

Travailler
efficacement en **Chine**



Marc Meynardi

Préface d'Anne-Marie Idrac, Secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur

Bien communiquer avec vos interlocuteurs chinois



afnor
ÉDITIONS

Bien communiquer avec vos interlocuteurs chinois

L'auteur

Franco-suisse, **Marc Meynard** est âgé de 50 ans. Il a vécu 10 ans en Chine, où il a appris le mandarin. Il lance une joint venture avec un partenaire local pour l'importation et la distribution de vins et spiritueux en Chine. En 2005, il crée la société MMI (formations pour travailler de manière efficace avec les Chinois, conférences, services en Chine).

Il intervient auprès d'entreprises (ABB Sécheron, Alcatel, Givaudan...) et d'écoles d'enseignement supérieur (École Supérieure du Commerce Extérieur Lyon, École 3A Lyon, Institut de Management de l'Université de Savoie Annecy, École de Management Lyon...).

Très sensibilisé aux questions interculturelles, il a vécu et travaillé en Europe (Suisse, France et Grande Bretagne), au Moyen-Orient (Arabie Saoudite) et en Asie (Chine et Japon).

© AFNOR Éditions 2010

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © Fotolia

ISBN 978-2-12-465236-5



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1er juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine - Saint-Denis Cedex
Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

| | |
|--|----------|
| Préface | XI |
| Introduction | XIII |
| Partie I | |
| Comprendre et utiliser les fondements culturels chinois en milieu professionnel | |
| 1 La Chine, pays de diversité | 3 |
| 1.1 <i>Éclairage</i> : quels impacts liés à la diversité ethnique ? | 3 |
| 1.2 <i>Guide</i> : en affaires, existe-t-il une unité « Han » ? | 4 |
| 2 En ombres chinoises, l'harmonie | 7 |
| 2.1 <i>Éclairage</i> : ses fondements | 7 |
| 2.1.1 Le taoïsme : comment se traduit-il en affaires ? | 7 |
| 2.1.2 Le confucianisme : opportunité ou frein dans l'entreprise ? | 10 |
| 2.1.3 Comment l'harmonie taoïste et l'harmonie confucianiste se marient-elles ? | 11 |
| 2.1.4 La notion de « face » : un outil indispensable ! | 12 |
| 2.1.5 Pourquoi en Chine, l'argent est-il aussi important ? | 15 |
| 2.2 <i>Guide</i> : comment concilier affaires et harmonie ? | 16 |
| 2.2.1 La communauté, fondement de la société chinoise | 16 |
| 2.2.2 Quels sont les liens entre le groupe et l'harmonie ? | 17 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.2.3 | L'harmonie dans l'entreprise | 20 |
| 2.2.4 | L'erreur, fausse note dans l'harmonie | 21 |
| 2.2.5 | Comment traiter les erreurs en milieu professionnel ? | 22 |
| 2.2.6 | Pourquoi les Chinois répondent-ils souvent « Oui » ? | 23 |
| 2.2.7 | Comment faire des affaires en respectant l'harmonie ? | 26 |
| 2.2.8 | Défendre ses intérêts en équilibre avec l'harmonie | 28 |
| 3 | Le juste milieu | 31 |
| 3.1 | <i>Éclairage</i> : la liberté de l'Occident et le juste milieu de la Chine ... | 31 |
| 3.1.1 | Comment le juste milieu rejoint-il l'opportunisme ? | 31 |
| 3.1.2 | Le juste milieu, l'antidote des extrêmes ? | 32 |
| 4 | Le temps : Occident et Chine ont-ils les mêmes horloges ? | 33 |
| 4.1 | <i>Éclairage</i> : quelles différences majeures ? | 33 |
| 4.1.1 | Comment définir le temps en Occident ? | 33 |
| 4.1.2 | Comment définir le temps en Chine ? | 35 |
| 4.2 | <i>Guide</i> : comment gérer le temps dans les affaires ? | 37 |
| 4.2.1 | Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ? | 37 |
| 4.2.2 | Est-il possible de fixer des délais ? | 38 |
| 4.2.3 | Comment utiliser la notion de temps pour présenter son entreprise ? | 42 |
| 5 | Une stratégie gagnante : créer la relation de confiance | 45 |
| 5.1 | <i>Éclairage</i> : quelle est l'importance de la relation humaine ? | 45 |
| 5.2 | <i>Guide</i> : en affaires, peut-on s'appuyer sur une relation de confiance ? | 46 |
| 5.2.1 | Quels sont les rapports entre le niveau de confiance et le temps ? | 46 |
| 5.2.2 | Comment créer une relation de confiance ? | 48 |
| 5.2.3 | Attention : la trahison s'appuie sur la confiance... .. | 50 |
| 6 | Au travers des différences culturelles, un autre mode de vie | 53 |
| 6.1 | <i>Éclairage</i> : Chine et Occident, quelles différences ? | 53 |
| 6.1.1 | Chine et France : comparatif | 53 |
| 6.1.2 | Comment vivre les différences ? | 56 |
| 6.2 | <i>Guide</i> : comment concilier les différences en entreprise ? | 58 |
| 6.2.1 | Quelles erreurs éviter ? | 58 |
| 6.2.2 | Concepts de vie : exploiter les différences sino-françaises ? | 60 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 7 | Les modes de réflexion | 63 |
| 7.1 | <i>Éclairage</i> : quels sont les éléments de réflexion en Chine ? | 63 |
| 7.1.1 | Le Yin et le Yang 阴与阳 (yin yú yáng) et ses impacts | 63 |
| 7.1.2 | Quelles influences l'apprentissage de la langue a-t-il sur les modes de réflexion ? | 65 |
| 7.1.3 | Les influences liées à l'éducation scolaire | 73 |
| 7.1.4 | Quels sont les notions de vérité et le mode de raisonnement ? | 76 |
| 7.1.5 | L'anticipation | 78 |
| 7.2 | <i>Guide</i> : comment concilier efficacement les deux modes de réflexion ? | 81 |
| 7.2.1 | Peut-on faire confiance à ses intuitions ? | 81 |
| 7.2.2 | Mode de réflexion : exploiter les différences sino-françaises ? | 84 |
| 8 | Les modes d'expression | 87 |
| 8.1 | <i>Éclairage</i> : situer les écarts de communication entre Chine et Occident | 87 |
| 8.1.1 | Les modes d'expression en Occident | 88 |
| 8.1.2 | Les modes d'expression en Chine | 90 |
| 8.1.3 | Pourquoi les Chinois parlent-ils fort ? | 92 |
| 8.1.4 | Les sujets de conversation fréquemment abordés | 93 |
| 8.2 | <i>Guide</i> : comment interpréter les messages oraux ? | 94 |
| 8.2.1 | Les clefs de l'interprétation : observer, écouter, analyser .. | 94 |
| 8.2.2 | Quelles questions pour quelles réponses ? | 95 |

Partie II

Les pratiques de la communication dans les relations d'affaires

| | | |
|-----------|---|------------|
| 9 | Les interprétations liées aux attitudes corporelles | 99 |
| 9.1 | La gestuelle | 99 |
| 9.2 | Les distances | 100 |
| 9.3 | Le regard | 100 |
| 9.4 | Les risques de l'interprétation spontanée | 100 |
| 10 | Pour une meilleure communication, quels leviers culturels utiliser ? | 103 |
| 10.1 | La considération crée les liens humains | 103 |
| 10.1.1 | La politesse | 103 |
| 10.1.2 | Quel cadeau offrir, comment l'offrir ? | 106 |

| | |
|---|------------|
| 10.2 Comment utiliser la notion de face pour solliciter un engagement ? | 108 |
| 10.2.1 Entre directives et face | 108 |
| 10.2.2 Le contrôle et le suivi | 110 |
| 10.2.3 Manier la fermeté sans faire perdre la face | 110 |
| 11 Comment communiquer à distance ? | 113 |
| 12 Le contrat | 117 |
| 12.1 Le rapport culturel au droit et à l'écrit | 117 |
| 12.2 Les contrats | 118 |
| 13 Un homme averti en vaut deux | 119 |
| 13.1 La Chine marche sur ses deux jambes | 119 |
| 13.2 Une protection invisible | 120 |
| Conclusion | 123 |
| Annexes | 125 |
| Quelques mots utiles en Mandarin | 127 |
| Compter en Mandarin | 129 |
| Quizz : les 25 erreurs et leurs solutions | 131 |
| Bibliographie | 137 |

*La performance d'une entreprise repose sur ses employés.
La performance entre une entreprise occidentale et une entreprise chinoise,
repose sur la communication entre Occidentaux et Chinois.*

Marc Meynardi

*Mes remerciements à Orol et Marie pour leur participation et leur implication
dans la réalisation de ce livre.*

Préface

Aujourd'hui, la Chine est un partenaire commercial majeur de la France, avec des volumes d'échanges en forte croissance et plus dynamiques que nos échanges globaux. Cette tendance devrait se confirmer dans les années à venir, la Chine étant appelée à devenir un partenaire économique incontournable avec 15 % du PIB mondial d'ici 2020.

L'évolution dynamique de nos échanges et notre rang de second fournisseur européen de la Chine n'éclipsent pas le grand déséquilibre de nos relations commerciales : le déficit de la France se creuse un peu plus chaque année et s'élevait à 21,9 milliards d'euros en 2008, soit notre premier déficit bilatéral.

Dans ce contexte, la Chine apparaît, plus que jamais, comme un partenaire stratégique pour nos entreprises, mais aussi comme un nouveau défi. Si aujourd'hui, la plupart des grands groupes français sont déjà présents en Chine, les PME françaises n'ont pas encore toutes pris la mesure du potentiel chinois.

En 2009, la croissance chinoise devrait atteindre 8,5%. C'est donc bien en Chine que la France peut élargir ses marchés traditionnels et gagner de nouvelles parts de marché à l'international.

Mais l'aventure chinoise peut s'avérer aussi exaltante que périlleuse. Les relations professionnelles entre Français et Chinois sont rarement indifférentes. Nous nous rêvons proches, alors que nos cultures demeurent très éloignées.

Au cours de mes nombreux déplacements en Chine, j'ai noté plusieurs spécificités culturelles qui me semblent essentielles et déterminantes pour aborder le marché chinois en mettant tous les atouts de son côté. J'en retiens trois en particulier :

- Une négociation réussie suppose, au préalable, d'être en mesure de répondre à quelques questions simples : quel est le profil de mon interlocuteur, sa motivation et quel objectif poursuit-il ?
- Comme le souligne Marc Meynardi, il faut savoir conserver une parfaite maîtrise de soi et déterminer le bon équilibre dans sa relation avec l'autre. Le proverbe chinois, riche d'enseignements, nous dit : « Celui qui est respectueux sans mesure est fatigant. Celui qui est franc sans mesure est insolent ».
- Enfin, le lien personnel et la relation de confiance sont la clef de voûte de l'organisation sociale chinoise. D'où la nécessité de tisser un réseau de relations (« *guanxi* ») pour réussir sa négociation.

En Chine, la difficulté majeure est le plus souvent d'ordre culturel. Toutes les entreprises y sont confrontées, quelle que soit leur taille ou le secteur d'activités dans lequel elles interviennent. C'est pourquoi, il est essentiel de se préparer à la Chine pour apprendre à dépasser les sentiments d'inquiétude et de méfiance.

À ce titre, l'ouvrage de Marc Meynardi nous apporte un éclairage précieux. Il nous propose de mettre de côté nos vérités et nos certitudes, car la Chine nous oblige à changer de lunette pour regarder à travers un nouveau prisme.

À travers quelques concepts simples et éclairants, l'auteur nous invite à pénétrer la pensée chinoise et ses ressorts. Plus qu'un guide dédié à une communication réussie avec les chinois, l'auteur nous offre une grille de lecture pour décrypter la pensée chinoise.

En Chine, une négociation réussie ne peut pas se résumer à la signature d'un contrat. Il s'agit d'un épisode auxiliaire, qui ne fait que couronner une entente, plus ou moins longuement mûrie mais déjà acquise, de « faire ensemble ».

Pour atteindre cet objectif, Marc Meynardi nous invite à découvrir un autre rapport au temps, à développer des liens de confiance et à balayer les idées reçues. En bref, il nous donne tous les moyens de mener à bien une négociation.

Tout doit être mis en œuvre pour que les entreprises françaises occupent enfin la place qui leur revient en Chine, au regard de leur compétitivité, de la qualité de leurs technologies et de leurs produits. Pour relever ce défi, chacun a son rôle à jouer. Je suis convaincue que cet ouvrage peut les y aider.

Anne-Marie Idrac

Secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur

Introduction

Ma première découverte de la Chine a lieu en 1984. Cette année-là, mon voyage coïncide avec le Nouvel An chinois. En cette période post-maoïste, le modernisme naissant est, au sein de la population chinoise, source de curiosités. À Canton, des cohortes de curieux s'agglutinent au pied d'un immeuble récent, afin d'entrevoir en son sommet, l'un des premiers restaurants pivotants.

Dans les regards, on peut lire diverses expressions : admiration et fierté, incompréhension, mais sur tous les visages, se dessinent curiosité et étonnement. Pour cette société qui commence à entrevoir la lumière au bout du tunnel, une telle réalité fait partie de l'imaginaire.

Deux mondes sont aux antipodes. La proximité des extrêmes a toujours caractérisé la Chine : la richesse et la pauvreté se côtoient et se frôlent. Le gigantisme et l'infiniment petit sont à jamais indissociables. L'acte de trahison se construit sur l'indispensable relation de confiance.

Très vite, mon attirance pour la Chine se manifeste. La spontanéité et la gaîté des Chinois, l'histoire et la culture du pays suscitent ma curiosité et mon intérêt. Je réalise que le dragon en sommeil va très bientôt se réveiller. Dans cette contrée, tout est possible, le meilleur comme le pire. La barrière linguistique me pousse, quelques mois plus tard, à me rendre à Taiwan afin d'apprendre le mandarin. J'y demeure quatre ans.

En 1996, après un séjour en Europe, le désir de me rapprocher à nouveau de cette Asie qui m'est chère, s'éveille à nouveau. Je lance une affaire.

Après un cycle d'étude sur les vins et spiritueux à l'extraordinaire Université du Vin de Suze la Rousse, je deviens sommelier. J'entreprends l'exportation de vins français sur les marchés de Taiwan, Hong-Kong et la Chine du Sud.

Vient une longue et difficile recherche de fournisseurs en vins français. À cette époque, peu de négociants et de vigneron sont prêts à modifier leurs étiquettes pour s'adapter à une clientèle aux motivations d'achat différente. Armé de courage et de quelques bonnes bouteilles, je visite à Taiwan quelque trente contacts. Les rendez-vous pris depuis la France se déroulent de manière cordiale : beaucoup de politesse et peu de conviction !

De retour en France, le suivi téléphonique ne donne aucun résultat. Je ne lâche pas ! La nouvelle de cette difficulté se répand dans mon entourage. Surgit alors un oncle jusqu'ici inconnu. Ce n'est pas la légende de l'oncle providentiel d'Amérique, mais presque ! Cet oncle a comme activité professionnelle l'implantation des magasins Carrefour à Taiwan ! Il devient la clef d'une grande aventure. Je prends alors ma première leçon sur la manière de conduire les affaires en Chine. Mon oncle m'introduit auprès de trois de ses connaissances chinoises, qui deviennent immédiatement mes clients. Très rapidement, l'un d'entre eux, M. Lin, vient en France pour visiter les vignobles et passer commande. Le relationnel (*Guan Xi* en chinois) permet de sceller une relation de confiance immédiate. M. Lin commande deux containers de grands crus de Bordeaux et de Bourgogne. Il les paye à la commande, contre une remise de deux pour cent. Mon oncle, respecté en affaires, apporte à M. Lin la garantie de mon honnêteté.

