chinois Wu (affaires militaires), celui-ci est composé par 2 caractères: Zhi (empêcher) et Ge (hallebarde, une sorte d'arme ancienne) ; il illustre parfaitement le slogan chinois: « Aimer la guerre mène à la ruine et oublier la guerre mène certainement au danger » comme un point essentiel de la conception politique de base du pays ; analyser à tout prix la situation sous tous ses angles pour faire perdurer la paix et éviter la guerre. On comprend donc que la stratégie Chinoise reste pendant longtemps basée sur la défense active(on attaque seulement par riposte).

Dans le huitième chapitre de cet ouvrage, Sunzi dit : « Un des principes de l'art de la guerre consiste à ne pas compter sur l'absence ou le retranchement de l'ennemi, mais sur la préparation suffisante de ses propres troupes et sur leur propre capacité à déjouer toute attaque », ce qui illustre un principe : « Prévoyance est mère de la sûreté, grande puissance terrorise l'ennemi. »

Le troisième chapitre de L'art de la guerre de Sunzi est intitulé : « De l'offensive » ; l'essence de cette pensée stratégique a eu une influence considérable sur les stratèges car elle préconise que soumettre l'armée ennemie sans se battre est la méthode la plus brillante, celle que les militaires devraient adopter en premier. Sunzi croit que vaincre en ayant recours à la stratégie est la meilleure politique à adopter, suivie par la diplomatie, la force militaire et la bataille pour s'emparer des points puissamment fortifiés.

Depuis l'Antiquité, l'utilisation de la guerre fait payer un lourd tribut, autant au vainqueur, qu'au vaincu: « Si on tue trois mille ennemis, il faut sacrifier huit cent personnes ». De nos jours, cette stratégie se voit renforcée, avec la présence des armes de destruction massive, et où il vaut mieux des fois ne pas agir, que subir les répercussions désastreuses.

L'art de la négociation, du dialogue, de la semi-concession ( ne pas baisser sa garde, mais ne pas non plus enfermer l'ennemi/opposant), reste donc une voie de sortie honorable pour les deux parties. En ce sens, *L'Art de La Guerre* nous donne une vision précise de ce que la Guerre psychologique peut représenter.

Le treizième chapitre de cet ouvrage traite largement des méthodes de combat. Aux yeux de Sunzi, lorsqu'une guerre est inévitable, le seul choix est de se montrer inébranlable face à la guerre et d'anéantir l'ennemi dans le délai le plus court et au moindre coût. Selon lui, perdre ou gagner la guerre se produit selon une certaine règle, tout comme les autres affaires dans le monde, et il est possible d'en prévoir l'issue. **Le plus important pour un commandant en chef d'armée est de connaître son adversaire et de se connaître soi-même, ce qui lui permet de pouvoir sans risque livrer cent batailles.**

Cependant, il convient de ne prendre un certain recul par rapport à ce qui à été énoncé plus haut, et même si on se fixe au facteurs déterminants que sont la situation politique, les saisons, le climat, l'environnement géographique et topographique, la vertu du souverain, la compétence du commandant en chef et des généraux, la qualité des troupes et la puissance de combat, le soutien de la population, etc...il ne faut pas oublier la citation de l'auteur lui-même: « Une situation continuellement favorable n'existe pas, tout comme l'eau n'a pas toujours une forme régulière. Si quelqu'un peut tirer avantage du changement de situation de l'ennemi, c'est un génie. » Pour cette raison, dans la guerre, il n'existe pas d'armée invincible dans l'absolu. L'histoire nous l'a prouvé, des petits ont vaincu des grands, et des forts battus par les faibles.

## **5. Histoire de la Chine, diversité démographique, une langue/des dialectes, et écriture(voir annexe 1 et 2)**

La République populaire de Chine représente le 3<sup>ème</sup> pays en terme d'étendue, derrière la Russie et le Canada. Pays le plus peuplé au monde, la Chine couvre une superficie de 9 561 000 km<sup>2</sup> (3 691 000 mi<sup>2</sup>) et entourée de 14 autres pays(d'est en Ouest et de Nord au Sud : Corée du Nord; au nord, la Russie et la Mongolie;le Kazakhstan, le Kirghizistan et le Tadjikistan; l'Afghanistan, le Pakistan, l'Inde, le Népal et le Bhoutan; le Myanmar (anc. Birmanie), le Laos et le Vietnam).Quant à Hong Kong et Macau, ils représentent les Nouveaux Territoires, respectivement rétrocédés en 1997 et 1999.

Bien que représentant 1/5 de la population mondiale, la Chine possède des antécédents ethniques étonnamment homogènes. En effet, 9/10<sup>ème</sup> de la population appartient au groupe ethnique chinois Han, concentré sur les grandes villes et la région cotière, à l'Est.Quant au 10<sup>ème</sup> restant, il est composé de groupes ethniques représentés en majorité à l'Ouest du Pays. On notera parmi les 55 groupes ethniques minoritaires les plus importants de Chine les Zhuang, les Mongols, les Tibétains, les Coréens et les Mandchous. Signe des mouvements migratoires des dernières décennies, la densité dans ses régions est très faible, de l'ordre de 10 habitants au km<sup>2</sup>, alors qu'à l'Est dans les grandes villes elle peut être de 360.

L'origine des Han remonte à l'empire Han (206 av JC – 220 après JC), et si l'on peut distinguer les Han des autres minorités par une écriture et des valeurs communes, il existe encore des différences régionales marquées dans la langue parlée et la culture (dans la cuisine, la tenue vestimentaire, les rituels, etc.), à l'intérieur même du noyau Han. Et bien qu'il existe des différences de tons chez les Han, c'est bien l'écriture qui à permi d'unifier ce groupe, dans un pays ayant de fortes disparités régionales

En Chine, on se reconnaît d'abord par sa région, ensuite par son pays commun. On notera néanmoins des points de frictions entre groupe minoritaires et Han ces dernières années, notamment avec les Tibétains et les Ouïgours. Dans les deux cas il s'agit d'un problème d'autonomisme, avec en plus un conflit sur le bouddhisme du côté thibétain. Ces tensions se sont amplifiées récemment avec la politique du gouvernement de « reconquête de l'Ouest » avec des déplacements de populations Han vers l'Ouest.

Si l'on évalue au cent dernières années les grands basculement identitaires et politiques en Chine, il faut voir deux grands phénomènes : la population comme levier du pouvoir, et le passage de trois régimes politiques, de la fin de l'impérialisme avec la chute de Pou Yi, en passant par le communisme de Mao, pour finir vers le capitalisme forcené de l'après Deng Xiaoping. Hors, cette même population à croissance exponentielle, qui à une époque fut un moyen puissant dans la propagande d'avancée industrielle, pendant la Révolution Culturelle, où elle atteint son apogée, ne fut pas la grande responsable de la famine qui s'en suivit(plutôt attribuée à une gestion despotique et incensée du pouvoir par Mao Zhedong), mais l'aggravat d'autant plus. C'est ainsi que en 1979, trois ans après la mort de Mao, que fut instaurée la politique de l'enfant unique pour lutter contre ce fléau. Basée sur des incitatifs financiers, des pressions sociales, des facteurs coercitifs et légaux, cette politique encore appliquée dans les grandes villes donne ces premiers résultats avec un vieillissement net de la population.

Il serait trop long de détailler le deuxième axe, du passage de ces différents régimes, mais force est d'admettre que la Chine actuelle vit actuellement des heures beaucoup plus heureuse que les régimes précédents : si l'impérialisme était l'archétype même du système des classes proné par Confucius, et la période Maoïste celui du taoïsme avec l'avalissement des masses dévouée à la cause du Leader avec une fidélité aveugle, l'ère actuelle reflète un constat à la fois heureux et sombre : jamais les inégalités en Chine n'ont été aussi grande, avec des paysans toujours en seuil précaire et à l'inverse des chinois multi-milliardaires, et pourtant c'est la Chine a déjà réussi en 40 à vaincre son plus grand défi humain, celui de réduire voir d'éradiquer la famine dans son pays.

## 6. Mondialisation en Chine : la culture chinoise est-elle menacée ?

A l'heure où ces lignes sont écrites des dizaines et dizaines de buildings sont en construction à Shanghai, des milliers de tonnes sont entreposées par containers entiers dans des docks à Guangzhou ou Hong Kong, et c'est tout un pays qui se développe à une vitesse vertigineuse, donnant le tournis aux gardiens des traditions, des anciens couloirs de la Cité autrefois Interdite, où l'on planifie bientôt d'y mettre un Starbucks, en passant par les provinces les plus reculées où Mac Donalds commence à détronner la fameuse gastronomie Chinoise. Alors, la Chine va-t-elle succomber aux sirènes de l'Occident et passer de l'autre côté de la barrière, ou bien restera-t-elle toujours cet alternative à la mondialisation, qui s'entend dans cette partie, culturelle ?

En effet, la Chine a connu, depuis son ouverture politique en 1978, des bouleversements dans tous les domaines. L'Occident, qui auparavant n'était que diffusé par voie de propagande, s'affiche haut en couleurs dans les publicités dans la rue, le métro, en produits de consommation, films, informations, et autres domaines du grand public. Qu'il s'agisse de la restauration rapide (KFC, Pizza hut, Mac Donald, et...), des boissons (le Coca Cola et autres soda \_froid\_ remplaçant le thé \_chaud\_ chez les jeunes, la consommation de produits laitiers), les feuilletons japonais, coréens et américains à la télévision, mais aussi les ventes d'ordinateurs, matériel informatique, de la croissance du nombre de visiteurs des cybercafés et de leurs ouvertures dans diverses villes ( et donc dans ces deux cas d'un accès domestique, personnel à internet, à la culture de l'extérieur), de la généralisation de l'anglais dans les établissements secondaires, de la libéralisation des moeurs enfin (couples dans la rue, chinois qui sortent/se marient avec des étrangers), arrive-t-on à des changements durables qui vont faire chuter les piliers de la culture chinoise, pour ne la rendre à la fin que folklorique ?

Pour commencer notre réponse, essayons tout d'abord de couper court à cette idée que c'est avec la fin du XX<sup>ème</sup> siècle que la Chine aura connu l'émergence des cultures étrangères sur son sol : dans son histoire, en premier lieu, nombreuses étaient les minorités autres que les Han qui ont tour gouverné le pays, il n'y a pas eu de cultures immuables et homogènes, mais au contraire une culture chinoise qui a grandement évolué, jusqu'à nos jours d'ailleurs. Hors, si l'on différencie les influences étrangères passées et celles de maintenant, c'est parce que dans une grande majorité celle-ci ont été autrefois néfaste (: guerre de l'opium (1839-1842), présence hostile et violente des puissances anglaises, françaises, portugaises en Chine, guerre sino-japonaises (1894-1895)). Mais il ne faut pas oublier que en même temps que ces maux,

cette arrivée massive des étrangers avait permis aux chinois de découvrir des sciences nouvelles, l'industrialisation, et les technologies. Reste que face à cette bonne volonté subsistait à l'époque le problème d'une population affamée et, hormis les mandarins, illétrée.), alors que maintenant, il y aurait un certain bénéfice que les chinois tirent de ces nouveaux échanges.

Pour revenir à l'opposition tradition/modernisme, il semblerait qu'il s'agit plus d'une adaptation que d'un oubli total des valeurs passées : les chinois ont dans la forme délaissé beaucoup de choses, mais gardent à l'esprit des valeurs telle que l'hospitalité, l'entretien des liens d'amitiés, du raffinement, et de rendre un événement important...c'est pourquoi, bien que cette culture étrangère domine, il serait impensable de voir ce même grand banquet se dérouler dans un Mac Donald(à noter en ce sens la grande similitude avec notre propre culture française). Dépensant sans compter et pouvant faire des kilomètres pour trouver le restaurant qui leur conviendra, les familles chinoises conservent cette philosophie du faste pour les grandes occasions. A ce titre la mondialisation de la cuisine en Chine pourrait être marquée par exemple de vins français à la table, mais il ne faut pas oublier que cette même mondialisation à amener la cuisine chinoise dans les grandes villes du monde entier.

Autre point de la tradition qui se modifie, l'écriture chinoise face à l'informatique. En effet, si déjà l'écriture avait subi une grande modification par Mao Zhedong qui avait lancé le pin yin et les caractères simplifiés a permis à l'informatique de redonner un souffle à l'écriture chinoise, beaucoup plus facile grâce à un système capable de retrouver des milliers de caractères en un instant, aussi vite qu'il peut transformer un texte en chinois simplifié vers le complexe. L'ordinateur permet aux étudiants chinois de traduire très vite des textes en langues étrangères, d'accéder à des centaines d'ouvrages populaires gratuitement, de stocker enfin des données volumineuses. A tous ces égards, l'ordinateur n'est donc pas un danger pour l'écriture chinoise, puisque pour finir même les étrangers peuvent lire, apprendre à parler et écrire le chinois, d'une manière beaucoup plus interactive et efficace.

Reste que l'ordinateur est un puissant moyen d'accès à la culture étrangère et donc pour les autorités chinoises à toutes les dérives : ce serait le risque d'un inversement des valeurs taoïste, le peuple serait informé ! Les événements récents dans le sud de la Chine, montrant des images d'appareils portables diffusés par internet, de paysans attaqués par les forces de police, a obligé les autorités à ne pas minimiser ou étouffer ce problème, ce qui montre que l'informatique à un impact grandissant dans l'éveil aux cultures étrangères.

On peut enfin observer que le domaine de l'éducation est lui aussi en évolution, avec une remise en question du corps professoral et de la manière d'enseigner : selon la tradition confucéenne, le professeur est le maître, et diffuse aux élèves un cours magistral, didactique, où les élèves prennent des notes en silence. Hors la pédagogie moderne occidentale prône elle le dialogue entre professeurs et élèves, de se faire proche d'eux et d'engager la discussion, l'interaction. Cette vision est encore très mal perçue au sein du corps enseignant qui considère que se mettre au niveau des élèves revient à perdre son ascendant sur l'élève, qui remettrait les bases de l'éducation.

Au même titre, développer l'esprit critique des élèves, mettre un aspect ludico éducatif dans des activités dites « sérieuses » (mathématiques, géographie, chinois), développer l'individualisme et l'esprit personnel, réduire l'esprit de compétition/obstacles, et inciter à l'apprentissage intelligent plutôt que l'apprentissage mécanique (« par cœur ») sont autant de dangers aux yeux des enseignants chinois actuels. Mais il s'agit le plus souvent d'une logique de face et de façade, donner par exemple un cours sur la grandeur du communisme, où ni les étudiants ni le professeur ne croient, mais qui sera quand même appliqué, comme un accord tacite entre les deux parties.