Cette anecdote démontre clairement que, dans la pratique des affaires, il existe des codes et des pratiques obligés. Leur utilisation permet un gain de temps considérable et une durabilité dans la relation professionnelle. À l'inverse, improviser entraîne pertes de temps et risques.

Les enjeux liés au développement du marché chinois sont immenses. Le personnel des entreprises étrangères et celui des entreprises chinoises rencontrent des différences, surtout dans l'approche des affaires. Pour une meilleure gestion de cette problématique, il est indispensable d'approfondir les connaissances de vos employés et collègues sur les pratiques culturelles et sur les systèmes de la communication sino-occidentaux. L'entreprise repose sur des hommes : ils doivent travailler efficacement ensemble. Cet ouvrage explique les aspects culturels chinois et s'attache à les rendre lisibles dans le monde de l'entreprise.

Utilisation de l'ouvrage

Il ne livre pas des recettes prêtes à l'emploi : chaque être humain, dans ses interactions, est un cas particulier. Le lecteur trouvera les repères nécessaires qu'il adaptera à sa propre personnalité, à sa profession et à son environnement.

Cet ouvrage s'utilise comme un guide pratique : il est à conserver à portée de main. Tout au long de sa lecture, vous trouverez les éclairages nécessaires à la compréhension de la culture chinoise, mais aussi de la culture francophone au sens large. Elle est dénommée ici sous le terme « Occidentale ».

Les paragraphes de la première partie comprennent chacun des sous-paragraphes dénommés *Éclairage* et *Guide*. L'*Éclairage* s'attache à apporter les explications liées aux influences de la culture chinoise. L'espace *Guide*, les applique sous les aspects concrets de la vie de l'entreprise. En tout état de cause, il s'agit de tendances et d'observations générales.

Les contre-exemples sont évidemment nombreux, a fortiori au regard de la loi des nombres chinoise. Cette loi ne peut que nous donner le vertige : 1,4 milliard d'habitants, un pays dont la surface équivaut à trois fois l'Europe, et bien d'autres exemples encore. L'objectif de l'ouvrage est de permettre à chacun de comprendre les tendances de la personnalité chinoise. Une meilleure compréhension permet une meilleure collaboration.

Tout au long de l'ouvrage, vous allez rencontrer des signes chinois, avec leur phonétique transcrite en Pinyin, comme par exemple : J'ai faim, mangeons 我饿了, 我们吃饭。Wǒ è le, wǒ mén chí fàn.

Les accents situés au-dessus des voyelles de la transcription Pinyin, indiquent le ton à utiliser dans la prononciation, à savoir :

- a : ton haut comme dans le « a » de : attention.
- à : ton descendant comme le « a » de : tu dormiras !
- ǎ : ton bas, plus bas que le « a » de : bas. Il se situe plus bas que la fin du ton descendant et que le début du ton montant.
- á : ton montant comme le « a » de : n'est-ce pas ?

Les exemples cités

Ils proviennent de diverses sources : expérience personnelle, entretiens avec des professionnels, expérience de clients ou d'amis, journaux... S'il s'agit d'une source publique (média, reportage...), les noms sont cités tels qu'ils apparaissent dans leurs supports d'origine.

Par discrétion et souci de confidentialité, les exemples issus de mon expérience personnelle, ainsi que ceux qui m'ont été relatés par diverses connaissances, font appel à des noms d'emprunt.

Quelques exemples comportent en leur fin une *analyse*.

Partie I
Comprendre et utiliser
les fondements culturels
chinois
en milieu professionnel

1

La Chine, pays de diversité

1.1 Éclairage : quels impacts liés à la diversité ethnique ?

Évoquer ses connaissances sur la Chine et les Chinois, sous-entend une certaine humilité. La Chine est tellement vaste et diversifiée, qu'il faudrait plusieurs dizaines de vies avant de la connaître parfaitement ! Pour mieux s'en rappeler, voici quelques données :

- Sa superficie est de 9 597 000 km². Ce chiffre, guère évocateur en soi, le devient s'il est comparé : 3 fois la surface de l'Europe et plus de 17 fois celle de la France.
- Ses dimensions : 5 200 km du Nord au Sud et 5 000 km d'Est en Ouest.
- Sa population équivaut à 3,5 fois celle de l'Europe, soit plus de 1,4 milliard d'êtres humains.

Le pays comprend la haute chaîne de montagne himalayenne, les hauts plateaux tibétains, les déserts du Takla-Makan et de Gobi, ainsi que les contrées plus accueillantes et riches de l'Est. Deux tiers de la population vit sur un tiers du territoire.

L'ethnie majoritaire se nomme « Han ». Elle représente 92 % de la population. Cette ethnie se situe principalement dans les zones côtières de l'Est. Hormis l'ethnie « Han », 55 minorités nationales représentent 8 % de la population. Elles se situent sur les zones frontalières du Sud (Yunnan, Guangxi) et de l'Ouest (Tibet, Xinjiang).

Outre les influences ethniques, l'histoire a un impact évident sur les populations. Par exemple, certaines régions comme Taiwan, Hong-Kong et Macao ont, suite à leur passé, développé une approche internationale plus précoce que celle de la Chine continentale. Shanghai, née de la colonisation occidentale vers 1850, est aujourd'hui une ville moderne et internationale, vivant à un rythme effréné. Pékin, capitale de la Chine Ancienne, aborde le modernisme d'une manière plus posée et plus conservatrice. Elle évolue de manière plus traditionnelle.



Résumé

En Chine, les différences sont omniprésentes : il ne s'agit pas d'un pays monolithique, mais de « plusieurs pays ». La majorité ethnique « Han » est plus ou moins répartie sur tout le pays. Les « Han » sont, la plupart du temps, les interlocuteurs économiques et administratifs du pays.

1.2 *Guide* : en affaires, existe-t-il une unité « Han » ?

La Chine, état multiethnique, compte plus d'un milliard de Han. Entre les Han eux-mêmes, il existe des différences subethniques, définissant plusieurs communautés. Ces dernières utilisent des dialectes d'une telle différence, qu'elles ne peuvent se comprendre entre elles.

Le mandarin est-il la langue officielle parlée dans toute la Chine ? Oui. Il est le lien de communication entre tous les Chinois ! Mais il est, selon la région, prononcé avec divers accents. Au niveau d'une province, le dialecte local demeure cependant la langue la plus communément pratiquée. Par exemple, les habitants de la province de Canton parlent un dialecte différent de celui des habitants de Shanghai. Si l'un et l'autre sont amenés à traiter ensemble, ils utiliseront le mandarin ! Au-delà des langues, existent des différences dans les traditions, la cuisine, les modes de vie. Le soir, à Pékin, dans les quartiers populaires, les restaurants et les magasins ferment vers 21h00. À la même heure, Canton entame sa vie nocturne.



Exemples :

Une adaptation ethnique réajustée

Une société française, active dans le domaine des crèmes de fruits et de fruits à l'alcool, oriente sa stratégie commerciale sur une forte présence internationale. Pour le marché chinois, elle embauche un commercial shanghaien qui possède une bonne expérience et un bon réseau à Shanghai. Il est rapidement performant sur cette ville et ses environs.

Au regard de ses résultats, la direction française décide de le promouvoir. Elle étend son territoire commercial sur Pékin et ses environs. Pendant un an, il n'arrive pas à pénétrer ce marché. Face à cette situation, l'entreprise française décide d'ajuster sa stratégie : elle fera appel à un agent local. Après la période de lancement, les affaires se développent sur Pékin à un rythme satisfaisant.

Analyse : Les résultats d'un « Han », étranger à une province, passent par son adaptation aux habitudes de vie locale, et la création d'un réseau de contacts (GuanXi).

L'intérêt d'embaucher un cadre préalablement intégré dans une région

La comptabilité est en Chine un exercice délicat. Dans les entreprises chinoises, il est particulièrement fréquent d'établir plusieurs comptabilités. La plus transparente est destinée au dirigeant. Une entreprise sino-américaine de Canton recherche un nouveau chef comptable. Pour ses aptitudes professionnelles, mais aussi en vue d'éviter toute possibilité de « dérapage », un comptable de Shanghai est embauché. Il donne entière satisfaction à son entreprise. Après le deuxième exercice comptable, les services fiscaux procèdent à une inspection. Suite à une minutieuse estimation des déchets industriels, le fisc conclut que les comptes sont sous-estimés. Par recoupement, la quantité de déchets industriels collectés, est supérieure à la quantité de déchets équivalant à la production déclarée.

Analyse : Au travers de cet exemple, en voulant se rapprocher des pratiques américaines, l'entreprise a créé une situation à risques. Ce comptable, très professionnel, n'est pas au courant des procédures locales, ni des techniques utilisées en matière de contrôle fiscal à Canton. Une plus longue expérience dans la province, lui aurait permis de nouer des contacts dans l'administration qui n'auraient pas manqué de l'avertir d'une possible vérification de l'administration fiscale.



Résumé :

Dans les métiers impliquant le relationnel, faites appel à des employés originaires de la province sur laquelle vous prévoyez de vous développer. Leur connaissance des modes de fonctionnement locaux, et l'importance de leur réseau favorisent nettement leurs résultats. Dans cet esprit, un agent peut être une solution alternative intéressante.

Cet ouvrage se limitera à l'approche des influences culturelles de l'ethnie « Han » qui constitue la majorité de vos relations d'affaires.

2

En ombres chinoises, l'harmonie

2.1 *Éclairage* : ses fondements

2.1.1 Le taoïsme : comment se traduit-il en affaires ?

Peu de pays ont un présent aussi ancré dans leur histoire. Les événements historiques ressemblent à des légendes éparpillées sur 5 000 ans. Cette immense richesse du passé constitue les multiples piliers de la culture chinoise. Les deux courants idéologiques majeurs dans la pensée chinoise sont le taoïsme et le confucianisme. Autour d'eux, gravitent d'autres influences liées à la superstition, la religion, la littérature...

Tao 道 (en chinois Dao), se traduit par « la Voie ». Ce courant de pensée est présent dans de nombreux pays d'Extrême-Orient. Il se situe entre philosophie et religion. On le retrouve dans l'art. Il est à l'origine de nombreuses pratiques traditionnelles, telles que la médecine, la politique, les arts et les arts martiaux.

Certaines pratiques bouddhiques, comme le Zen japonais, reposent sur le taoïsme. L'initiateur du taoïsme est Lao-Tseu (604 à 479 avant J.-C.), qui se traduit par « Vieux Maître ».

Il serait l'auteur du *Livre de la Voie et de la Vertu* (Dao De Jing). Voici les caractéristiques essentielles du taoïsme : l'harmonie, l'utilité du vide et le laisser-faire.

L'harmonie

Dans nos cultures occidentales, qu'entend-on par « harmonie » ? Pour la plupart, nous recherchons l'harmonie dans l'esthétique, le bonheur et l'épanouissement individuel. Une partie de la société essaye de vivre en harmonie avec la nature.

En Chine, la sagesse se fonde sur l'harmonie. Pour y parvenir, l'homme doit placer son cœur et son esprit dans la voie, la même voie que la nature. Aussi surprenant que cela puisse paraître, le taoïsme est un idéal de spontanéité, de liberté individuelle et de refus des rigueurs de la vie sociale. Il est orienté vers une communion avec les forces cosmiques.

L'utilité du vide

Qu'évoque la notion de vide dans notre culture occidentale ? Quel est notre ressenti à son égard ? Certains assimilent le vide au rêve. Pour d'autres, il est synonyme de craintes, d'instabilité et de néant. Dans la conception chinoise, le vide est utile : le vide du moyeu permet de fixer la roue, celui de la bouteille permet de la remplir.

D'après Lao-Tseu, la partie Yin, le fond obscur des vallées et le sexe féminin ont le pouvoir de créer et de multiplier les êtres. Dans le vide, se trouvent en dormance toutes les possibilités de l'existence. En faisant le vide en soi, les pensées claires peuvent circuler.

Pour devenir Grand Maître, le peintre reproduit d'innombrables fois la fleur de pivoine. S'il parvient à installer le vide en lui, il est capable de faire abstraction de son enveloppe physique. Ainsi, il peut reproduire avec fluidité la vision de la pivoine située au plus profond de son être.

De son pinceau, il traduit la transparence d'une goutte de rosée matinale sur un pétale, le souffle léger du vent sur les feuilles, l'arôme envoûtant de la fleur. La fécondité du vide est un axe majeur de la pensée taoïste.

Le taoïsme est à l'origine du Zen japonais. Il utilise le vide comme élément de méditation, dans les jardins, la décoration...



Exemple :

Un cas concret d'absence de vide...

La circulation routière en Chine : tout espace est amené à être rempli !

Le Laisser-faire

Le « laisser-faire » est une attitude constructive exploitable. Si on « laisse faire » la nature, ses 10 000 êtres croissent et se multiplient. Le taoïsme s'attache à cultiver l'efficacité qui découle de l'absence d'intentions. Cette attitude se situe bien souvent à l'opposé de l'approche frontale et directe. Pour faire pousser la plante, tirer dessus ne sert à rien. Il faut l'arroser, l'engraisser.



Exemples :

La notion du laisser-faire

Le Tai Chi Chuan, aujourd'hui, est assimilé à un exercice de bien-être. Il se pratique par des mouvements lents, dont l'objectif est de faire circuler les énergies profondes. Cette gymnastique est avant tout un art martial, qui repose sur le principe : « agir sans agir ». Si un attaquant frappe un Maître de Tai Chi, que va-t-il se passer ? Le Maître va transformer l'énergie reçue pour la retourner contre son attaquant. Au travers de l'attaque d'un tiers, le laisser-faire utilise, les outils pour se défendre.

La notion du laisser-faire en milieu professionnel

Lors de la visite d'un grand négociant en vin de la région du Languedoc, mon partenaire chinois, M. Xu, et moi-même passons une commande de deux containers de vins. La négociation est tendue et nous parvenons à un accord tarifaire très bas. Après cette commande, le négociant nous invite au restaurant. Lors du repas, dans une atmosphère détendue, M. Xu engage la conversation sur les capacités de distribution qu'il possède à Taiwan, Hong-Kong et en Chine du Sud. Ces perspectives de ventes le poussent à proposer une représentation commerciale en Asie. À la question des conditions liées à une telle éventualité, le négociant apporte diverses réponses : quantités, actions marketing, création de vins ou de marques. M. Xu s'avance sur le commissionnement. Ainsi, il détient les informations dont il a besoin pour négocier une réduction supplémentaire sur la commande du matin !

Analyse : M. Xu n'a pas cherché, de manière directe, à connaître les meilleures conditions tarifaires. Par le questionnement, la mise en situation, il a laissé faire son interlocuteur, et s'est ensuite servi des informations.



Résumé :

Le taoïsme en trois points :

- *La recherche de l'harmonie : par le biais de la sagesse, de la raison et de la spontanéité.*

- *L'utilité du vide : tout a une utilité, y compris le vide.*
 - *Le laisser-faire : en posant les questions justes, le négociateur chinois laisse faire son interlocuteur qui lui fournit les informations utiles, sans utiliser de questions frontales.*
-

2.1.2 Le confucianisme : opportunité ou frein dans l'entreprise ?

La pensée de Confucius (Kong Zi) (551 à 479 av. J.-C.), grand philosophe, homme d'État et érudit, reste encore très influente dans la société chinoise. On la retrouve dans beaucoup de pays d'Asie. Le confucianisme structure la conception chinoise de la vie en société.