On aura vu dans ces trois exemples, une manière d'aborder la nouveauté avec parcimonie, en l'incorporant à tout prix avec la culture chinoise et le bon sens populaire. On aura comme notion celle de l'accord du groupe, du besoin concret, et enfin de la concordance avec les besoins passés. Il est donc clair que point de péril pour la culture chinoise qui a encore de beaux jours devant elle, et qui par ce tri sélectif, « emmagazine et digère » l'ensemble des inventions/nouveautés/nouveaux concepts pour ne retenir que ceux qui l'intéressent.

La mariée fera une photo en blanc (qui normalement est couleur de la mort) pour ressembler à ce qu'elle a vu dans les magazines occidentaux, mais continuera à faire un mariage traditionnel en rouge (couleur du bonheur) pour la famille et les amis.

En conclusion, il n'y a ni négation de la culture traditionnelle, ni simple copie des manières des autres pays, mais bien une version « chinoise », originale et appropriée à leur culture, pour aborder la mondialisation de la culture.

## II) Culture et Culture d'entreprise

Au fil de ce premier chapitre, nous aurons tour-à-tour éclairci des aspects de la culture chinoise sensibles d'influencer la culture d'entreprise, mais avant justement d'en étudier ses conséquences directes dans le milieu commercial, il serait judicieux d'aborder en parenthèse un aspect de la problématique, tel un raisonnement mathématique par l'absurde : n' y a-t-il pas, outre ses différences palpables suivant les pays dans la culture d'entreprise, une culture universelle que l'on pourrait retrouver dans certains domaines d'activités ou dans des méthodes ayant des titres différents, mais des fins et moyens communs ? Prenons pour se faire quelques exemples représentatifs ; tout d'abord le cas d'une culture universelle selon les corps de profession se produit très fréquemment : on parle souvent d'un langage universel chez des ingénieurs, designers, informaticiens, artistes, et autres métiers liés à la création. Dans cette voie là, nous touchons du doigt une culture qui ne se distinguerait pas par une langue commune, ou une histoire commune, mais bien par une passion commune, passion qui se passerait de langage, l'oeuvre elle-même donnant un sens au travail, et étant comprise par tout le monde.

Autre exemple lié cette fois au domaine commercial pur, celui de la négociation : on a en effet pu le voir, les chinois avec Sun Tzu, on développer un art de la stratégie très pointu, et sur de nombreux points que nous énoncerons plus tard, nous verrons en quoi cette stratégie militaire appliquée au champ économique se montre très efficace. Mais ce serait oublier que nous-même européens avons une histoire de la stratégie, qu'il s'agisse de Nicolas Machiavel, en passant par Clausewitz, nous avons aussi tout un arsenal de techniques faisant agir la ruse, l'habileté, l'ingéniosité.

Pareillement et pour finir, il ne faut pas donner aux chinois le seul gage de l'utilisation des « guanxi » dans le milieu des affaires, ainsi que malheureusement la mise de oeuvre de corruptions et concentrations de pouvoirs à grande échelle, ne serait-ce qu'en regardant attentivement les différentes affaires européennes et les séries d'accusations par Bruxelles contre des trusts et monopoles illégaux. Nous sommes pourtant si loin de ce terme que nous avons décrit comme « guanxi ».

En effet, c'est bien là que s'arrête la ressemblance et que commence l'entrée dans un univers décidément bien loin de nos réalités et valeurs d'entreprises françaises, européennes : qu'il s'agisse des valeurs confucéennes, de la notion de face, du pays lui-même(à cet égard, rappelons nous juste que la Chine concentre un pays aussi grand que l'Europe, et dont la

population la dépasse largement), ainsi que des valeurs citées plus haut, la Chine nous est à bien des égards étrangères dans sa culture d'entreprise.

Mais cet antagonisme possède lui aussi ses propres limites, et de la culture chinoise, il faut aussi pouvoir séparer le blé de l'ivrai : si certaines pratiques et valeurs seraient tout à fait exploitables, et recommandables, pour nos futurs dirigeants locaux, les abus de celles-ci méritent d'être mentionnés clairement, afin de pas perdre pied.

Nous pourrions alors dans une deuxième partie nous poser ainsi la question suivante : faut-il suivre comme le conseillent certains ouvrages anglo-saxons, et adopter tel des caméléons la culture locale en essayant de se mélanger au décor, au risque de tomber dans une triste copie d'une culture qui de tout de façon ne sera jamais la notre, ou au contraire analyser la culture de l'autre pour mieux défendre sa propre culture d'entreprise et analyser les pièges que l'interlocuteur local nous tend ?

Nous sommes en présence de deux visions différentes de la négociation : d'un côté, un certain angélisme, et de l'autre la « diabolisation » de l'autre. Mais dans les deux cas, nous n'oublierons pas de rappeler que cette négociation n'a rien d'un exercice de communication : une entreprise française en Chine pratique un tour de force constant, et la pression ainsi que les rapports de forces sont omniprésents, car seul le but financier, commercial, industriel, compte pour les intervenants.

## A) Conséquences...

Plutôt que de se contenter d'une vague énumération de l'application de ses concepts culturels vus au préalable, il semble plus intéressant de s'intéresser au propos d'un expert sur la question chinoise, et d'en « décortiquer » les éléments pertinents qui vont soulever cette culture.

Cette discussion est issue du magazine Décisio, un Entretien avec Jacques Gravereau, Directeur d'Eurasia Institute, Groupe HEC.

[les ( ) disposant d'un nombre indiquent les différentes parties traitées en contrebas]

"Pour un Chinois, le contrat ne finalise pas une négociation"

Il constitue le début d'une relation humaine

A l'heure où le développement du marché chinois attire les uns ou inquiète les autres, Decisio a tenté de mieux comprendre les fondements et processus de décision dans la culture et les entreprises chinoises. Entretien avec Jacques Gravereau, Directeur d'Eurasia Institute, Groupe HEC.

### **Quels sont les fondements et les valeurs sur lesquels repose la prise de décision dans la culture chinoise ?**

Tout d'abord, la valeur **collective** est fondamentale : la décision n'est jamais le fait d'un individu. Elle est toujours prise par une collectivité.(1)

Ensuite, la prise de décision est intimement liée à la nature de la **relation humaine** qui la sous-tend. La Chine n'est pas un Etat de droit : les fondements d'une décision évoluent au fur et à mesure de la relation humaine et non du contrat signé. (2)

Cela implique tout un **rituel** initiatique marqué par des étapes successives « **d'apprivoisement** » entre les interlocuteurs. A ce titre, les réseaux d'influence, les « Guan Xi », en témoignent. Il s'agit d'un tissu relationnel dans lequel tout individu peut entrer, y compris les occidentaux, pour peu que la dimension rituelle et les différentes étapes (échanges de cartes de visite, cadeaux, banquets, etc.) soient respectées. (3)

### **Quelles en sont les conséquences sur les processus de prise de décision ?**

D'abord, il est important de **ne jamais brusquer** un interlocuteur : la construction d'une relation et l'établissement d'une confiance prennent du temps et exigent des passages obligés que l'on se doit de respecter. De fait, il convient de ne jamais aborder un sujet de front, mais de l'amener progressivement. Cela signifie aussi que les processus de décision évoluent avec cette relation, et nécessitent une **adaptation constante**. (4)

Il est intéressant de noter ce **paradoxe** si caractéristique de la situation chinoise aujourd'hui : d'une part, le pays connaît une croissance économique remarquable. Le PIB

croît à un rythme de 9,5% par an pour l'ensemble du pays, et de 14% pour Shanghai ! Mais d'autre part, les prises de décision doivent respecter la lenteur inhérente à la construction d'une relation humaine et d'un réseau d'influence.

Cela signifie aussi que **l'aspect juridique est secondaire**. Pour un Chinois, le contrat ne finalise pas une négociation, mais constitue le début d'une relation humaine. L'évolution de celle-ci détermine ce qui se fera effectivement. (5)

### **Qu'en est-il de la figure du chef d'entreprise ? Y trouve-t-on l'idée d'un chef charismatique ?**

Pas du tout. Le processus de décision est centralisé, mais pas sur une seule tête ! La dimension collective reste importante et la fonction de décision ne peut être associée à un seul homme.

N'oublions pas l'importance de la bureaucratie en Chine, et **l'imbrication qui existe entre l'univers de l'entreprise et celui de l'administration**. La décision émane d'une série de bureaux et la limite entre l'économique et l'administratif est plus que difficile à tracer ! Ainsi, à proprement parler, on ne peut pas dire que l'entreprise décide, car elle doit toujours composer avec son environnement local, administratif et politique. Rappelons que le parti communiste chinois regroupe 80 millions de membres ! (6)

### **Pourtant, un capitalisme florissant se développe au cœur même de ce bastion communiste ? !**

En réalité, il convient de distinguer plusieurs types d'entreprises qui impliquent des organisations et processus de décision différents.

Les **entreprises d'Etat**, héritage de l'époque maoïste et qui emploient quelque 100 millions de personnes, sont généralement en semi-faillite, car elles sont gérées selon des critères plus politiques qu'économiques.

Les **petites entreprises privées**, elles, sont foisonnantes. La création d'entreprise est devenue le sport national chinois.

Dans cette sphère, certaines entreprises ont réussi à atteindre la taille de **multinationales**. Celles-ci vont jusqu'à investir dans le rachat d'entreprises européennes ou américaines. Pour ce dernier cas seulement, l'organisation et le schéma de prise de décision est proche des entreprises occidentales, avec en particulier la présence d'un chef charismatique. En terme de répartition du **pouvoir décisionnaire**, l'autre caractéristique de ces entreprises est l'existence d'une distance hiérarchique très forte entre le sommet et la base, et la quasi-absence de management intermédiaire : les cadres y sont plus exécutants que dirigeants.(7)

### **Et les entreprises occidentales qui s'implantent en Chine ?**

Celles-ci le font de plus en plus souvent directement et sans partenaires locaux, ce qui est extrêmement difficile compte-tenu des valeurs et processus de décision décrits. Les entreprises occidentales qui ont le plus de chances de réussir leur implantation sur le marché chinois sont celles qui établissent au préalable une courbe d'expérience en Chine,

notamment par des partenariats avec des sociétés chinoises. (8)

### **Selon vous, le développement des entreprises privées en Chine va-t-il progressivement imposer un fonctionnement plus proche du schéma occidental de prise de décision ?**

Le développement des entreprises privées est indéniable. On observe en Chine une **pulsion vitale et créatrice** incroyable.

Pour autant, ce processus est loin d'être anarchique : le **gouvernement chinois** joue un rôle considérable dans la régulation du système en maintenant fermement les grands équilibres macro-économiques. (9)

Enfin et surtout, nous avons tendance à croire que le développement de l'entreprise privée en Chine se fait sous l'impulsion des initiatives étrangères et notamment occidentales. Il n'en est rien ! La croissance économique actuelle y est d'abord et avant tout le fait des **investissements directs chinois**. En 2004, sur le total des investissements directs réalisés en Chine, seuls 10% (60 milliards de dollars) sont d'origine étrangère !

*HEC Eurasia Institute est le pôle d'expertise asiatique du groupe HEC. Sa mission est d'accompagner les entreprises européennes sur l'Asie, dans une logique de présence à long terme.*

*Fondé en 1988 par Jacques Gravereau, l'Institut organise régulièrement des réunions publiques d'information et de débat, et développe plusieurs types d'action en étroite collaboration avec des entreprises européennes et asiatiques de premier plan.*

### **(1), (2),(5): Manager à l'école de Confucius**

En reprenant cette expression de l'ouvrage éponyme de Sophie Faure, nous y voyons un message clair : Confucius apprend aux chinois comment être un homme complet, conscient, intéragissant, mais pas dépendant de tout ce qu'il l'entoure, et en perpétuel questionnement et apprentissage, afin de servir sa cause de son mieux. Ce qui à peu de choses pourrait être la formidable arme du manager chinois face à un monde qui lui-même est semé de pièges et d'embuches. De quoi les différents passage tirés de cet entretien ? ici nous apercevons l'expression valeur collective, ailleurs relation humaine, et au final nous pouvons ainsi dire que si l'homme est le centre de cet enbrquement de processus, il faut le construire et lui fournir les meilleurs outils pour affronter son partenaire/adversaire.

- Tout d'abord comme nous l'avons vu avec le « Ren », on pourrait rapprocher le confucianisme d'un certain humanisme, en quelques points liés avec nos philosophes européens de la période des Lumières( par exemple « le monarque éclairé » de Locke : un monarque à l'esprit de philosophe, ou un philosophe à l'esprit de monarque, tel est

l'idéal humain ) : « entre le ciel et la Terre, l'homme est le plus précieux », nous rappelle Confucius. Et ce n'est pas un hasard si la Société japonaise Sony, dans un pays influencé de très près par le confucianisme, que le mot d'ordre est : « il faut que le management s'adapte à l'homme et non le contraire ». Mettre du « Ren » dans son travail, c'est ainsi mettre avant les autres en même temps que l'on se met en avant soi-même, souhaiter sa propre réussite et la leur, voir ce que *je* peux faire pour les autres. Ceci implique que le manager se doit de pouvoir connaître chaque employé, ses antécédents, problèmes, afin d'agir et de pouvoir faire régner dans son entreprise un environnement sympathique et sécurisé, harmonisant les relations internes dans l'entreprise, et animant l'esprit d'initiative pour certaines tâches(dans les usines, un ouvrier va peut-être trouver un moyen d'améliorer la production, et donc de faire profiter toute l'entreprise de son savoir).

- Les « Li » donne au manager ainsi qu'aux employés des codes de bienséance et de conduite exemplaire, ce qui correspond au règlement de l'entreprise (retards, code vestimentaire,...)
- Le « Yi » s'appose quant à lui sur la partie morale du confucianisme, le sens de la justice. Les hommes se doivent de respecter des codes d'honneurs particuliers, et dans certains cas où l'argent serait douteuse, « Yi » et profit sont opposés : si une personne recherche les profits par n'importe quels moyens, il est considéré comme un homme de peu de civilisation. Autre exemple possible, un acheteur qui se détourne de son fournisseur de longue date avec qui il a tissé des relations étroites, parce qu'un autre fournisseur peut lui vendre les produits moins chers. A l'échelle de l'employé, cet aspect se traduit par un dévouement sans faille à l'entreprise pour une rétribution inégale, ainsi que la loyauté des dirigeants de filiales envers la maison-mère, suivant la politique générale du groupe.Nous aboutissons donc aussi à l'aspect d'un mouvement, décision, but collectif.
- Ceci qui nous amène au « Xin » représente la confiance, sincérité, l'honnêteté de l'individu. Cela reste une notion vitale pour l'entreprise chinoise, où les prix doivent être à l'identique pour tous les clients, mettre en oeuvre des affaires équitables, que le contrat soit respecté, la qualité des produits assurée, le service impeccable, etc...Cet aspect nous explique ainsi la notion de contrat n'ayant quasiment pas de valeur, car s'il est prudent de faire faire un contrat entre entreprise chinoise et française, cela a beaucoup plus une valeur de non-confiance envers la partie chinoise. Nous verrons dans les limites comment il faut traiter ce point avec la plus grande importance.