« Que chacun aime ses parents et respecte ceux qui sont au-dessus de lui, l'ordre régnera dans tout l'Univers ». (Confucius)

Cette doctrine s'attache avant tout à ériger l'harmonie du groupe, au travers du cercle familial et de la communauté. Le confucianisme dicte les règles telles que l'importance de la famille, la piété filiale, le respect des personnes âgées et des ancêtres, le respect de la hiérarchie.

Certains principes règlent le comportement de chacun dans la communauté. On retrouve la modestie, l'humilité, la bienveillance, la loyauté et la justice par le respect des convenances. D'autres valeurs du confucianisme ont permis au pays de développer très rapidement son économie : l'immixtion de l'État dans tous les domaines, l'importance accordée à l'éducation...

Selon les gouvernements, le confucianisme a été exclu, ou au contraire, mis en avant. Mao Zedong a été le dernier exemple de dirigeant politique qui s'en est vivement pris aux dogmes confucianistes. Pendant la révolution culturelle (1966-1976), Mao Zedong s'oriente vers une idéologie occidentale. Pour lui, tout ce qui est confucéen est synonyme de conservatisme, et doit être remplacé par de nouvelles valeurs.

Pendant cette période, les gardes rouges appliquent une politique à l'opposé des principes confucianistes. La jeunesse maltraite les anciens. Elle dénonce et persécute les personnes âgées, parfois même ses propres parents. Les lettrés, autrefois tant respectés, sont envoyés en camps de rééducation. Les scènes d'autocritique en public sont, pour ceux qui les vivent, un supplice psychologique : perte de face et d'identité.

Deng Xiao Ping, dans les années 1980, conscient de l'importance du ciment social que représentent les valeurs confucianistes, les a immédiatement réhabilitées. Entreprendre la modernisation du pays ne pouvait passer que par là.



Exemple :

L'influence de la famille dans les affaires

Famille et travail sont, en Chine, toujours très liés. La recherche d'un employé se fait souvent par le biais de la famille. Il est normal que, pour un poste vacant, un ou une employée propose un neveu, une nièce... La famille est synonyme de confiance.

Lorsque je recevais mes clients chinois en France pour visiter le vignoble, mes parents nous accueillaient pour un excellent repas. Outre le plaisir de la rencontre, le statut et l'âge de mes parents inspiraient confiance et respect. Cette ambiance rassurait mes clients qui retrouvaient en moi, au-delà d'un contact d'affaire, la garantie d'une personne entourée et encadrée par les valeurs morales d'une famille, si chères aux Chinois.



Résumé

Le confucianisme érige des règles au sein de la communauté pour que les individus coexistent en harmonie. Ses valeurs se retrouvent dans l'entreprise comme dans la famille. Le respect est dû aux dirigeants qui ont un pouvoir de décision incontesté. Les valeurs et les règles liées à la collectivité, depuis la révolution culturelle jusqu'à la globalisation récente, subissent de lourdes transformations. L'individualisme s'immisce de plus en plus dans la famille et l'entreprise.

2.1.3 Comment l'harmonie taoïste et l'harmonie confucianiste se marient-elles ?

Les deux courants peuvent sembler opposés. Très schématiquement, le taoïsme se caractérise par une orientation vers l'individuel, au travers de la recherche de la sagesse, et la spontanéité naturelle. Le confucianisme s'érige en de nombreuses règles qui organiseront la vie en société. L'objectif convergent est l'harmonie. Taoïsme et confucianisme sont deux courants complémentaires.



Exemple :

Dans la vie courante, comment se traduit la complémentarité des deux harmonies

En Chine, les relations sont souvent très spontanées : dans un petit restaurant, il n'est pas rare de voir des clients qui ne se connaissent pas, entamer spontanément des discussions animées.

Très rapidement, ils trinquent, et échangent quelques cigarettes. Ces signes de générosité sont témoins de la naissance d'une nouvelle amitié éphémère. La sincérité des échanges s'apparente au concept de l'harmonie taoïste. Par le biais de la boisson et de la cigarette, le partage au sein du groupe se met en place. Ces gestes concrétisent la bonne entente. N'est-ce pas là, la preuve de l'harmonie d'un groupe, chère au confucianisme ? Ce genre de situations se déroule en majorité dans les quartiers populaires, car le modernisme des nouveaux quartiers a tendance à évincer ces ambiances traditionnelles.



Résumé

Harmonie taoïste et harmonie confucéenne sont complémentaires. Cette harmonie ne traduit pas toujours la réalité : parfois, elle ne montre que des apparences. Dans certains cas, elle n'est qu'une harmonie de surface.

2.1.4 La notion de « face » : un outil indispensable !

Qu'est ce que la face en Chine ? C'est « le bien le plus précieux d'un individu ». La notion de face 面子 (Miàn Zi) est un des traits majeurs de la société chinoise. Elle est étroitement liée à la place de l'individu dans le groupe. La communauté familiale, professionnelle, ou celle des amis renvoie à l'être humain sa propre image. Pour acquérir une position respectable, il doit mettre en avant ses ressources symboliques ou matérielles.

Qu'entend-on par ressources symboliques ? Cela va du niveau de diplômes obtenus et de l'école suivie, au niveau social de la famille, en passant par le relationnel (关系 *Guan Xi*). Nous reviendrons sur la notion du *Guan Xi* dans un prochain ouvrage. Les ressources symboliques se traduisent par la connaissance et le respect des règles, ainsi que par leur utilisation. Les ressources matérielles sont de diverses natures. Ce sont des objets statutaires ou démonstratifs : voiture, montre, portable...

La générosité fait aussi partie des ressources matérielles au travers d'invitations au restaurant ou dans un bar, d'achat des parties de temples bouddhistes (exemple : colonne, pilier), ou de dons. La face suit la personne jusque dans l'au-delà. Les personnes fortunées vont partager leurs biens avec un large entourage. Ainsi, elles seront vues et reconnues comme généreuses, donc riches. La face va de pair avec la richesse : plus on est riche, plus on a la face. Ce qui explique que les conversations liées à l'argent ne sont pas tabou : salaires, prix d'achat de biens...

Lorsque l'on compare la notion de « face » avec notre conception occidentale de l'honneur, on perçoit quelques similitudes, mais aussi des nuances importantes. L'honneur et la honte sont des conceptions plus personnelles que la face, qui est donnée par la société. La question « Comment devenir riche ? » caractérise les deux visions. En Chine, l'important c'est d'être riche, quelle que soit la manière d'y parvenir. Il est plus honorable d'être corrompu que de ne pas gagner d'argent.

Est-ce que la face n'est qu'une question d'argent ? Pour beaucoup de Chinois, l'important consiste à montrer qu'ils sont riches, mais pas forcément qu'ils possèdent beaucoup d'argent !

Ceux qui n'ont que peu d'argent, peuvent-ils avoir la « face » ? Tout être humain est plus riche ou plus pauvre que son voisin. La société chinoise est organisée pour offrir à tous, riches et pauvres, les moyens et les codes pour acquérir la face qui leur revient. Dans les milieux pauvres, on offrira une bouteille d'un vin de riz à ses amis. Dans les milieux riches, une ou plusieurs bouteilles de Château Margaux 1982 seront nécessaires pour honorer convenablement ses hôtes.

La face nécessite un constant entretien. Perdre ou faire perdre la face à quelqu'un est très mal vu. À l'inverse, donner la face est très apprécié.

Quelques recettes simples pour aborder simplement les questions de face

| Comment | |
|--|--|
| Donner la face | Faire perdre la face |
| <ul style="list-style-type: none"> - Traiter vos interlocuteurs avec respect. - Complimenter, remercier en public. - Ne jamais oublier d'adresser ses compliments à tous les collaborateurs. Une seule personne complimentée peut se sentir gênée si elle est mise en avant de manière trop évidente. Le mérite revient à chacun des maillons d'une équipe. - Lors de vos conversations, énoncer le titre officiel : Monsieur le Directeur Li, Monsieur le Maire Jang... - Faire un cadeau en rapport avec la circonstance, le grade de l'interlocuteur (cf. paragraphe 2.1.1 sur les cadeaux). | <ul style="list-style-type: none"> - Ne pas saluer les personnes chinoises présentes dans un groupe à majorité occidentale. J'ai déjà rencontré cette situation : elle est très difficile à vivre pour ceux qui la subissent. - Il n'est pas rare de constater des attitudes de supériorité de la part d'Occidentaux. Ce genre de situation peut très vite dégénérer sous forme de conflits silencieux et /ou de rancœurs. - Refuser une attention qui vous est adressée par un « non » direct. - Contredire directement quelqu'un, en particulier s'il est hiérarchiquement plus haut placé ou plus âgé que vous. |

| Comment | |
|--|---|
| Donner la face | Faire perdre la face |
| <ul style="list-style-type: none"> - Lors d'un repas, si votre interlocuteur émet des projets, des idées vous impliquant directement, il se peut qu'il souhaite mettre en valeur votre relation auprès des autres convives. Allez dans son sens. - Recommandé : inviter votre contact chinois à venir dans votre pays. Si cela se réalise, ce sera un grand plus pour votre relation d'affaires. | <ul style="list-style-type: none"> - Les Chinois ont des manières implicites d'exprimer les insultes. Nos insultes directes d'Occidentaux sont très blessantes. - Ridiculiser, disputer ou mettre en doute la parole d'une personne face à un groupe. |

Quelques recettes liées aux questions de la face

- Lorsqu'une question leur est posée, pour garder la face, les Chinois ne peuvent pas répondre « *Je ne sais pas* ». D'où la nécessité, pour bon nombre d'entre eux, d'emmagasiner un important savoir qui leur permet d'apporter des réponses. Dans le cas contraire, des justifications sont « improvisées ».
- Votre interlocuteur vous demande explicitement de lui donner la face : soyez attentifs à la situation. Il se peut qu'il utilise ce moyen pour arriver à ses fins, car les Chinois savent pertinemment que les étrangers ne comprennent pas toujours avec justesse cette notion.
- Pour un Chinois, la perte de face est inconcevable. Une telle déconvenue peut se traduire par des violences verbales, voire physiques.
- Certains étrangers ne se sentent pas concernés par la question de la face et pensent qu'il n'est pas grave de la perdre. Attention : le mode de fonctionnement chinois s'applique à tous. Un étranger ayant perdu la face n'est plus crédible au sein de son entourage ou de ses employés.



Exemples :

La perte de face d'un cadre

J'en ai fait la triste expérience, lors de ma période d'apprentissage du mandarin, à Taiwan. J'étais chef de rang dans un restaurant français, et aussi, le seul Français à bord ! Pendant le service, la difficulté à organiser le personnel a fait monter la pression. Du haut de l'impertinence de ma jeunesse, j'ai insulté un des cinq chefs de table chinois : une insulte directe, annoncée de manière cinglante, au vu et au su du groupe entier.

La réaction fut vive, mais surtout inattendue ! Les serveurs l'ont maintenu afin de lui éviter de m'assassiner à coups de couteau. Par la suite, j'ai perdu toute influence sur le personnel.

Un acte de communication maladroit

Le 2 janvier 2009, le patron d'Alstom Transport, M. Mellier, dénonce par le biais du *Financial Time*, la fermeture du marché chinois aux fournisseurs étrangers. M. Mellier déclare qu'il n'est pas propice que les autres pays ouvrent leur marché. L'utilisation de licences ne permet pas aux entreprises chinoises d'exporter la technologie étrangère.

En réponse, le responsable du ministère des Transports chinois, M. Wang Yongping, indique que ces accusations sont irresponsables.

Cette affaire fait le jeu du concurrent direct d'Alstom, le Canadien Bombardier. Dans le *Canadianpress* du 12 janvier 2009, le porte-parole de l'entreprise déclare : « *Si Bombardier a des problèmes en Chine, il les résout directement avec les parties prenantes et non dans la presse* ».

Analyse : en Chine, une déclaration par voie de presse est risquée. Surtout, lorsqu'elle remet en cause les autorités. Elle fait perdre la face au gouvernement. Cette méthode d'accusation ne va pas ouvrir les portes à la société Alstom, bien au contraire. L'entreprise Bombardier perçoit mieux le fonctionnement des affaires : il envisage la négociation et le consensus plutôt que l'affront public.



Résumé

Pour les étrangers, la notion de face est une question difficile. Il est nécessaire de comprendre de quelle manière l'individu construit son image au sein du groupe. Valoriser vos partenaires chinois par l'usage de la face est très apprécié.

2.1.5 Pourquoi en Chine, l'argent est-il aussi important ?

La tradition chinoise attache une valeur majeure à la Prospérité (fù). Les représentations la caractérisant sont nombreuses. Trois dieux la symbolisent :

- Luk : Dieu de la richesse.
- Fuk : Dieu du bonheur et de la prospérité.
- Sau : Dieu de la santé et de la longévité.

Ces valeurs sont très importantes pour les Chinois. On peut constater qu'ils sont très préoccupés par leur santé, mais l'argent revêt une place majeure et déterminante dans la chaîne du bonheur (cf. § 2.1.4 sur la face).

En France, il peut être dit que « l'argent ne fait pas le bonheur ». A contrario, en Chine, il est certain que « l'argent fait le bonheur. Il permet d'atteindre la prospérité ».

On se rend compte que le sens lié à la Prospérité, en Chine, comprend plusieurs notions. Ainsi, le bonheur n'est complet que lorsque l'on est riche et en bonne santé et que la famille peut assurer sa descendance.



Exemple :

Comment économiser et perdre sa crédibilité

Après quelque temps, mon activité de distribution de vins français en Chine s'oriente également sur des vins rares et onéreux (la Romanée Conti, divers vieux millésimes...). J'ai un client chinois, M. Yang, revendeur de ce genre de vins auprès d'une riche clientèle locale. Par le biais de connaissances en Bourgogne, M. Dupont, jeune négociant et possédant un bon réseau d'achat, vient nous rendre visite. Après avoir partagé un bon repas, laissant envisager une collaboration future, M. Yang propose de reconduire M. Dupont à son hôtel. À l'annonce du nom de l'hôtel, je vois le visage de M. Yang se crispier : c'est un hôtel deux étoiles. Je comprends immédiatement la gravité de la situation. Au risque de perdre la mienne, je n'essaye même pas de « sauver » la face de M. Dupont. Par le standing de son hôtel, M. Yang l'a jugé inapte au business.



Résumé

Dans la vie des Chinois, l'argent détient une place majeure. On en parle beaucoup par rapport à l'Occident. Il n'est pas tabou, et il est tout à fait possible que l'on vous demande le montant de vos revenus. La personne fortunée possède une certaine aura et une reconnaissance.

2.2 *Guide* : comment concilier affaires et harmonie ?

2.2.1 La communauté, fondement de la société chinoise

Que l'individu évolue dans la sphère privée ou professionnelle, sa vie repose inévitablement sur une interaction forte, et obligée, avec le groupe. Chacun a sa place dans la communauté, et le confucianisme agit dans ce sens.

Les règles et les devoirs imposés à l'individu, selon son âge et son rang, évitent désordres et dysfonctionnements au sein de la communauté. Les règles ont évolué avec le temps, les devoirs aussi : si le chef d'entreprise n'a plus le rôle paternaliste d'autrefois, il n'en demeure pas moins le maître incontesté.

Au-dessus de l'individu : la nation. Les Chinois vouent, à leur patrie, une grande fierté. L'amour de la patrie, du Parti Communiste Chinois (PCC) et du peuple est toujours enseigné dans les écoles. Le ministère de la Propagande, qui d'ailleurs se nomme le ministère de la Communication, lance beaucoup de messages dans ce sens. Cela ne choque pas, et cet amour du pays, est le principal moteur de la réussite économique actuelle.

En entreprenant les réformes d'ouverture et de modernisation du pays, Deng Xiaoping s'est reposé sur la participation des Chinois de la diaspora, de Hong-Kong et Taiwan. Ces investisseurs, au-delà des facilités linguistiques, culturelles et financières, possédaient un savoir-faire. Mais surtout, tous avaient en eux le profond désir de participer au développement économique de la Mère Patrie.

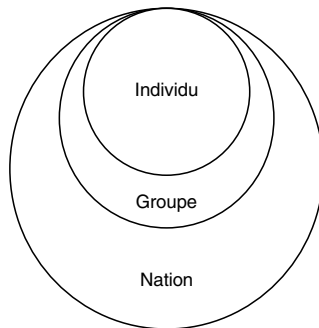


Figure 2.1 Situation de l'individu dans la société chinoise

2.2.2 Quels sont les liens entre le groupe et l'harmonie ?

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'harmonie dans le groupe professionnel est nécessaire, même s'il s'agit d'une harmonie de surface. En partant du principe que chacun occupe un rôle qui lui est propre, il est mal venu de s'attribuer les fonctions d'une autre personne. Analysons cette question sous forme d'un schéma (cf. figure 2.2).

Comme nous le voyons, chacun a un rôle déterminé dans le groupe. Que se passe-t-il si un employé prend des initiatives, et outrepassé ses responsabilités ? Il sort du groupe, comme indiqué dans le schéma ci-dessous (cf. figure 2.3). « Sortir du groupe », « se détacher » est apprécié et encouragé en Occident.

En Chine, se distinguer de manière ostensible, empiète sur les fonctions de son supérieur hiérarchique. Les étrangers ayant travaillé en Chine constatent de manière unanime, le manque d'initiatives et de décisions de la part des employés ou partenaires. Les initiatives appartiennent à ceux à qui elles reviennent.



Figure 2.2 Éléments constituant l'harmonie du groupe en Chine

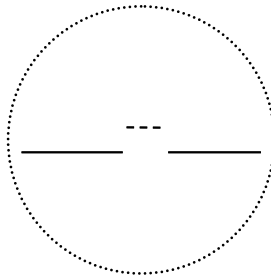


Figure 2.3 Représentation schématique de l'initiative au sein du groupe

Explications du schéma :

- Le cercle en pointillé représente le groupe.
- La ligne horizontale pleine, à l'intérieur du cercle, représente la ligne d'harmonie entre les individus de même fonction.
- La ligne horizontale interrompue représente la personne qui se met elle-même hors du groupe. Exemple : elle donne son avis sans qu'on lui demande et dépasse ainsi la ligne d'harmonie.



Exemples :

« Excessive » harmonie du groupe en milieu professionnel

Dans les années 1990, une amie taïwanaise rachète, dans la province du Fujian une entreprise. Cette dernière fabrique les récipients de verre destinés aux mixers ménagers. Un après-midi, son chef d'atelier et elle sont tous deux absents. Survient alors une forte pluie de mousson. Les écoulements saturés laissent l'eau envahir l'atelier. Les ouvriers ne prennent pas l'initiative de protéger les machines en les surélevant sur des cales. Aujourd'hui, ce genre de situation ne se produirait sans doute plus. À cette époque, les ouvriers ne pouvaient prendre la décision à la place du chef d'atelier ou de la direction.

Analyse : cette attitude de respect total de la hiérarchie s'explique par le confucianisme, mais aussi par l'influence maoïste. Durant cette période, la hiérarchie était très présente, et chacun devait se contenter de suivre les ordres.

Harmonie du groupe en milieu professionnel : tous pour un, un pour tous

En créant la joint venture à Taiwan, je mets sur pied un programme de formation destiné à nos commerciaux. Il concerne les techniques de dégustation. Ceux-ci ont tous une bonne expérience commerciale dans le domaine des vins et spiritueux. Un matin, j'aborde les différentes méthodes de vendange. À ce moment-là, un employé demande ce qu'est la vigne. Ma première réaction est la surprise. Il me semble inconcevable de vendre des vins et spiritueux sans savoir ce qu'est la vigne. Mon partenaire chinois, présent lui aussi, me demande calmement d'expliquer. Après la formation, il me déclare que tous les employés, sans exception, doivent comprendre unanimement le cours avant de continuer. Personne ne doit être exclu.

Analyse : tous les employés d'un groupe doivent être à un niveau homogène de connaissances. Il est impossible de continuer les explications en lui disant par exemple : « *On t'expliquera après* ».

Harmonie du groupe et conflits cachés

Les Occidentaux gèrent souvent difficilement les conflits en Chine. En effet, au nom de l'harmonie, les manifestations conflictuelles n'éclatent pas au grand jour. Une amie chinoise, Mlle Wang, embauchée en tant qu'acheteur dans une entreprise française, a vu son destin basculer à l'arrivée d'une nouvelle collègue chinoise. Cette dernière voulait prouver qu'elle était la meilleure. Pendant de longs mois, une compétition cachée entre les deux employées s'est engagée. Ce conflit n'était pas apparu de manière ostensible aux yeux de l'employeur. Le quotidien de Mlle Wang consistait à prévoir les coups que sa rivale allait lui porter. Lasse de cette ambiance, Mlle Wang donna sa démission, à la grande surprise de son management.



Résumé

La société chinoise repose sur le principe d'un système communautaire. Pour que ce système fonctionne, chacun suit les règles établies pour la bonne marche du système. L'intégration des Occidentaux passe par la compréhension et le respect des règles.

2.2.3 L'harmonie dans l'entreprise

Les quelques points cités ci-dessous feront l'objet d'un développement plus précis ultérieurement.

Le langage indirect

Ce type de langage sous-entend la notion d'harmonie : il évite les aspérités d'un message très direct. Pour s'exprimer, l'interlocuteur va parler de manière imagée, ce qui nécessitera attention et interprétation de la part de l'auditeur.



Exemple :

Une demande présentée de manière indirecte

Dans le cas d'une demande de hausse de salaire, l'employé va rarement argumenter sur ses performances. Il préférera invoquer des raisons telles qu'une hausse du coût de la vie, un membre de la famille malade, un enfant scolarisé, qui nécessitent d'importantes dépenses. À l'auditeur de poser les bonnes questions pour comprendre le message...

La politesse

Elle est, par définition, synonyme d'harmonie. Elle tient une place importante dans la vie des Chinois. Toutefois, elle se manifeste différemment de la politesse occidentale. Par exemple, le rituel du « Bonjour » est moins utilisé en Chine, particulièrement dans les lieux publics.

Dans le pays de l'harmonie, il n'est pas rare de voir des autochtones se disputer bruyamment. Ce genre de comportement dépend surtout de l'éducation individuelle de chacun.

Pour donner une image accueillante et positive de leur pays, les Chinois portent une attention toute particulière aux étrangers.

La plénitude

En France, il est très fréquent de parler de ses états d'âme. Par exemple, parler de ses soucis de couple, des problèmes rencontrés avec son patron... En Chine, constatez par vous-même : il est très rare qu'un Chinois se plaigne publiquement de ce genre de problèmes.

En Occident, lors d'un repas d'affaires, les sujets de conversations évoquent majoritairement le travail. Les problèmes comme le reste sont abordés.

En Chine, lors des repas, le sujet du travail est moins évoqué, et les problèmes semblent évités !

Ces deux exemples caractérisent la plénitude en Chine. Il s'agit d'un bien-être de l'esprit que les problèmes, comme une lame tranchante, déchirent.

2.2.4 L'erreur, fausse note dans l'harmonie

L'individu a une fonction bien définie au sein du groupe. Il doit l'assumer et l'assurer sans faille. S'il commet une erreur, il devient le maillon faible. Son erreur est l'indication ostensible d'un manquement, qui peut briser l'harmonie du groupe entier.

La considération du groupe marque la valeur d'une personne. Afin de ne pas perdre la face, se servir de la plus mauvaise foi évite de reconnaître explicitement son erreur. Cette approche s'oppose à celle de la culture anglo-saxonne. Dans cette dernière, il est normal de reconnaître ses erreurs explicitement, pour éventuellement rebondir.



Exemple :

Traiter les erreurs avec efficacité

Le directeur qualité d'un de mes clients français, travaillant dans le domaine de l'informatique, rencontre de nombreuses difficultés avec le service qualité chinois. Lorsque des défauts sont constatés, il s'enquiert auprès de ses collègues chinois. Il cherche à connaître la cause des problèmes, et qui les a commis. Cette démarche est tout à fait normale en Occident. En Chine, elle est plus ou moins vouée à l'échec.

Aux questions posées, ce directeur obtient des réponses confuses et floues, des justifications... Cette situation créant un blocage entre lui et ses interlocuteurs, il a, depuis, modifié son approche : par déduction, il essaye de comprendre l'origine de l'erreur, sans pointer du doigt la personne concernée. Puis, le travail commun se bâtit vers une recherche de solutions concertées.



Résumé

Les erreurs cassent l'harmonie. Il est vain d'espérer de la part d'un interlocuteur chinois qu'il reconnaisse ses erreurs ou ses torts. Fournir des excuses sous-entend que l'on n'est pas parfait. Or, les Chinois visent l'excellence en tout. Si l'erreur n'est pas reconnue de manière explicite, elle est sous-entendue implicitement.

Face à cette difficulté, la meilleure solution est de travailler en commun avec la personne qui a commis l'erreur, dans le but de trouver des solutions préventives.

2.2.5 Comment traiter les erreurs en milieu professionnel ?

Le traitement de l'erreur nécessite d'isoler le « fauteur » du reste du groupe. De manière sous-entendue, chacun, dans le groupe, connaît le niveau de responsabilité d'un employé dans un problème. Comme la notion d'harmonie empêche que cela soit révélé en public, s'orienter vers un traitement positif de la situation s'avère une bonne solution :

- Isoler du groupe la personne ayant commis l'erreur, et s'entretenir avec elle en tête à tête.
- Aborder la situation dans une approche positive. Questionner en partant d'un constat afin d'envisager la solution.
- Impliquer la personne en lui attribuant une responsabilité de vigilance sur ce type d'erreur.



Exemple :

Traiter les erreurs en milieu professionnel

Un de mes clients, à Canton, me confie la réalisation de la décoration de son magasin de vins et spiritueux. Afin d'apporter une touche française, je lui propose de poser un plancher. Le bois massif étant cher, nous décidons de réaliser le plancher à partir de contreplaqué de cinq millimètres d'épaisseur, en débitant des planches de quinze centimètres de largeur. Elles seront juxtaposées les unes aux autres. Le peintre, accompagné de ses deux aides, vaporise la teinture au pistolet sur chacune des planches. En arrivant le soir pour contrôler, je me rends compte que deux tiers des planches ont une couleur brun clair correspondant à notre choix. L'autre tiers a une couleur brun foncé, presque noire. Le peintre, lui, semble satisfait : il a réalisé son travail en temps et en heure.

Devant mon questionnement sur ces différences de couleurs, il se défend en prétextant que la peinture n'est pas encore sèche. Ce qui donne cet aspect très foncé. D'après lui, sa mission est de peindre toutes les planches, et non de vérifier si le résultat est sombre ou clair. Face à cette situation :

- J'emmène le peintre loin de ses deux aides. En leur présence, il ne peut pas parler de son erreur.
- Enfin, il reconnaît que la porosité du bois diffère selon le sens de la fibre. Dans certains cas, les planches ont bu la peinture, ce qui leur confère cette couleur sombre.
- Après de dures négociations, nous tombons d'accord : il va refaire les planches qui ne conviennent pas, et ce, à sa charge.

Analyse : si j'avais persisté à discuter du sujet près de ses aides, le peintre n'aurait pas accepté la négociation finale. De prendre le travail à ses frais le responsabilise d'autant plus.



Résumé

Traiter l'erreur d'un employé nécessite de l'isoler du groupe pour aborder, en tête à tête, la question. Envisager des solutions en s'appuyant sur l'erreur commise.

2.2.6 Pourquoi les Chinois répondent-ils souvent « Oui » ?

En mandarin, exprimer un « Non » clair et direct est brutal. Inversement, un « Oui » franc clair peut sembler sans-gêne.

En conclusion, le « Oui » et le « Non » dérangent par leur aspect fort et direct. Cette force casse l'harmonie par une prise de position affirmée. Historiquement parlant, dans la langue chinoise, « Oui » et « Non » n'existent pas sous la forme directe. Notez qu'une grande partie des Chinois citadins utilise maintenant le « Oui » et le « Non » grâce à l'introduction du « Yes » et « No » anglais qu'ils apprennent dès leur plus jeune âge.

Le « Oui » se traduit par :

- 是 (shì) : être.
- 要 (yào) : vouloir.
- 对 (duì) : juste, vrai.

- Répétition affirmative du verbe à la question posée.
- D'autres termes de confirmation.

Le « Non » se traduit par :

- 不 (bú) : exprimant la négation « ne pas » (exemple : 不见 (bú jiàn) : ne pas voir qui se traduit aussi par disparaître).
- 匪 (fei) : adverbe négatif exprimant l'ordre 匪飞 (fei fei), ne pas avoir le droit de voler.
- Diverses expressions en code indirect, telles que : « je dois voir plus tard », « j'y réfléchirai »...

Lorsque vous posez une question à laquelle vous obtenez un « Oui », il est possible d'interpréter cette réponse sous plusieurs angles. La figure 2.4 vous donne les quatre interprétations les plus courantes.

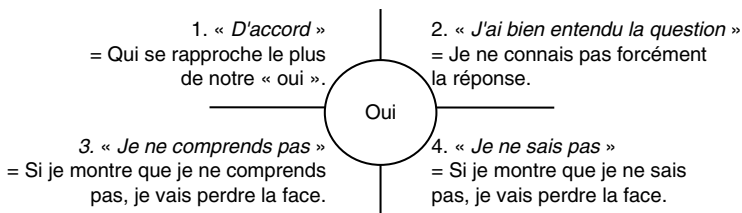


Figure 2.4 Les quatre interprétations les plus courantes du « Oui » en Chine



Exemple :

Les quatre interprétations du « Oui »

Ces interprétations sont relatives à la figure 2.4.

Cas 1

Question : « Viendrez-vous demain à la réunion ? »

Réponse : « Oui, d'accord. »

Interprétation : il s'agit d'une affirmation, car les Chinois se soustraient rarement à un engagement de rendez-vous.

Cas 2

Question : « Sur la base d'un échange de savoir-faire, êtes-vous d'accord que nous allions plus loin dans un partenariat, entre nos deux entreprises ? »

Réponse : « Oui. »

Interprétation : la réponse n'est pas à un accord immédiat. Le « Oui » ouvre la porte aux discussions. De nouveaux éléments sont attendus, qui permettront de construire une réflexion en vue de prendre une décision.

Cas 3

Question : « Le nettoyage et le graissage de votre machine doivent être faits tous les jours, après le travail. Êtes-vous d'accord ? »

Réponse : « Oui. »

Interprétation : la prévention n'est pas une notion profondément ancrée dans l'esprit chinois. Tout ce qui touche à l'entretien n'est pas productif, particulièrement après le travail. En réponse à cette question, le « Oui » représente plutôt la manifestation d'une incompréhension. Dans ce genre de situation, la formation est la seule solution pour obtenir un engagement de la part des employés.