- Enfin, la notion « De », morale et vertu, incite à la piété familiale et à la fidélité dans la société. C'est ainsi que de nombreuses entreprises chinoises à capitaux collectifs ou privés, il n'est pas rare de voir souvent plusieurs membres de la même famille comme membre du bureau administratif (Père président, fils aîné vice président, fils cadet directeur technique, etc...). On retrouve assez souvent ce type clanique dans les familles taiwanaises dirigeant les usines de Dongguan (usines de meubles, chaussures, cosmétiques, jouets...). La société est ainsi une « grande famille » où on prend soin des employés (voir plus haut) et aussi de leur formation.

### (3) Guanxi et entreprise : un réseau vital

Il est ici important de prendre un certain recul par rapport au phénomène du Guanxi, qui dorénavant s'emploie tellement que un site internet de rencontre pour professionnels a vu le jour [www.guanxi.com](http://www.guanxi.com), permettant à ses utilisateurs de converser et de rassembler leur projet par le biais de « chat » (de l'anglais qui signifie discussion, utilisé sur internet pour dialoguer en direct avec d'autres personnes sur un réseau commun) et de e-mails.

Mais cet engouement en Chine pour le guanxi vient d'une motivation beaucoup plus secrète : à la fin de l'ère Mao, et donc la dislocation lente mais successive de l'appareil communiste dans les différentes régions (en effet l'auteur cite 80 millions d'adhérents actuellement, mais il ne mentionne pas quel était le nombre original sous le régime de Mao, ou bien sûr tout le monde se devait d'être communiste), les gens ont perdu ce réseau qui leur permettait à l'époque de pouvoir atteindre des sphères très élevées et rapidement par la mise en relation de membre du parti. Dorénavant, qu'il s'agisse de la revente programmée de nombreuses entreprises d'Etat chaque année, ou d'affaires conclues entre partenaires, tout se fait toujours par Guanxi. S'entend donc par guanxi actuel *l'addition Actuel membre du Parti ( ceci intègre aussi les gouverneurs locaux, membres administratifs d'une ville/région, employés de la fonction publique, puisque pour être dans tous ces types d'emplois il faut obligatoirement être membre du parti communiste chinois) + Nouveaux entrepreneurs riches + Entrepreneurs étrangers.*

Depuis par ailleurs que Deng Xiaoping, par la voie des réformes économiques, a permis à de nombreux entrepreneurs d'émerger, le recours à des liens informels à l'échelle nationale, mais aussi internationales (diaspora chinoise dans le monde), sont de plus en plus actifs. Ces guanxi permettent souvent, comme dans le cas du rachat d'une entreprise d'Etat vers la création d'une entreprise privée, de passer d'un mode d'économie planifié à un

fonctionnement plus libéral. Et même si la matérialisation de ces guanxi modernes reste identique au guanxi traditionnels dans les moyens employés ( réciprocité dans le geste, banquets et cadeaux), c'est le but qui s'en est vu grandement modifié.

#### **(4)de la face à Sun Tzu : stratégie de négociation**

De ce passage, une chose est sûre : l'attaque frontale, têtue, et pousser le partenaire dans les derniers retranchements sans lui laisser la moindre « porte de sortie » est le meilleur moyen de faire échouer toute négociation, entente, contrat. La raison vient du fait que faire perdre la face à l'interlocuteur en réunion qui plus est avec d'autres collaborateurs correspond non seulement à le ridiculiser vis-à-vis des autres individus présents, et pour qui cette personne se définit par une image, un statut, fonction, qui détermine lui-même le statut d'autres personnes (famille, réseau de personnes qui lui sont proches), mais aussi à se fermer à peut-être à l'ensemble d'un guanxi que la personne possédait, et donc le meilleur moyen pour détenir un sérieux ascendant dans des négociations futures avec certains de ses partenaires. En d'autres termes, vous venez tout simplement de mettre en deux malheureuses phrases, qui remettait en question la validité des prix proposés, tout le marché qui s'offrait à vous. Mais comment éviter de faire perdre cette face ? l'analyse de Sun tzu sur le déroulement de la mise en application d'une stratégie pourra peut-être nous aider a mieux le comprendre, et ainsi éviter le pire : une réaction improvisée, une affirmation non confirmée, bref une perte nette de sa crédibilité face à l'autre, et un sentiment d'échec dans la négociation ; ne jamais oublier que toute négociation se fait avec le temps, et que cette relation de confiance qui doit s'installer dès les premières relations est celle qui définira les relations futures.

Sun Tzu a identifié cinq éléments stratégiques essentiels à la victoire :

1. **Choix du moment opportun** : savoir quand il convient ou pas de se battre.
2. **Gestion et stratégie** : savoir comment s'y prendre avec des ennemis qui vous sont supérieurs ou inférieurs.
3. **Vision** : faire en sorte de toujours maintenir l'enthousiasme des troupes, à tous les niveaux.
4. **Planification** : être prêt et prendre l'ennemi au dépourvu.
5. **Engagement et autorité** : avoir les aptitudes militaires requises et ne pas se laisser arrêter par le souverain

### **Choix du moment opportun**

Pour réussir, il faut choisir ses batailles ainsi que le moment le plus opportun pour attaquer. Le simple fait de choisir le moment vous donne le contrôle de la situation, du moins au début. Dans une lutte contre un concurrent de plus grande taille, vous pouvez choisir d'attaquer sur un petit marché pendant une courte période, puis de reculer. Vous obtiendrez ainsi des renseignements précieux sur le marché, sur la clientèle et, ce qui est le plus important, sur la réaction du concurrent.

### **Gestion et Stratégie**

Une organisation doit choisir sa stratégie en fonction de la taille et de la puissance de ses opposants. Si elle doit affronter un adversaire plus puissant, elle doit adopter une position défensive. Face à un adversaire moins puissant, elle doit opter pour l'offensive. On ne doit pas sous-estimer ses concurrents et il faut veiller à bien défendre son château fort. Certains affirment que la meilleure défense réside dans une forte offensive, mais Sun Tzu nous enseigne que la défense doit toujours être la priorité.

### **Vision**

La vision est le rêve –l'outil qui permet à quiconque de se concentrer sur l'objectif.

Lorsque tous les membres d'une organisation triment pour atteindre le même objectif, celle-ci a vraisemblablement plus de chances de réussir qu'une autre où chacun interprète à sa façon, les objectifs à réaliser.

### **Planification**

Plus vous en savez sur vous-même, la concurrence et le marché, mieux vous pouvez anticiper les mouvements de la concurrence et diriger ou déterminer l'issue de la bataille. Sun Tzu a le mieux rendu cette idée : «Connais ton ennemi et connais-toi toi-même, même avec cent guerres à soutenir, cent fois tu seras victorieux. Si tu ignores ton ennemi et que tu te connais toi-même, tes chances de perdre et de gagner seront égales. Si tu ignores à la fois ton ennemi et toi-même, tu ne compteras tes combats que par les défaites.»