Cas 4

Question : « Pouvez-vous m'indiquer où se trouve l'Ambassade des États-Unis ? »

Réponse : Oui. »

Interprétation : cette situation, très fréquente en Chine, a souvent le mérite de vous perdre dans des lieux inconnus ! Comme nous l'avons vu précédemment, ne pas savoir est incompatible avec la notion de face. Dans le cas ci-dessus, que bon nombre d'étrangers ont pu expérimenter, plutôt que de dire « Non, je ne sais pas », on vous dira « Oui, c'est là-bas ! » Quitte à vous orienter sur le mauvais chemin, la face doit être préservée !

À faire et à ne pas faire en e qui concerne le « Oui » et le « Non »

À ne pas faire :

- Refuser une invitation par un « Non » direct ! C'est impoli et vexant pour votre interlocuteur, qui perd la face.
- Refuser une invitation en invoquant le : « Je suis très fatigué ! ». Les Chinois, même très fatigués, travaillent.

À faire :

- Refuser une invitation en utilisant : « Je suis très occupé » 我很忙 (wǒ hěn máng). Ce code est compris de tous. C'est un refus poli, fréquemment utilisé, qui convient à toutes les situations : privées et professionnelles.
- Interroger vos interlocuteurs par le biais de questions ouvertes. En effet, l'utilisation d'une question fermée se solde souvent par un « Oui » de courtoisie. Exemple : « Est-ce que ce produit est de bonne qualité ? » serait plus efficace sous la forme « Comment pouvez-vous me garantir le niveau de qualité que je souhaite sur ce produit ? »

- En Chine, il est relativement difficile de dire « Je ne sais pas », pour ne pas perdre la face. Ainsi, si vous cherchez votre route, une des solutions est de s'orienter par les points cardinaux. Vous remarquerez que les Chinois savent très bien les situer. Le risque d'erreur par ce biais semble plus réduit que par le nom d'une rue. La solution la plus sûre étant de se munir d'un portable et de vous faire guider !



Résumé

Avec la modernisation de la Chine, le « Non » direct s'insère de plus en plus dans le langage, surtout chez les jeunes. Les diverses significations du « Oui » sont relatives au contexte. L'utilisation de questions ouvertes permet de vérifier la véracité d'un « Oui ».

2.2.7 Comment faire des affaires en respectant l'harmonie ?

La figure 2.5 récapitule les fondements de l'harmonie en Chine. Chacune des huit parties décrit deux notions complémentaires. La première s'attache à l'individu, la deuxième au groupe. Par exemple, pour le rectangle numéro cinq : la face concerne l'individu/l'argent permet d'acquérir la face au sein du groupe.

Cette synthèse sert de guide à l'entrepreneur occidental pour mieux comprendre les mécanismes liés à l'harmonie. Il est ainsi plus aisé de créer une proximité avec ses partenaires chinois.



Explications

et exemples relatifs aux huit fondements de l'harmonie

Ces éléments sont issus de la figure 2.5.

- 1 **Individu/Groupe** : taoïsme/confucianisme.

Exemple : la notion de juste milieu permet à l'individu de ne pas se situer dans les extrêmes. Ainsi, pas de passions, ni de tristesse. Cette attitude perdue au sein du groupe dans lequel, les individus ne manifestent ni leurs joies, ni leurs peines.

- 2 **Spontanéité/Ordre social** : taoïsme/confucianisme.

Exemple : la spontanéité individuelle dans les moments de détente est importante : restaurant, Karaoké. Dans ces instants, le respect des aînés est entier.

- 3 **Famille/Communauté** : mode de vie communautaire à la maison et à l'extérieur.
Exemple : l'individu fait partie d'un clan, avec ses règles et devoirs : la famille. Dans la communauté de l'entreprise, l'individu respecte de la même manière les règles et devoirs.
- 4 **Respect de la hiérarchie et de l'autre/Politesse** : valeur du respect profondément ancrée.
Exemple : l'individu acquiert dès son enfance le respect de l'autre et de la hiérarchie. La politesse est le moyen de manifester ce respect aux personnes du groupe.
- 5 **Face/Argent** : c'est avec l'argent que l'on obtient la face.
Exemple : la face est ce qu'il y a de plus important pour l'individu. L'argent lui permet de l'acquérir auprès du groupe.
- 6 **Erreurs/Conflits** : tout comme les erreurs, les conflits n'apparaissent pas dans la communauté.
Exemple : les erreurs sont le fait d'un individu, et restent cachées. Les conflits surviennent dans le groupe et sont invisibles.
- 7 **Oui/Plénitude** : outils pour se rapprocher de la notion d'harmonie.
Exemple : l'individu répond « Oui » à une question pour affluer dans le même sens. La plénitude entretenue par tous les membres d'un groupe s'attache à lisser en surface les relations.
- 8 **Modestie-Humilité/Langage indirect** : rester sur l'arrière de la scène pour ne pas prendre toute la place.
Exemple : la modestie et l'humilité sont des marques de bonne éducation. Pour s'exprimer dans le groupe, il est nécessaire d'utiliser les codes du langage indirect pour ne pas se mettre en avant.



Résumé

Le milieu professionnel, où que ce soit, est par définition source de tensions et d'affrontements entre individus. Dans cet environnement, les questions d'harmonie sont difficiles à appliquer de manière continue.

Toutefois, comme l'indique la figure 2.5, assimiler son fonctionnement permet d'instaurer un climat de respect réciproque. Dès lors, une collaboration efficace peut s'engager.

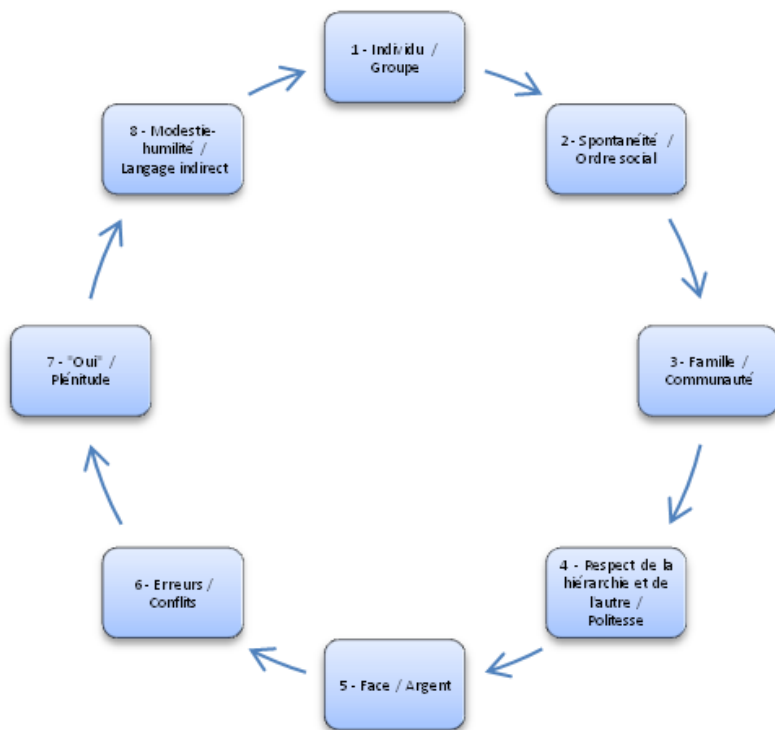


Figure 2.5 Les huit fondements de l'harmonie en Chine

2.2.8 Défendre ses intérêts en équilibre avec l'harmonie

Il s'agit d'une préoccupation fréquente exprimée par les personnes que je forme. À quel moment trouver le bon équilibre entre l'harmonie et ses intérêts ?

L'harmonie est un processus extrêmement important pour instaurer de bonnes relations d'affaires. S'il existe des désaccords entre les deux parties, il est préférable de les résoudre dans la forme la plus harmonieuse que ce soit. Favoriser la fermeté et éviter la colère ou le haussement de ton ! La fermeté apparaît comme une qualité. La colère est interprétée comme une perte de contrôle personnelle, peu appréciée en Chine. La forme est primordiale pour exprimer son désaccord.

Le fait de rester sans fléchir sur ses positions peut engendrer le blocage de discussions : dans ce cas, orienter la conversation sur un autre sujet est bénéfique, et revenir le moment venu sur les points de désaccord.



Exemple :

Ne pas exprimer son désaccord trop directement et brutalement.

Dans la ville de Wuhan, un de mes très bons amis chinois, Wang, est embauché par une entreprise française. Cette dernière est établie en Chine sous la forme d'un partenariat avec une société chinoise, la société Long Tong. Après quelque temps, la divergence de stratégie entre les managements chinois et français est contre-productive. Les deux entreprises vont se séparer. Pour ce faire, le directeur français, M. Mole, vient rejoindre Wang, à Wuhan, pour rencontrer M. Liu, représentant de l'entreprise chinoise. Lors de la négociation du rachat des parts de l'entreprise Long Tong, il y a désaccord. Le ton monte, et subitement, M. Mole tape du poing sur la table pour marteler sa contestation. M. Liu est hors de lui : par ce geste, il a perdu la face. Ayant un poste élevé dans l'administration locale, il promet à M. Mole qu'il trouvera le moyen pour fermer l'usine au moins un mois. Peu de temps après cette rencontre, cela s'est effectivement produit.

Analyse : la réaction de M. Mole n'est pas adaptée au monde des affaires chinois. Faire perdre la face à quelqu'un peut s'avérer, selon l'interlocuteur, extrêmement lourd de conséquences.



Résumé

Défendre ses positions, tout en respectant les règles liées à l'harmonie demande de la diplomatie et de l'habileté :

- À utiliser : fermeté.
- À éviter : colère.

3

Le juste milieu

3.1 *Éclairage* : la liberté de l'Occident et le juste milieu de la Chine

3.1.1 Comment le juste milieu rejoint-il l'opportunisme ?

Comme le décrit François Jullien, dans « La Chine au miroir de l'Occident » (*Le Monde diplomatique*, octobre 2006), l'attitude de juste milieu ne reflète pas de notion passive, se situant entre noir et blanc, sans prise de décision ou position tranchée.

Là où les Occidentaux fondent leur pensée sur une idéologie déterminée et rigide, les Chinois sont ouverts à toutes les possibilités.

D'où « l'opportunisme à bon escient, ou de juste milieu » (François Jullien).

La notion de juste milieu est en relation étroite avec celle du Yin et du Yang (*cf.* § 7.1.1) : le monde est en perpétuelle évolution.

L'émergence d'opportunités guide les affaires.



Exemple :

La notion de fin ou de moyens

En Occident, nous attachons beaucoup d'importance à la manière de parvenir à nos fins. La Chine s'attache à l'objectif final. Un Français établit les moyens de créer une relation de travail par le biais d'un contrat qui fixe les règles et le cadre. Un Chinois évalue le lien entre l'environnement humain, l'opportunité et le degré de confiance. Il étudie les chemins qui pourront le mener au plus vite à la réussite de son projet.

Avant de se lancer dans la distribution de vin, mon partenaire chinois avait une activité d'injection plastique. Il exerçait, en à-côté, la distribution et la vente de vins. À la création de notre partenariat, il n'a pas hésité à arrêter sa précédente activité pour se consacrer en totalité à notre affaire. Le moment, l'opportunité et les personnes créaient la situation favorable à un changement radical.

3.1.2 Le juste milieu, l'antidote des extrêmes ?

Le juste milieu crée-t-il l'équilibre entre les extrêmes ? Dans la vie courante, on constate que les Chinois extériorisent rarement leurs sentiments de manière exaltée. Pourquoi en est-il ainsi ? Garder le contrôle sur ses sentiments permet de les préserver. Par exemple, en amour, la passion peut engendrer le chagrin. Cette différence est notoire dans les mariages sino-européens. Les Européens reprochent aux Chinois leur manque de passion et leur pragmatisme amoureux. Les Chinois trouvent que les Européens sont trop extrêmes.



Résumé

La notion de juste milieu se définit par :

- *L'opportunisme découlant de l'ouverture et l'observation.*
- *Un équilibre se situant entre les extrêmes.*

4

Le temps : Occident et Chine ont-ils les mêmes horloges ?

4.1 *Éclairage* : quelles différences majeures ?

4.1.1 Comment définir le temps en Occident ?

Comment définir la manière dont un Occidental vit le temps ? Sans être exhaustif, voici quelques notions de base.

La valeur du temps

L'expression, « Le temps, c'est de l'argent », désigne la valeur quantifiable et mesurable du temps. L'entreprise cherche à réaliser des économies, en rentabilisant le temps des hommes et des machines.

Lors de leur période de repos, ces mêmes hommes se détachent de la valeur pécuniaire du temps. Ils profitent au maximum de leur temps de loisirs en l'organisant !

La planification du temps

La planification est la méthode la plus appropriée pour économiser le temps. C'est l'outil indispensable qui sert à éloigner les incertitudes que la culture occidentale appréhende.

La notion de perte du passé immédiat

Nous sommes tous conscients que l'expérience se construit sur le passé, de manière lente et continue. Mais qu'en est-il du strict rapport entre hier et aujourd'hui ? Dans cette proximité temporelle, hier et aujourd'hui ne sont pas liés de manière forte. Comme si hier était perdu. La relation de l'Occident avec le futur l'emporte sur celle du passé proche.

Le temps est linéaire

C'est la représentation graphique et synthétique entre objectifs et temps. La valeur comptable du temps est contrôlée par le planning qui établit des objectifs précis et ciblés, dans les limites d'un cadre. Au sein de cette organisation du temps, chaque étape projette la suivante irrémédiablement vers le futur. En général, l'homme d'affaires occidental, cherche à contrôler le temps par son organisation et la planification d'objectifs.

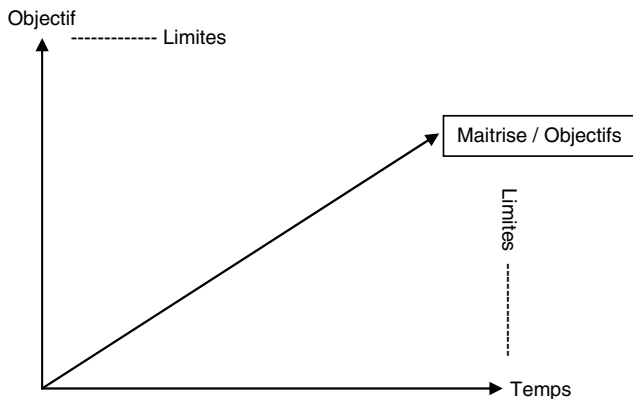


Figure 4.1 Le temps en Occident, ou temps « linéaire »



Résumé

Les caractéristiques du temps en Occident peuvent se décrire ainsi :

- *Le temps a une valeur : on l'économise en le rentabilisant.*

- *La planification du temps est le meilleur outil de gestion du temps. Elle permet d'éloigner l'incertitude.*
 - *La notion de perte d'hier caractérise la rupture entre hier et aujourd'hui.*
 - *Le temps est linéaire car il s'établit sur des objectifs ciblés.*
- En conclusion, l'Occident cherche à maîtriser au mieux le temps.*
-

4.1.2 Comment définir le temps en Chine ?

La modernisation du pays, la hausse du niveau d'éducation et son internationalisation, ainsi que l'influence de la globalisation, entraînent des changements sur la notion du temps en Chine. Dans de grandes villes, telles que Shanghai ou Hong-Kong, le temps est souvent vécu comme dans la plupart des pays occidentaux.

Dans d'autres endroits de Chine, on peut désigner l'approche du temps comme culturelle : elle est plus difficile à appréhender pour l'homme d'affaires occidental. Par exemple, lors de l'établissement d'un partenariat avec une entreprise chinoise, la phase de discussions et de négociations prend beaucoup de temps, et comporte de nombreux revers. À l'aboutissement d'un accord, les choses se précipitent. Dès cet instant, l'entreprise occidentale doit être très réactive. Comment analyser cette définition du temps propre à la Chine ?

La valeur du temps

Jusqu'en 1960, la Chine est une société agraire : 85 % de la population est d'origine rurale. Les travaux sont réalisés par la communauté familiale. Les revenus, souvent très maigres, lui sont reversés en totalité. La rémunération, ainsi mise en commun, permet de se prémunir au mieux des aléas d'une vie frugale. Le temps passé par chaque individu ne compte pas : il apporte naturellement sa contribution aux ressources du groupe. La famille vit au rythme de la nature et des saisons.

Les tendances de ce passé, mais aussi celles liées aux influences du Yin et du Yang (cf. § 7.1.1) sont toujours très présentes dans la Chine actuelle. L'objectif est de gagner de l'argent, le temps passé pour y parvenir s'intègre au processus.



Exemple :

Pourquoi, pour un même produit, les offres varient-elles autant ?

Pour déterminer leurs prix de vente, de nombreux fournisseurs chinois comptabilisent les coûts des matières premières, et les coûts inhérents à la production (achat de machines, électricité...). Sur les sommes calculées, ils appliquent simplement un coefficient multiplicateur.

Ce coefficient donne parfois des résultats surprenants : pour le même produit, les offres de différents fournisseurs peuvent varier de un à dix, selon leur domiciliation. Une des premières réactions de la part d'acheteurs étrangers consiste à s'interroger sur le sérieux de ces offres. L'approche comptable du temps de travail est à l'origine de ces différences. Dans certains cas, elle est sous-estimée, dans d'autres cas, elle est prise en compte à sa juste valeur. Dans des lieux plus reculés, au centre de la Chine, par exemple, le coût de la main d'œuvre est moins élevé.

L'évolution liée au changement

Les Occidentaux ont du mal à appréhender cette question. Hier et aujourd'hui sont intimement liés : les événements d'hier perdurent aujourd'hui, mais différemment, car entre-temps, le monde aura bougé. L'environnement ne sera plus le même. Le temps accompagne la transformation et l'évolution du monde en perpétuel mouvement, en suivant un processus. Le temps doit évoluer étape par étape. Il est nécessaire de laisser le temps au temps.

En Chine, cette vision de la vie se retrouve dans la philosophie du Yin et du Yang (cf. § 7.1.1). La forme des deux hémisphères Yin et Yang exprime une idée de mouvement constant et infini. Les choses se reproduisent en évoluant, car leur contexte aura changé.



Exemple :

L'évolution liée au changement

Lorsqu'un rendez-vous est fixé avec un ami ou partenaire chinois, la ponctualité est de rigueur. Toutefois, la durée de la rencontre n'est que très rarement déterminée à l'avance. Elle durera le temps qu'il faudra, pour laisser à chacune des parties le temps nécessaire pour mieux se connaître.

La partie 4.2 démontre l'importance du temps dans la relation d'affaires. La nécessité de construire une relation de confiance est indispensable.



Résumé

Le temps en Chine repose sur les principes suivants :

- *Le temps n'a pas de valeur comptable. C'est la communauté, et non l'individu, qui doit gagner de l'argent.*
- Si ce schéma existe encore beaucoup, les entreprises chinoises évoluent vers un système de comptabilité du temps.*

- *Le temps apporte le changement. Aujourd'hui est la continuité d'hier, modifié par les changements liés à l'environnement et au contexte. Le monde est en perpétuel mouvement, suivant un processus.*

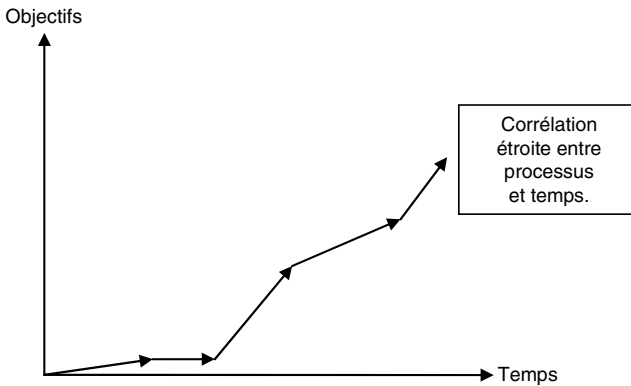


Figure 4.2 Le temps en Chine, ou temps « nécessaire »

4.2 *Guide* : comment gérer le temps dans les affaires ?

4.2.1 Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?

S'appuyer sur un planning précis pour débiter des affaires en Chine

En Chine, les débuts d'une activité sont particulièrement longs et incertains. Annoncer explicitement ses objectifs par rapport à ses délais est à proscrire. Vos interlocuteurs chinois peuvent freiner les opérations en cours (négociation, autorisations administratives...), jusqu'à ce que vos limites vous poussent à commettre des erreurs.

Solution : En premier lieu, il est préférable de capter l'intérêt de vos interlocuteurs chinois par la nature de votre projet. Si ce dernier les intéresse, la gestion du temps deviendra naturellement plus facile.



Résumé

Le temps est le meilleur allié de vos interlocuteurs chinois. Selon votre planning, ils peuvent le laisser couler, ou le précipiter pour faire pression. Le facteur de votre succès : l'intérêt que suscite votre projet, mais aussi votre flexibilité et votre disponibilité.

Indiquer le jour de son départ

Lors de négociations, la date de votre départ de Chine peut être utilisée par vos interlocuteurs chinois comme levier. L'exemple ci-dessous est tout à fait représentatif.



Exemple :

Comment les négociateurs chinois utilisent votre départ comme une opportunité

Voici une recette en or, utilisée maintes fois par des négociateurs chinois. En octobre-novembre, les négociations entre Occidentaux et Chinois se passent bien. À partir de décembre, la situation se durcit, et mi-décembre, elle s'interrompt. Du côté occidental, les négociateurs rentrent pour Noël afin de se retrouver en famille. Ils ne peuvent changer leurs vols, car, à cette époque, les avions sont complets. La veille ou le jour du départ, des offres du côté chinois apparaissent enfin ! À des conditions qui, bien entendu, leur sont favorables. Alors que faire ? Accepter un accord moyennement satisfaisant, ou refuser et rater une affaire ?

Solution : Dans cette situation, il est préférable de ne pas évoquer un retour en Europe, mais d'indiquer plutôt que vous allez dans une autre ville de Chine. Même si cela est faux, une zone d'incertitude se crée. Il est alors plus difficile pour votre interlocuteur chinois d'utiliser votre départ comme levier.

Sinon, conservez un certain flou sur vos dates de départ. Éventuellement, anticipez et partez bien avant les congés de fin d'année. Enfin, communiquer une date antérieure à celle de votre départ vous permet de prendre les jours nécessaires à la finalisation des discussions.

4.2.2 Est-il possible de fixer des délais ?

Comment un délai vous est-il donné ?

Dans la pratique des affaires en Chine, la question des délais est l'une des plus grandes difficultés rencontrées. La différence conceptuelle du temps en est la raison principale. Essayons de comprendre l'origine de cette problématique.

Deux types d'entreprises, ayant chacune une approche du temps spécifique sont à considérer :

- **Les entreprises structurées**, qui ont une gestion efficace du temps. Elles sont en général assez modernes, et traitent beaucoup avec l'étranger. Ce sont souvent de moyennes et grosses structures. Elles respectent leurs délais. Leur niveau de savoir-faire est en rapport avec leurs engagements.

- **Les entreprises moins structurées**, qui ont une gestion plus aléatoire du temps. Pour celles-ci, l'administration du temps se rapproche du schéma désigné sur la figure 4.2. La fabrication se déroule selon un processus plus ou moins maîtrisé.

De manière générale, lorsqu'un délai est donné, plusieurs causes peuvent influencer sa variation :

- **La relation au temps** : comment votre interlocuteur le perçoit-il et le gère-t-il ? (Cf. § 4.1.2.).
- **La gestion de l'organisation** : il est fréquent que seules, les étapes concernant la fabrication soient prises en compte pour donner un délai. Les étapes annexes, telles que la préparation du projet, la fourniture de matières premières... sont souvent oubliées. Ces dernières vont s'additionner de manière imprévue. Les délais risquent d'être dépassés.
- **Le montant représenté par votre commande** : plus elle représente un intérêt financier important, plus les délais se réduisent. L'objectif premier n'est pas forcément de garantir le délai, mais avant tout, de capter votre commande.
- **La réponse intuitive** : elle est très fréquente. Elle prend le dessus sur la réflexion, particulièrement en situation de stress. Il ne s'agit pas d'une réponse mûrement réfléchie.
- **La politesse ou la face**, qui, comme nous allons le voir ultérieurement, ces deux éléments peuvent également précipiter la réponse de votre interlocuteur. Dans ce cas, la réponse s'oriente vers celle que vous souhaitez entendre !

Afin de déterminer le niveau de maîtrise des délais de votre interlocuteur, posez des questions ouvertes :

- Lorsque les délais sont définis, qu'incluent-ils réellement ?
- S'agit-il de la totalité du processus, incluant tous les éléments, tels que : approvisionnement, mise au point des machines, préséries, expédition... ?
- Le bon état de fonctionnement et la capacité de l'outil de production sont-ils évalués correctement ?
- Que se passe-t-il si un client plus important que vous passe commande ?
- Pensez-vous que les hommes vous donnent une réponse réfléchie quant aux délais ?
- ...

Pour faire respecter les délais, préférez travailler sur des objectifs, comme nous allons le voir plus loin.

**Exemple :**

« **Vendredi, nous vous adressons les plans** »

Un de mes clients, présent dans la connectique, possède une unité de production à Shenzhen. Beaucoup de produits sont fabriqués sur mesure. Les bureaux d'études français et chinois travaillent en étroite collaboration. Le responsable du bureau d'études français me confie que ses partenaires chinois sont sérieux. La seule difficulté est d'obtenir par e-mail, le retour de plans en France, le vendredi. Il y a fréquemment une raison qui justifie un retard. On peut considérer que le délai est donné de manière intuitive.

**Résumé**

La question des délais est en Chine, plus qu'ailleurs, une difficulté récurrente. Elle tend à s'améliorer dans les provinces de l'Est. Au Centre et à l'Ouest, les délais sont assez difficiles à faire respecter.

Comment évaluer un délai ?

Cette question fait appel à l'esprit d'observation et de questionnement. L'observation et les questions ouvertes (apportant des réponses analysées et expliquées), vous permettent d'établir votre propre synthèse, tout en impliquant votre interlocuteur dans ses réponses.

En partant du principe « Ne fais confiance qu'à toi-même », forgez-vous une opinion sur ce que vous constatez objectivement. Partez du principe de ce qui vous a été dit est à vérifier en totalité. Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez quelques questions à vous poser, et à poser pour affiner votre estimation des délais.

| Situations à l' origine de retards potentiels | Causes de retards possibles |
|--|---|
| Liées à un fournisseur | Questions à (se) poser |
| <ul style="list-style-type: none"> - Situation géographique de l'entreprise. - Parc machines limité ou ancien. - Clients de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> - Délais d'approvisionnement et d'expédition par rapport aux centres d'affaires majeurs ? - Conséquences d'une panne ? - Notoriété et crédibilité du fournisseur à vérifier ? |

| Situations à l' origine de retards potentiels | Causes de retards possibles |
|--|--|
| Liées à un fournisseur | Questions à (se) poser |
| <ul style="list-style-type: none"> - Date de création de l'entreprise. - Taille de l'entreprise. - Chiffre d'affaires généré par votre commande. - Saisonnalité du produit. - Nombre de sous-traitants. - Situation financière de l'entreprise. - Niveau du savoir-faire. | <ul style="list-style-type: none"> - Crédibilité ? - Taille des clients. Comment une commande importante impacte-t-elle la production globale ? - Impact d'une commande plus intéressante que la vôtre ? - Charge de travail des fournisseurs, et des fournisseurs de second niveau ? - Conséquence en cas de retard de l'un d'entre eux, solutions de rechange ? - Difficultés de paiement potentielles ? - Difficultés possibles de mise en application d'une technique ? |
| Liées à un distributeur/vendeur/agent | Questions à (se) poser |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'employés. - Clientèle existante. - Implantation régionale. | <ul style="list-style-type: none"> - Couverture de distribution/couverture commerciale. Correspondance temporelle entre vos objectifs et les moyens mis en place ? - Délais avant retour sur investissement ? - Délais de pénétration du marché ? |
| Liées à un collègue de travail | Questions à (se) poser |
| <ul style="list-style-type: none"> - Fonctions, responsabilité. - Expérience professionnelle. - Charge ou organisation du travail. - État de santé général. | <ul style="list-style-type: none"> - Crédibilité liée au rang hiérarchique de votre interlocuteur ? - Efficacité à court ou moyen terme ? - Évaluation des probabilités de retard ? - Absences répétées ? |

Figure 4.3 Les retards : les relations de cause à effet



Résumé

Un des meilleurs moyens d'évaluer les délais que l'on vous donne passe par l'observation du contexte et les questions ouvertes. Une synthèse personnelle permet de situer les risques potentiels de retard.

Comment inciter votre interlocuteur à tenir ses engagements ?

Dans le paragraphe « Comment un délai vous est-il donné ? », les causes concernant de possibles retards sont abordées. Au travers de questions et des observations du paragraphe « Comment évaluer un délai ? », l'analyse et la synthèse personnelles confrontées aux réponses de votre interlocuteur, permettent d'évaluer avec plus d'exactitude le délai.

Dans ce paragraphe, nous voyons comment l'influencer pour qu'il respecte ses engagements :

- La première solution, si cela est possible : essayer d'obtenir que votre interlocuteur fixe un délai en présence de plusieurs autres individus, d'un rang hiérarchique supérieur.
- La deuxième solution : demander de l'aide à son interlocuteur prouve la confiance qui lui est accordée. Il se doit de répondre à une telle demande. Le laisser s'impliquer sur les objectifs de la tâche à réaliser, mais surtout, sur les objectifs de temps. S'il propose son aide et que d'autres collègues sont témoins de son engagement, l'efficacité n'en sera qu'accrue.
- Certains étrangers prennent systématiquement une marge de temps afin de parer aux possibles retards. Cette solution est intéressante dans la mesure où cette marge n'est pas trop importante.
- Il est indispensable de suivre et de contrôler son interlocuteur. Le silence laisse sous-entendre le peu d'importance que l'affaire suscite pour vous.



Résumé

Le respect de délais nécessite une certaine habileté pour obtenir l'engagement direct de votre interlocuteur au sein d'un groupe de témoins. Il est indispensable de suivre l'évolution du travail pour donner de l'importance à l'évènement, mais aussi, évaluer son avancement.

4.2.3 Comment utiliser la notion de temps pour présenter son entreprise ?

Lors de présentations sur support papier ou informatique, les Occidentaux abordent les aspects qu'ils souhaitent traiter très rapidement. Cette approche directe est moyennement efficace auprès d'interlocuteurs chinois. Aborder les thèmes dans un ordre chronologique est la méthode la mieux adaptée pour une présentation.

Par exemple, nous pouvons enchaîner les thèmes comme ceci :

- La société et ses fondateurs.
- Ses savoir-faire et son évolution.
- Les produits et les techniques d'un point de vue général.
- Les produits et techniques spécifiques dont vous allez aller parler.

Cette approche est basée sur l'évolution et le processus.



Résumé

Lorsque vous présentez votre entreprise et vos produits, utilisez une approche évolutive. Commencez par les fondateurs, puis par les étapes de son développement, jusqu'à la présentation des produits que vous souhaitez mettre en valeur.

5

Une stratégie gagnante : créer la relation de confiance

5.1 *Éclairage* : quelle est l'importance de la relation humaine ?