### **Engagement et autorité**

«Nommer appartient au domaine réservé au souverain, décider de la bataille à celui du général», dit Sun Tzu. En affaires, cela signifie qu'une fois l'objectif fixé et l'autorité attribuée, le conseil d'administration ne doit pas interférer dans l'exécution du plan. Cependant, il doit y avoir un soutien mutuel tant pour le plan que pour son exécution. Si ce soutien est retiré, les chances de succès s'amenuisent rapidement.

## **Évaluer le risque**

Même si la croissance est forte, il demeure des risques, qui peuvent être fatals s'ils ne sont pas adéquatement évalués. Ces risques doivent être affrontés. La réussite ou l'échec d'une entreprise dépend de l'habileté de l'équipe de gestion à comprendre pleinement le marché et à tirer profit de ses connaissances.

## **Préparer la guerre**

Il est clair que la doctrine de Sun Tzu s'applique toujours au monde des affaires d'aujourd'hui. Se lancer en affaires est une très sérieuse entreprise, puisqu'on tient entre ses mains les espoirs, les aspirations et le gagne-pain d'un grand nombre de gens, dont soi-même. Il importe d'être vigilant, de savoir ce que l'on fait et de réduire les risques autant que faire se peut. Bref, il faut préparer la guerre.

Sur le plan tactique, ces éléments peuvent déboucher sur l'application de six principes de management

### *1. Capturer votre marché sans le détruire.*

Sun Tzu dit que « la meilleure stratégie guerrière » consiste à prendre le pays de l'ennemi intact et entier ; plus loin il dit que « gagner toutes vos batailles n'est pas la meilleure chose ; l'excellence suprême consiste à gagner sans combattre »

Si l'objectif de l'organisation est de survivre et prospérer, il faut gagner des parts de marché, sans détruire le marché en question..

*2. Privilégier une approche indirecte, éviter les points forts de votre concurrent, attaquez le sur ses points faibles ; Sun Tzu ne dit pas autre chose quand il dit que « Une armée peut –être comparée à de l'eau qui évite les sommets et s'insurge dans les creux »*

L'approche occidentale de la guerre appliquée au monde des affaires a conduit la plupart des organisations à privilégier l'assaut frontal contre leurs concurrents. Cette approche machiste à la limite conduit à des compétitions coûteuses et longues

*3. « Connais ton ennemi et connais toi, toi-même ; Sur cent bataille, tu ne seras jamais en péril »*

Trouver et exploiter les faiblesses de votre concurrent demande une profonde compréhension des stratégies, pensées, désirs et capacités de leurs dirigeants. Il est aussi primordial de comprendre l'environnement de votre domaine d'affaire afin de sentir comment est le marché et ses enjeux

4. « La rapidité est l'essence même de la guerre. Profitez du manque de préparation de l'ennemi pour décider et conclure très vite » Ne pas se fier sur l'irrationnel et être prêt en toutes circonstances.

5. « Attirer l'ennemi sur son champ de bataille et non y être entraîné par lui »

Se donner la possibilité de changer les règles du jeu et soumettre la concurrence à ses désirs et actions. Un moyen d'y parvenir est de tisser des alliances stratégiques.

6. « Quand un leader traite les gens avec bienveillance, justice et droiture, quand il leur fait confiance, il obtient leur union et leur dévouement. »

En d'autres termes, Promouvoir et développer son caractère comme leader pour obtenir le maximum de ses employés.

### **(6) à (9) La Chine locale, internationale :**

Tout d'abord, la Chine locale, où c'est encore sous l'impulsion des entreprises nationales que la majeure partie de l'activité est réalisée sur le territoire ; mais aussi locale dans le sens où de part la grandeur du pays, les individus ne se reconnaissent souvent pas comme juste chinois, mais beaucoup plus par leur identité régionale, voire dans certains lieux de par leur ville d'origine : les accents et dialectes sont tellement variés qu'un shanghaien ne comprendra pas une personne du Chengdu, qui elle-même ne comprendra rien à une personne du Xinjiang.

Dans ce contexte, deux choses sont essentielles : tout d'abord, pour chaque relation commerciale, qu'il s'agisse d'un contrat, de la mise en place d'un agent commercial, bien choisir l'interlocuteur/interprète/représentant local pour une raison de langue, mais aussi mieux affiner la connaissance du marché, et surtout le réseau du Guanxi (il faut savoir qu'un shanghaien aura peut être moins de chance d'obtenir un guanxi à Canton que vous en tant qu'étranger). Il est par ailleurs apprécié que cette personne soit une personne locale, ce qui donnera un meilleur rapprochement de la marque avec le public ciblé.

A l'opposé, une entreprise globale en Chine, représentée par des branches et filiales dans multiples pays, adopte une vision totalement occidentale des affaires, et est donc beaucoup plus perméable à la manière dont les européens traitent les affaires. De même, des entreprises chinoises mais dont les dirigeants sont Hong Kongais ou Taïwanais revient à dire que nous avons en face un interlocuteur « américanisé » dans sa gestion et négociation des affaires, faisant tout autant que le « local » intervenir son guanxi avec l'Etat, mais opérant avec des méthodes de gestion des employés très libérales (un boss, des employés qui exécutent)

## **B) ...et limites managériales**

Bien que peu nombreuses les limites de ces diverses conséquences mettent en exergue l'idée qu'il serait peu judicieux de prendre toutes ces valeurs culturelles et de les assimiler bêtement sans par ailleurs les faire s'opposer à nos valeurs occidentales, pour justement dégager les pendants et points négatifs susceptibles de ressurgir.

Premier point important que nous nous devons de rappeler car lié à l'actualité : tout aussi défenseur des valeurs confucianistes de « Ren », Sony au Japon ne s'est pourtant pas gênée de licencier des milliers d'employés récemment pour défendre sa position concurrentielle, de même que nombreuses sont les Joint Ventures en Chine qui aboutissent par un licenciement des employés en « trop » ; nous sommes en effet souvent dans le cas d'entreprises anciennement d'Etat, garantissant autrefois un travail à un grand nombre d'individus d'une localité : les sirènes du profit et du libéralisme ont ainsi tenté plus d'une entreprise chinoise à devoir se sacrifier d'employés fidèles, pour répondre aux attentes des entreprises étrangères.

Toujours sur ce problème du « Ren », mais aussi plus implicitement du « Li », avec la notion d'oubli de soi (aussi taoïsme), on arrive à une notion où le groupe domine beaucoup plus que l'individu, où la créativité est balayée par l'esprit de respect des codes, de la hiérarchie, des ordres du supérieur.

Quant à ce fameux « Xin » de confiance, il est à prendre avec précaution, ceci pour trois raisons :

1. Avant de parler de confiance il faut voir si le partenaire convient sur 3 points :
  - Sur l'organisationnel ( petite/grande entreprise pour ne pas qu'il y ait combat inégal, ou entreprise d'Etat/ entreprise privée)
  - Sur le culturel, si la distance entre les deux partenaires n'est pas trop importante
  - Sur le stratégique, si les objectifs sont les mêmes. Sur ce dernier point, ceci montre un pendant très fort du « Xin » : si la stratégie est un « one-shot », une opération avec objectif de courte durée, la présence d'un contrat est quasi-obligatoire, d'un côté comme de l'autre. Il faut donc des intérêts communs, pour faire s'entendre deux partenaires et établir cette confiance.
2. Il faut garder à l'esprit que quoiqu'il arrive l'interlocuteur étranger reste un « waiguoren », une personne de l'extérieur (s'entend de tous les cercles relationnels),

- et donc que les chinois n'auront pas de réelle volonté à eux-même faire confiance à l'étranger. Il faudra donc réussir à faire évoluer cette situation avec le temps, le relationnel, la coopération dans les problèmes et conflits qui pourrait subvenir.
3. essayer de sortir d'un certains coté paternaliste, sans pour autant être le patron froid.