En Occident, un partenariat d'affaires repose sur des données tangibles et vérifiables : situation comptable de l'entreprise, niveau technique et capacité d'innovation, potentiel de développement, équipement et rentabilité...

Parmi les données d'évaluation, la relation humaine n'a que peu de place. Qui est mon interlocuteur, quel niveau de confiance puis-je lui attribuer, sa personnalité correspond-elle à la mienne... ? Ces interrogations sont relativement peu prises en compte.

En Chine, les données utilisées par les Occidentaux sont plus difficilement vérifiables. Fréquemment, les entreprises tiennent deux, voire trois comptabilités : une pour le dirigeant, une pour l'administration fiscale. Vis-à-vis de ses clients, fournisseurs, ou partenaires, le manager chinois se repose sur la relation humaine. Il cherche à savoir s'il peut ou non avoir confiance en son interlocuteur.

La séculaire tradition orale, et la notion de la loi (cf. § 4.1) nécessitent de créer des liens de confiance. « Je ne traite qu'avec les personnes en qui j'ai confiance » : cette notion est très répandue.

Dans le cas de rencontres d'affaires entre Chinois et étrangers, en raison de différences culturelles, les Chinois ont besoin de plus de temps pour comprendre et évaluer leurs interlocuteurs.



Résumé

Là où l'Occident attache moins d'importance à la relation humaine, la Chine, elle, y est très attachée. Par déduction et/ou observation, vos interlocuteurs vont évaluer, et parfois, tester le niveau de confiance qu'ils peuvent avoir en vous. Soyez attentifs à votre comportement, à vos réactions, y compris pendant vos sorties ou vos loisirs. Attention : ne pas passer par cette étape oblige accroît les risques.

5.2 Guide : en affaires, peut-on s'appuyer sur une relation de confiance ?

5.2.1 Quels sont les rapports entre le niveau de confiance et le temps ?

Prendre le temps nécessaire pour construire la relation de confiance

Pour un Occidental, entreprendre sur le marché chinois, nécessite plusieurs rencontres et plusieurs voyages. Après avoir sélectionné le ou les partenaires d'affaires chinois, passer du temps en entretiens et en sorties (restaurant, Karaoké...) avec ses contacts, enrichit la relation. C'est l'occasion d'approfondir les aspects techniques et commerciaux liés à la nature du business. C'est aussi l'opportunité de mieux se connaître et d'évaluer les qualités et les limites de l'autre.



Résumé

En Chine, la relation humaine est un passage obligé dans le monde des affaires. Vos visites auprès de vos contacts chinois leur permettent de vous évaluer. Faites de même. Observez, questionnez, cherchez l'information, prenez le temps de rester ensemble. Cette méthode permet de juger la fiabilité de vos contacts.

Comment entretenir une relation de confiance dans le temps ?

En Chine, plus qu'ailleurs, rien n'est acquis. Si un partenariat sino-occidental semble évoluer favorablement dans le temps, rien ne garantit sa pérennité. Il faut rester constamment attentif. Le suivi et le contrôle réguliers permettent d'entretenir la relation humaine, et de déceler de possibles déviations. Se reposer sur un partenariat bien établi a plusieurs fois coûté des sommes importantes à certaines entreprises étrangères.



Exemples :

Comment une absence crée des déviations

Lors de la création de notre magasin, mon partenaire chinois et moi avons décidé d'un commun accord de la stratégie marketing : image d'un lieu à la française, avec un sommelier français, pour vendre des vins et spiritueux haut de gamme destinés à une clientèle aisée. Tout se passe bien jusqu'à ce que la crise asiatique éclate. Nos ventes diminuent drastiquement. C'est à cette période que je m'absente pour une tournée commerciale sur Hong Kong et Canton. Pour des raisons personnelles, je rentre beaucoup plus tôt que prévu au magasin. Quelle n'est pas ma surprise de découvrir des flacons très « kitsch » de whiskies philippins ! Les niveaux de prix et de qualité des produits n'ont rien à voir avec le reste du magasin. Cette modification de stratégie unilatérale brise la confiance que je portais en mon partenaire. Quelque temps après, nous dissolvons notre partenariat.

Analyse : dans le cas présent, je rencontre mon partenaire régulièrement. Ce qui ne l'empêche pas d'introduire des produits ne correspondant pas à la stratégie commerciale préalablement déterminée. Ce geste se justifie par une adaptation immédiate à la situation économique présente, sans réelle considération pour la relation de confiance existant entre nous.

Les questions de confiance au sein des grandes entreprises

Extrait du magazine *Challenge*, du 14 juin 2007.

« Janvier 2006. Paris, boulevard Haussmann. Siège du groupe Danone. Quelque chose ne colle pas dans les comptes du groupe en Chine. Sa principale filiale, Wahaha, dont le nom évoque le rire d'un enfant, a beau présenter des ventes en hausse de 30 %, sa production n'augmente pas. Plus étrange encore, les investissements industriels sont en baisse. Certes, depuis la création de la coentreprise en 1996, Danone a pris l'habitude de faire confiance à Zong Qinghou. Ensemble, ils ont bâti l'une des toutes premières entreprises agroalimentaires du pays, avec un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros, l'équivalent de 8,5 % du business mondial de Danone. Mais son partenaire chinois est de plus en plus évasif.

En 2006, il a encore prévu de diviser par trois les investissements. Discrètement, le groupe de Franck Riboud lance des investigations. Les résultats sont stupéfiants. "Lors d'une visite d'usines, Jacques Vincent, le numéro deux de Danone, a découvert le pot-aux-roses", raconte un banquier d'affaires. En quelques mois, à l'insu de son partenaire français, Zong Qinghou a pris le contrôle de sociétés sous-traitantes développées par Wahaha pour faire face à l'explosion des ventes. Il a aussi mis sur pied un réseau parallèle d'entreprises, soit au total une vingtaine d'usines qui tournent en dehors de la coentreprise. Une partie de la marge échappe à Danone. Sa plus grosse filiale à l'étranger est en train de se faire siphonner. »

Analyse : le partenariat Danone-Wahaha se développe bien : les chiffres sont impressionnants. Danone prend l'habitude de faire confiance à Zong Qinhou. C'est justement l'erreur. Ce cas met en évidence que nul n'est à l'abri d'abus. La taille de l'entreprise et les montants en jeu ne freinent en rien les mauvaises intentions. L'habitude (de faire confiance) est très risquée : toujours contrôler et suivre de près son partenaire chinois est absolument nécessaire. C'est le seul moyen d'éviter les mauvaises surprises.



Résumé

La dangerosité d'un partenariat en Chine s'exacerbe quand le chiffre d'affaires progresse. Du côté occidental, au regard des résultats, l'attention se relâche. Du côté chinois, l'enjeu peut constituer l'opportunité idéale pour enfreindre les accords passés.

5.2.2 Comment créer une relation de confiance ?

Adaptation aux besoins et à l'environnement de l'entreprise chinoise

Les Chinois sont parfois critiques par rapport à la situation suivante : certains Occidentaux cherchent à imposer leurs modèles aux personnes et aux entreprises chinoises. Reproduire en Chine ce qui fonctionne dans son pays d'origine, constitue une aspiration tout à fait défendable. Il n'en demeure pas moins que des adaptations ciblées sont à mettre en place. Travailler avec des collaborateurs chinois n'échappe pas à cette règle.

Par exemple, de la part d'employés chinois, il est difficile d'attendre qu'ils expriment leurs opinions et donnent un avis spontané sur une situation. Dans ce contexte, envisager une réunion basée sur l'interactivité est peu productif. En revanche, une réunion devient efficace si elle est guidée, en donnant à chacun la parole sur une question précise.



Exemple :

Le cas des entreprises japonaises

Elles sont souvent citées en modèle. Avant de s'implanter sur un marché, elles recherchent l'information par le biais de centaines de questions concernant les us locaux : habitudes de consommation, méthodes de travail, pratiques entrepreneuriales locales, systèmes administratifs... Les réponses sont analysées en détail, puis synthétisées. L'entreprise va s'adapter au marché, à l'environnement de production... Cette technique permet de déterminer une stratégie ajustée et peu variable dans le temps.



Résumé

Les méthodes qui marchent en Occident ne marchent pas forcément de manière identique en Chine. L'adaptation passe par des ajustements subtils aux méthodes locales. Prendre le temps de réaliser ces ajustements permet un gain de temps considérable pour la suite des opérations.

Mise en avant de la stratégie gagnant-gagnant

Établir une stratégie gagnant-gagnant est l'un des seuls moyens de s'assurer votre succès en Chine. Que le courant d'affaires établi se situe dans les achats, la vente, ou une implantation locale, qu'apportez-vous à la partie chinoise ? Quel intérêt avez-vous à travailler avec elle ? Quel(s) avantage(s) représente(nt) une collaboration pour chacune des parties ?

Avant une négociation, préparer vos arguments. Ils permettront de gagner du temps. S'attacher à une stratégie, profitable pour tous, est favorablement accueilli par la partie chinoise. À l'inverse, l'attitude gagnant-perdant est beaucoup plus difficile à négocier. Les risques, si vous en êtes l'initiateur, sont plus importants. La stratégie gagnant-perdant est très rapidement perçue par les interlocuteurs chinois, qui peuvent la retourner contre vous.



Exemple :

Meilleur prix contre formation

Une société française, active dans la fabrication et la distribution de matériel de restauration pour les collectivités, a, en matière de *sourcing*, eu deux expériences intéressantes.

La première, auprès d'une entreprise de Canton : après avoir négocié des prix très bas, trop bas peut-être, l'entreprise française se trouve confrontée à des problèmes de qualité. Face aux difficultés rencontrées de manière persistante, la direction décide de changer de fournisseur. Il est cette fois envisagé d'encadrer régulièrement la production.

Lors des négociations avec le nouveau fournisseur, les prix sont aussi très bas. Mais un savoir-faire est transmis grâce à une assistance technique et des formations. Voici cinq ans que cette stratégie profite aux deux parties. Cette relation commerciale, fondée sur un réel partenariat, évolue dans un cadre de confiance réciproque.



Résumé

Quelle que soit la nature du business entrepris, envisagez un partenariat avantageux pour chacune des parties. Après un certain temps, cette stratégie demande des apports de nouveauté : technique, formation, collaboration..., et ce, afin de maintenir la continuité de la relation gagnant-gagnant.

5.2.3 Attention : la trahison s'appuie sur la confiance...

Dans le paragraphe 5.2.1, la question d'un relâchement dans le suivi entre entreprises étrangères et chinoises est abordée. Dans cette section, il est question des affaires de « trahison surprise ». Des erreurs particulières entre partenaires n'ont pas été commises. Ces situations apparaissent comme elles pourraient apparaître dans n'importe quel pays. Mais en Chine, la victime évoluant dans un milieu qui n'est pas le sien, est moins attentive aux situations à risques. D'autant que celles-ci n'éclatent pas au grand jour.

Bon nombre d'entrepreneurs étrangers font l'objet d'attaques diverses de leurs managers ou de leurs partenaires chinois. Le processus est assez simple : tout se passe bien au début. Une relation de confiance s'établit et s'installe. Les acteurs de la future attaque se rendent indispensables. Ils prennent tellement d'importance dans l'entreprise qu'un jour, ce sont eux qui s'imposent.



Exemple :

Le difficile combat d'un manager étranger

Paul, un ami français, est installé en Chine depuis quinze ans. Il y a une dizaine d'années, il fonde une entreprise dans l'agroalimentaire. Cette entreprise florissante possède quatre sites de production en Chine.

La maison mère est installée à Pékin, où sont établis la direction, les services administratifs et financiers, la recherche et développement. Paul est entouré d'une jeune équipe de managers chinois. M. Wang, la trentaine, a fait ses études à l'étranger. Il occupe le poste de directeur financier et est très performant dans son travail.

Tout se passe normalement, jusqu'au jour où M. Wang a une discussion avec Paul : il l'invite à donner sa démission de PD-G et à lui laisser son poste. L'argument que M. Wang met en avant : tout le personnel est avec lui. Si Paul tente quoique ce soit vis-à-vis de M. Wang, le personnel démissionnera en bloc ! La situation pour Paul est claire : quoiqu'il arrive, il ne cédera pas au chantage de M. Wang. Il songe à licencier ce dernier, mais en Chine, il est difficile de licencier un employé, sans faute grave prouvée.

Cette situation malsaine dure plusieurs mois. Ce laps de temps difficile met les nerfs des uns et des autres à rude épreuve. Petit à petit, les langues se délient. Quelques employés proches de Paul insinuent qu'ils ont bien été approchés par M. Wang. Ce dernier promettait des promotions après le renvoi de Paul. Ces aveux constituent la faute grave nécessaire à Paul pour licencier son manager financier. Quelque temps après, les langues se délient et avouent que chacun se demandait, qui de Paul ou M. Wang allait l'emporter ! Suite à cet épisode, Paul a acquis un grand respect de la part de tous ses employés.



Résumé

La relation de confiance établie entre partenaires étrangers et chinois peut basculer rapidement. La lucidité et la fermeté sont les seuls moyens de sortir de telles situations.

6

Au travers des différences culturelles, un autre mode de vie

6.1 Éclairage : Chine et Occident, quelles différences ?

6.1.1 Chine et France : comparatif

Dans la vie privée et professionnelle, la juxtaposition de comportements culturels précis est éloquent. Grâce au tableau 6.1, les tendances propres à chaque pays, mettent en évidence les divergences ou les convergences retrouvées en Chine et en France.