On l'aura compris, si l'on ajoute les notions de Sun Tzu sur le courage et la sévérité à celles du confucianisme, le manager chinois ( ou étranger) doit donc savoir aimer, se faire aimer et...se faire craindre par ses employés/collaborateurs. Par ce seul moyen, il obtiendra la légitimité et la crédibilité. Il doit savoir maîtriser ses pulsions, et ne pas laisser paraître, tout en ayant une connaissance totale du terrain où il s'aventure. Pour finir, un des points que nous avons peu évoqué au préalable, mais qui découle de ces valeurs citées, nous montre combien le temps est important est combien il faut savoir se montrer patient dans l'issue des négociations(**annexe 3**).

### **III) L'implantation d'une entreprise française en Chine**

Ce dernier chapitre, bien que succinct, nous permettra de mieux nous familiariser avec l'entrepreneuriat actuel français en Chine des PME, au sein d'exemples, et par la suite de quelques conseils qui, ajoutés à ce que nous avons dit précédemment, donneront une meilleure vision des défis mais aussi possibilités que ce marché recelle, et pourquoi il est donc grand temps de s'y intéresser avant qu'il ne soit trop tard.

Dans une première partie, les exemples mis en avant sont assez récents et pertinents pour montrer que cette envol vers la Chine est possible, et que malgré des parcours divers, les différents interlocuteurs sont plus que satisfaits de s'être lancé dans ce projet. Ils nous montrent par leur réponse, que l'interculturel ne saurait être ignoré à ce stade de la réalisation, et que si la Chine possède un pied dans le XXI<sup>ème</sup> siècle, il y a encore une volonté certaine de garder sa culture acquise du passé.

La deuxième partie quant à elle sera essentiellement tournée vers la manière d'accéder à un succès total, en intégrant pleinement le profil culturel des interlocuteurs. Ceci nous permettra des lors de faire rentrer l'interculturel dans la gestion de la problématique, à savoir la gestion des rapports France-Chine dans la culture d'entreprise, par la prise en compte du point culturel de ces deux cultures.

- **Exemple d'une réussite : des PME françaises en Chine (voir l'annexe 4)**

Outre les exemples cités plus bas rappelons la volonté du gouvernement d'enclencher pour les PME des programmes émulateurs par des stratégies de portage déjà en utilisation par Carrefour, Total ou Alcatel, et qui consiste à faire appel à ces « mastodontes » pour faire face aux tracasseries administratives et autres freins à la mise en place de politique d'installation de ces PME françaises en Chine. Ainsi qu'il s'agisse de rechercher un partenaire local, d'ouvrir une antenne en Chine, ou simplement de trouver un fournisseur chinois pour son industrie, la solution du portage permet un accès plus simplifié au marché chinois.

Bruno Bensaïd, Shanghai Mobile Solutions: au travers de l'entretien se dégage trois grandes valeurs : connaissances et imprégnation de la culture étrangère, identification du bon partenaire, mais aussi les aspects très étroits de la négociation et le suivi de celle-ci. Et au cas où cela n'aurait pas été assez dit : le contrat n'est qu'un point de départ relationnel, tout comme en athlétisme, il s'agit d'une course de fond, et non d'un sprint où le contrat symboliserait la fin de la course.

Eric Tomaszek, Irec : fait amusant, on se rend bien compte dans cet entretien, que le choix du partenaire n'est pas seulement applicable entre partenaire étranger et chinois, mais bien entre étranger et étranger, dans le cadre de la création d'un bureau. D'une ultérieure viendra le succès, se qui montre que lorsque le bon partenaire a été trouvé les chances de succès sont maximales.

Alexandre Williams, Elthypharm : cette PME du secteur pharmaceutique, bien qu'une des pionnières dans l'implantation en Chine, a dû attendre 2001 pour commencer à exercer, à causes de barrières légales. Celui-ci va même plus loin en affirmant que seul les projets dont la finalité est le long terme sont récompensés en Chine.

Fabien Guérin, Aspecto Asia : chargé de recruter des employés, ce jeune homme « débauche » des high potentials chinois de son secteur, mais uniquement ceux qui sont déjà dans des entreprises étrangères. Ceci nous montre comment l'aspect de la notion de fidélité à l'entreprise chinoise est encore fort en Chine.

Un des aspects importants liés « la mondialisation à la chinoise » nous est explicité par Kham Vorapheth, de chez Stratorg : il faut suivre les innovations/tendances pour mieux

répondre à une demande chinoise en rapide évolution, et surtout prompt à copier très rapidement les entreprises françaises.

Un des autres avantages reste que la PME ne dépend pas d'actionnaires de par sa structure minimale, et peut donc anticiper et agir avec des revirements calculés pour bien accrocher le marché.

Mais déjà, nous atteignons la partie sensible de ce sujet, la propriété intellectuelle, qui reste une différence majeure dans le pré carré chinois de la culture d'entreprise. S'il est vrai que malgré l'arsenal législatif déployé par le gouvernement chinois et à cause du protectionnisme local, les copies d'origine chinoise représentent encore 54% de ce marché en Europe, il est toutefois recommandé de se protéger en observant les règles suivantes :

- ✓ identifier les droits à protéger (marques, brevets, savoir-faire)
- ✓ élaborer avec un conseil en stratégie intellectuel une stratégie (enregistrement des droits, cadre contractuel, choix des partenaires locaux...) surtout lors de transfert de technologie
- ✓ enregistrer vos droits auprès de l'Office étatique chinois chargé de la propriété intellectuelle
- ✓ bien faire connaître sa marque auprès des douanes locales
- ✓ l'inscrire dans le registre des marques notoires si elle est reconnue internationalement
- ✓ contrôler en permanence l'évolution des technologies concurrentes (pour s'opposer aux brevets chinois inspirés des vôtres)
- ✓ poursuivre sans faiblesses les contrefacteurs, notamment au pénal
- ✓ rendre public les succès connus et dissuader ainsi d'autres contrefacteurs potentiels, tout en affichant une image de fermeté.

Ces différents points nous ont montré quelles étaient les valeurs culturelles entrepreneuriales retenues par les PME françaises déjà en place (toujours dans cet esprit, il est intéressant d'avoir une vision de l'*annexe 3*), il est intéressant maintenant de voir les moyens d'arriver rapidement au succès dans l'installation.

- **Les voies du succès d'un PME/PMI en Chine**

Au final, on arrive à se rendre compte que gérer la filiale d'une PME en Chine n'est pas l'argent( sauf si bien sûr le projet traîne trop et n'apporte vraiment aucun résultat sensible), ni les problèmes techniques, mais la communication.

Les problèmes de communication ne sont pas seulement des problèmes de langue, mais plus profondément des différences culturelles, des méthodes de raisonnement. Intervient par ailleurs la face, qui joue un rôle prépondérant dans les relations entre individus.

Ainsi, plus que la question « et si j'étais chinois, qu'est-ce que je penserais », la question devient « et si j'étais chinois, qu'est-ce que j'attendrais », en d'autres termes, la préparation à tout type de question ou de requête émanant du partenaire chinois.

Par ailleurs, la notion de l'abstrait/ réel est très important à définir : nous sommes, européens, profondément ancrés dans des concepts abstraits et ne nous attachons pas assez au réel, alors que pour les chinois c'est totalement l'inverse. Ainsi, il est bon de pouvoir se placer dans des situations réelles dans des négociations commerciales afin de mieux toucher son public.

Laisser le temps comme principal allié, pour rentrer dans le même jeu que le partenaire : si la confiance s'obtient avec le temps, elle s'obtient doublement avec le temps en Chine, par la confiance entre les deux entreprises au moment de la relation, et par la confiance qui perdure après entente.

S'adapter au contexte et toujours prendre en compte les perspectives des deux parties, plutôt que de ne s'intéresser qu'à son propre intérêt : une PME en Chine travaille avec, pour, les intérêts des clients chinois, et se doit donc de prendre en compte les diversités culturelles suivant les lieux où l'entreprise est implantée ; par ailleurs, en sachant que le choix du représentant déterminera fortement la manière dont sera dirigé la branche, il est important de procéder à un travail de fond sur l'interculturel : l'avantage du savoir-faire français devrait pouvoir co-exister avec la capacité impressionnante d'assimilation des chinois pour les technologies/innovation, et à l'inverse, la prise en charge par un chinois de la branche doit pouvoir réussir à suivre les principes de la maison mère pour ne pas que cette branche soit trop détachée des méthodes de travail, objectifs par la suite.

A ce titre, il est intéressant, lorsque l'équipe de travail est mixte, de mettre en place des procédés de global team : on crée des équipes en rotation hebdomadaire, et à chaque fois on observe la manière dont ses équipes composées de français et chinois peuvent réagir dans ses

ateliers à des challenges/problèmes proposés. Ceci pour pouvoir à la fin de ce travail une culture hybride, basée à la fois sur les idées des uns et des autres.

D'un certain point de vue, cette méthode du global teaming propose aux personnes de pouvoir oublier leurs « évidences invisibles », leurs certitudes, tel que le préconise Confucius lorsqu'il parle d'apprendre constamment, de ne pas se fixer sur un point, mais bien d'adopter le problème dans son ensemble, sa globalité.

#### **IV) Conclusion**

Au terme de ce mémoire, on aura le sentiment que c'est bien la volonté d'une unicité qui amène à cette gestion de l'interculturel.

Non pas que l'on souhaite donner à cette culture étrangère un goût chinois, ou au contraire tenter d'imposer notre culture à tout prix aux employés chinois, cela ne serait dans les deux cas que pur échec.

Non, la volonté d'unicité réside dans le principe simple de compréhension de l'autre, de son acceptation, et donc petit à petit de remise en question de nos fondamentaux si ceci se révèle moins juste que ceux de l'autre : par cet exercice, l'interculturel engage la notion de respect de la culture de l'autre, de l'intelligence dans l'utilisation ou non d'aspect de sa propre culture, afin de pas froisser l'autre.

Si il est évident qu'en conclusion nous reconnaissons l'impact évident de la culture chinoise sur sa culture d'entreprise, et combien les entreprises françaises ont tout intérêt à s'y intéresser, ce mémoire serait lui aussi envisageable de la manière inverse : imaginons un chinois souhaitant développer ses relations avec l'Europe, et tentant de prendre en compte nos spécificités communes et aussi variées suivant les pays. Il devrait tout d'abord lâcher les stéréotypes acquis dès le plus jeune âge sur tel ou tel habitant de tel pays, qui souvent représente une réalité du monde selon notre prisme visuel déformant. Ainsi le français est « romantique », « l'allemand efficace »...et le chinois « travailleur ». On se rend bien compte que se séparer de ces stéréotypes est difficile au premier abord, car ceux-ci constituent pour nous une sécurité, un verrou mental, qui nous permet avant une négociation commerciale de penser connaître l'opposant. Mais doit-on par ailleurs supprimer ces stéréotypes ? Il serait stupide de le faire, car certaines de ces images nous permettent par ailleurs de véhiculer idées sur notre culture, et donc des produits de notre pays. Ainsi, qui dit du romantisme français, parle aussi de la gastronomie et du vin français, du parfum, de la cosmétique et de la mode française, qui sont en pleine explosion en ce moment en Chine (voir les derniers résultats de Vuitton sur le sol chinois, qui pourrait être un fort incitateur à de nombreuses PME françaises du luxe). Les PME françaises ont devant elle de formidables atouts de connaissances, d'innovations, et d'esprit de créativité à insuffler dans un marché chinois qui, si l'on sait ce que le consommateur a besoin, peut se révéler très profitable, alors que au même moment les chiffres de la croissance française peinent à dépasser les 1%.

Et si l'année de la France en Chine ne permettent pas de montrer à quel point l'engouement pour la culture française existe, il ne reste plus qu'à ces entreprises de pouvoir le susciter en

s'engouffrant dans la vague de grandes entreprises comme Carrefour, EDF, Saint Gobain, Dassault, Airbus, et autres qui depuis déjà longtemps ont cru en ce pays. La notion de connaissance de la culture étrangère reste à ce titre un signe d'intégration qui sera en tout point valoriser par l'intervenant local, et permettra par ailleurs aux dirigeants français d'aborder une conception de la vie, du travail qui, certes différentes de notre philosophie occidentale, possède des attraits qui lui ont permis de pouvoir rester en place pendant plus de 5000ans.

A l'aube de grands bouleversements mondiaux (émergence des pays en voie de développement Chine incluse, mais aussi Inde ; chute des économies développées avec problèmes en Europe et USA ; remise en question des principes même de la démocratie dans le monde (les exécutions aux Etats-Unis ne cessent de continuer, la tolérance en diminution et le renforcement des communautarismes dans divers pays d'Europe, dont la France) ; ceci nous montre que ces piliers culturels sur lesquels reposent aussi nos cultures propres d'entreprise, sont à leur tour remis en cause, et que la stabilité d'un pays comme la Chine, malgré des inégalités internes criantes (le sort des « mingong » ces ouvriers venant des campagnes qui construisent les buildings, vivent en banlieue, et gagnent à peine 40 euros par mois, soit 100/200 fois moins que certains patrons chinois) et quelques problèmes de séparatismes (Xinjiang, Tibet) et volonté autonomiste (Taiwan), permet l'admiration, du moins l'intérêt pour une culture qui au départ nous est si lointaine.

Ayant personnellement travaillé dans une entreprise chinoise et étant le seul étranger à bord, je ne pense pas que nos différences soit si criantes que cela, toute entreprise possède des gens zélés et d'autres un peu plus « attentistes », et les chinois ne dérangent pas à cette règle, mais force est de constater que l'autorité et le dévouement à l'entreprise y est quasi-total, que les moindres écarts culturels peuvent vous retomber dessus telle une pluie de grêle (notion de face), et que le manquement au devoir reste une faute impardonnable, qui serait tout juste vu comme un défaut de débutant en France.

Je reste intimement persuadé que toute PME comptant se développer en Chine ne doit pas redouter cet antécédant culturel chinois si fort, mais bien l'apprécier, le déguster tel un bon vin, et laisser le soin de l'avoir bien assimiler pour pouvoir ensuite aborder ce marché gigantesque et génial avec sérénité. Au soin de tout un chacun de choisir son développement, mais comme tout eldorado, les bonnes choses ont une fin, et cet apprentissage doit se faire maintenant au risque de perdre notre position stratégique sur un échiquier mondial où américains, allemand, et autres pays ont déjà anticiper ce mouvement vers la Chine.