Tableau 6.1 Modes de vie sino-français comparés

| Chine | France |
|--------------------------------|---|
| Concepts de vie | |
| - Respect des personnes âgées. | - Hormis dans la cellule familiale, le respect des personnes âgées est moyennement pris en considération. |

| Chine | France |
|--|--|
| Concepts de vie | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge des personnes âgées par la famille. Les Anciens sont intégrés dans la vie des jeunes. - L'individu fait profondément partie du noyau familial. - Communautarisme et respect des règles du groupe. - Nationalisme. - Réseau de contacts très large. - Respect de la hiérarchie. - Respect des règles. - Opinion souvent exprimée indirectement. - Colère rarement exprimée. - L'harmonie du groupe compte avant tout. Entretenir l'harmonie, quitte à prendre sur soi. - La face et le rang social sont les moteurs sociaux. - La politesse est de rigueur. - Les enfants ont beaucoup de devoirs et peu de droits. | <ul style="list-style-type: none"> Le système social et médical, plus évolué qu'en Chine, prend en charge les personnes âgées. - Les Anciens vivent de manière parallèle aux jeunes. - L'individu, selon les cas, est plus ou moins attaché à sa famille. - Individualisme et recherche du bonheur individuel. - Pas d'amour prononcé pour la patrie. - Réseau de contacts inégalement répartis selon les individus. - Égalité entre les individus. - Liberté individuelle. - Opinion exprimée directement. - Colère exprimée si nécessaire. - Peu important l'harmonie, la paix sociale. Les choses doivent être dites. - L'honneur et le rang social sont les moteurs sociaux. - L'impolitesse choque mais est malgré tout fréquemment utilisée. - Les enfants ont peu de devoirs et beaucoup de droits. |
| Concepts de vie au travers des temps de loisirs | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sorties en groupe. - Réunions informelles (exemple : cocktail) : tous les participants sont impliqués. - Intérêt pour la bonne nourriture et la durée du repas est assez rapide. - Un restaurant bruyant traduit une bonne nourriture et une bonne ambiance. | <ul style="list-style-type: none"> - Sorties individuelles ou en famille. Parfois en groupe. - Réunions informelles (exemple : cocktail) : les participants se retrouvent par petits groupes. - Intérêt pour la bonne nourriture et la durée du repas est plutôt longue. - Un restaurant calme traduit la satisfaction d'un bon repas et d'une bonne ambiance. |

| Chine | France |
|--|--|
| Concepts de vie au travers du travail | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Les personnes travaillent jusqu'à l'âge de la retraite : leur expérience est précieuse. - Le patron a un statut supérieur aux autres collègues. | <ul style="list-style-type: none"> - Seulement 55 % de personnes s'arrête à l'âge de la retraite. Les entreprises souhaitent maintenant les réintégrer pour leur expérience. - Le patron est intégré dans le groupe des collègues. |
| Concepts de vie au travers du travail | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Pour simplifier la tâche, tendance à contourner les problèmes. - Chacun a son rôle et sa place dans l'entreprise. Au risque de sortir du groupe, les initiatives ne sont pas encouragées. | <ul style="list-style-type: none"> - Pour pouvoir conserver son poste, nécessité d'affronter et résoudre les problèmes. - Un employé qui ne prend pas d'initiatives n'a aucune chance de progresser. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Les erreurs ne doivent pas être dévoilées. - Les conflits ne sont pas apparents. - Négociation : approche par le laisser-faire. | <ul style="list-style-type: none"> - Les erreurs sont reconnues puis expliquées pour permettre une évolution. - Les conflits apparaissent au vu et au su de tous. - Négociation : approche directe. |



Exemples :

La meilleure cuisine du monde

Pour un Français, la meilleure cuisine du monde est française. Pour un Chinois, elle est chinoise. Pour un Italien, elle est italienne. Qui a tort, qui a raison ? Tout le monde a sans doute raison, et personne n'a tort. Pour chacun, la cuisine représente, au travers de ses souvenirs, une culture qui lui est propre. L'appréciation et la dégustation se fondent sur une palette gustative culturelle. Un Chinois du Sichuan, habitué à manger pimenté, consomme un Gao Liang Jiu (alcool de sorgho à 55 % d'alcool), avec son repas. Il trouvera certainement très fade un foie gras, sur lit d'épinard à la confiture de figes, accompagné de son verre de Sauternes. Peut-il pour autant affirmer que la cuisine chinoise du Sichuan est meilleure que la cuisine française ? De manière subjective oui, mais en toute objectivité, non !

Analyse : cet exemple sur la cuisine est transposable sur les modes de vie, de pensée... Il n'existe aucune vérité quant à un mode de vie, ce ne sont là que des différences.

L'interprétation chinoise de la solitude

Pendant mes études de mandarin, je vis dans une auberge de jeunesse. Les résidents sont étrangers et chinois. La vie en communauté est parfois difficile : cuisine et salle à manger commune, dortoir de huit lits... Cette ambiance me pèse parfois. Pour me ressourcer, quand le dortoir est vide, je m'y glisse afin de m'isoler. Vœu pieux ! À chaque tentative, un des résidents chinois accourt pour me tenir compagnie. En Chine, si quelqu'un recherche l'isolement, cela signifie qu'il est triste. D'où le nécessaire devoir de me tenir compagnie pour me reconforter... Par politesse, je suis obligé d'accepter.



Résumé

Toute culture possède ses propres concepts de vie. Il n'existe pas de vérité chinoise, française ou autre. Il existe seulement des habitudes liées à chaque entité culturelle.

6.1.2 Comment vivre les différences ?

Le tableau 6.1 met en exergue l'importance des différences entre Chine et France. Pour un Français, vivre ou travailler en Chine est difficile. Pourquoi ? Chacun s'appuie sur ses propres repères culturels pour vivre avec l'autre. Le premier travail à faire se situe au niveau personnel, dans la recherche d'adaptation à son environnement.

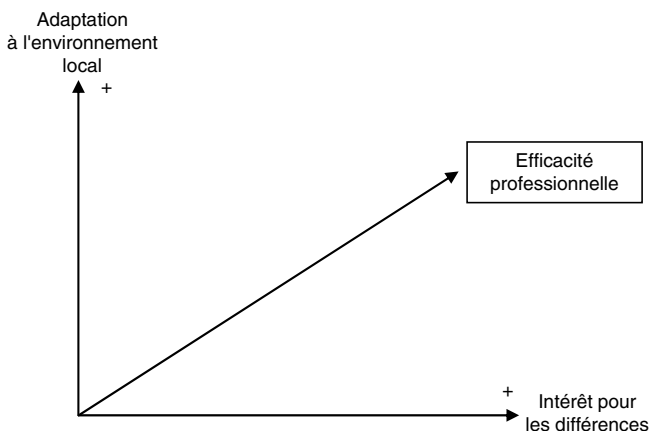


Figure 6.1 Lien entre adaptation et efficacité professionnelle

Adaptation à la vie courante pour l'efficacité au travail : si les différences représentent un obstacle important, l'adaptation sera difficile. Ce qui entraînera des blocages sur l'efficacité professionnelle. Au contraire, si les différences suscitent l'intérêt, alors l'adaptation aura des conséquences bénéfiques sur les aspects professionnels.

Travailler efficacement en Chine nécessite divers ingrédients. Le premier passe par l'intérêt de la culture, la compréhension et l'acceptation de cette dernière. Vient ensuite, l'interprétation. Ce sujet est abordé plus en détail au chapitre 8. Puis, vient la gestion des situations dans un environnement culturel différent.



Résumé

La clef pour l'efficacité professionnelle passe par l'adaptation à la culture et à l'environnement de vie chinois. L'intérêt pour la culture chinoise joue un rôle déterminant dans l'adaptation à la vie locale.

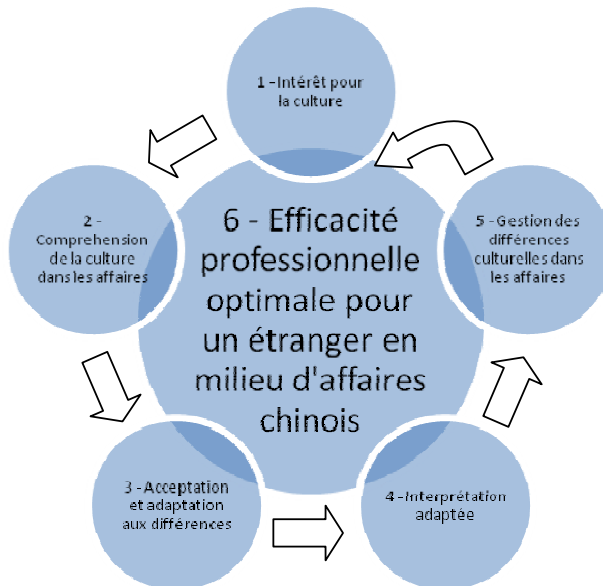


Figure 6.2 Les étapes pour une efficacité professionnelle optimisée

6.2 Guide : comment concilier les différences en entreprise ?

6.2.1 Quelles erreurs éviter ?

Le jugement de l'autre

Le relativisme culturel évoqué par Montesquieu dans *Les Lettres persanes* (1721) est à l'origine des situations de jugement de l'autre.

Montesquieu indique que l'autochtone, sous le regard des étrangers, semble devenir lui-même l'étranger dans son propre pays. Les profonds ancrages de la culture de l'homme, conduisent à cette attitude.

Dans l'environnement de différences que représente un séjour à l'étranger, le jugement est exacerbé. Il peut être soit positif, soit négatif. Dans le premier cas, il permet une ouverture d'esprit, riche en enseignements.

Dans l'autre cas, l'individu se réfugie hors du contexte. Il devient hermétique. S'ensuit alors un positionnement critique. Cette situation ferme tout intérêt vis-à-vis de l'autre. Dans le milieu professionnel, le manque d'intégration diminue drastiquement l'efficacité professionnelle.



Exemple :

Vendeurs de vins et dégustation

Retour d'expérience personnelle : afin que les vendeurs chinois puissent mieux commercialiser les vins et les spiritueux importés, je les forme à la dégustation. Le constat est sans appel : ils n'ont aucune notion de dégustation.

La méthode de vente se fait sur la réputation du produit : le pays de provenance, le millésime, l'étiquette... Lorsque je parle d'arômes de fruits rouges, de roses, les regards se font incrédules. Pendant quelques jours, je navigue entre irritation et questionnement : comment ces gens peuvent-ils prétendre connaître le vin ?

Plus je m'enferme dans cette position de jugement, moins je trouve de solutions. Un matin, sur le marché, j'exerce mon odorat avec quelques fruits tropicaux. Je réalise soudain que la clef est ici, dans mes mains ! Les fruits, fleurs et autres repères olfactifs dont je parle pendant les dégustations, n'existent peu ou pas en Chine. Je vais donc engager une nouvelle stratégie : me former aux repères olfactifs des Chinois.

En parcourant les marchés, les pharmacies traditionnelles, les fleuristes, je collectionne des échantillons, apprend les noms chinois, et mémorise de nouveaux arômes.

Très vite, l'exercice de la dégustation devient stimulant, non seulement pour les vendeurs, mais aussi, pour les clients chinois. Tous retrouvent des comparaisons évocatrices à leur palais.

Analyse : au début, je juge les vendeurs inaptes à la dégustation. Je commence à m'éloigner et à me couper d'eux. Par le biais de l'adaptation à leur culture, nous parvenons mutuellement à une bonne compréhension et une réciprocité stimulante. Mon efficacité professionnelle est immédiatement plus performante.

Vivre exclusivement dans une communauté d'expatriés

Le souhait de retrouver ses racines culturelles, de partager des moments entre francophones, ou, ne serait-ce que parler sa langue, est tout à fait compréhensible et important. Pour bon nombre d'expatriés, les temps de loisirs se déroulent exclusivement au sein de leur communauté.

Comment comprendre et vivre la culture chinoise en ne passant que par le biais des relations de travail ? Passer quelques années en Chine est une richesse immense pour toute la famille. Partager du temps avec des amis chinois permet de découvrir des personnes et des lieux tout à fait exceptionnels.



Exemple :

Un restaurant d'entreprise exclusivement réservé à ses expatriés

Pour des raisons de confidentialité, l'activité de l'entreprise, citée en exemple, n'est pas indiquée. Cette société, l'un des fleurons de l'industrie française, compte plusieurs cadres expatriés sur son site de production chinois.

Lors de ma visite, mon interlocuteur français marque sa différence vis-à-vis des cadres chinois, par une certaine arrogance. Pour le déjeuner, je suis invité dans le restaurant d'entreprise. À ma grande surprise, il est exclusivement réservé aux cadres français ! Le soir, la communauté française se retrouve entre elle.

Le manque d'intégration de ces cadres expatriés agit-il favorablement sur leur efficacité professionnelle ? Leur présence en Chine, pour une période maximale de trois ans, est-elle vraiment rentable ? Comment leurs collègues chinois perçoivent-ils le manque d'intégration de ces cadres français ?

À noter : si une société étrangère, implantée sur le sol français, réservait une cantine exclusivement à ses cadres expatriés, elle serait sûrement condamnée en justice pour discrimination !



Résumé

Les difficultés majeures qui freinent l'efficacité d'une collaboration entre Occidentaux et Chinois sont :

- *Le jugement de l'autre : porter un jugement sur autrui est humain, particulièrement dans un environnement culturel différent. Néanmoins, le jugement orienté négativement est plus néfaste pour celui qui l'émet que pour celui à qui il est destiné.*
- *L'éloignement de la communauté chinoise. C'est se priver du seul moyen qui permette de mieux comprendre la culture.*

6.2.2 Concepts de vie : exploiter les différences sino-françaises ?

Revenons au tableau comparatif (cf. tableau 6.1). Sélectionnons quelques-uns des concepts de vie liés à l'entreprise. L'objectif de cette partie est de rechercher les complémentarités entre les deux cultures.

Prenons un exemple concret : un Français travaille avec un fournisseur chinois. Afin d'optimiser leur action professionnelle mutuelle, comment exploiter au mieux les aptitudes de chacun en bonne complémentarité ?

- Aptitudes du fournisseur chinois à exploiter (désignées par les parties en gris clair dans le tableau 6.2).
- Aptitudes du client français à exploiter (désignées par les parties en gris foncé dans le tableau 6.2).

On constate que deux interactions majeures proviennent des deux cultures :

- Complémentarité (par exemple, l'acheteur français traite de manière frontale les problèmes. Il compense, sur cette question, ce manque existant du côté chinois.
- Action de levier (par exemple, du côté chinois, les questions liées à la face, permettent d'être utilisées pour obtenir un engagement de la part de votre interlocuteur.

Dans le tableau 6.2, bon nombre de comportements ne sont pas mis en surbrillance. Vous pouvez les reprendre, et les compléter par les observations liées à votre cas particulier.

Vous pourrez ainsi mieux cibler votre action avec vos partenaires chinois.

Tableau 6.2 Exemple de complémentarités possibles entre acheteur français et fournisseur chinois

| Chine | France |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Communautarisme et respect des règles du groupe (existence forte de solidarité entre collègues). - Nationalisme (levier utile pour motiver). - Réseau de contacts très large (indispensable). - Respect de la hiérarchie. - Respect des règles. | <ul style="list-style-type: none"> - Individualisme et recherche du bonheur individuel. - Pas d'amour particulier de la patrie. - Réseau de contacts inégalement répartis selon les individus. - Égalité entre les individus. - Liberté individuelle. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Opinion exprimée indirectement. | <ul style="list-style-type: none"> - Opinion exprimée directement (s'avère utile pour gagner du temps). |
| <ul style="list-style-type: none"> - L'harmonie du groupe compte avant tout. Entretenir l'harmonie, quitte à prendre sur soi. | <ul style="list-style-type: none"> - Peu important l'harmonie, la paix sociale. Les choses doivent être dites. |
| <ul style="list-style-type: none"> - La face et le rang social sont les moteurs sociaux (levier intéressant à utiliser.) | <ul style="list-style-type: none"> - L'honneur et le rang social sont les moteurs sociaux. |
| <ul style="list-style-type: none"> - La politesse est de rigueur. | <ul style="list-style-type: none"> - L'impolitesse choque mais demeure fréquemment employée. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Le patron a un statut supérieur aux autres collègues. | <ul style="list-style-type: none"> - Le patron est intégré dans le groupe des collègues. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Le patron ne peut pas déléguer. | <ul style="list-style-type: none"> - Le patron délègue. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Pour simplifier la tâche, tendance à contourner les problèmes. | <ul style="list-style-type: none"> - Pour pouvoir conserver son poste, nécessité d'affronter les problèmes (compenser ce manque en Chine). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Chacun a son rôle et sa place dans l'entreprise. Au risque de sortir du groupe, les initiatives ne sont pas encouragées. | <ul style="list-style-type: none"> - Un employé qui ne prend pas d'initiatives n'a aucune chance de progresser (compenser ce manque en Chine). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Les erreurs ne doivent pas être dévoilées. | <ul style="list-style-type: none"> - Les erreurs sont reconnues, puis expliquées. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Les conflits sont cachés. | <ul style="list-style-type: none"> - Les conflits apparaissent au vu et au su de tous. |



Résumé

Tirer parti des différences sous-entend la complémentarité des deux cultures en question.

Ainsi, le réseau qu'un Français ne possède pas en Chine est sous la responsabilité de son collaborateur local. L'esprit d'initiative du Français permet une plus grande réactivité au sein des équipes chinoises. Déterminer clairement les complémentarités potentielles permet de les cibler et les utiliser.

7

Les modes de réflexion

7.1 *Éclairage* : quels sont les éléments de réflexion en Chine ?

7.1.1 Le Yin et le Yang 阴与阳 (yin yú yáng) et ses impacts

Qu'est-ce que le Yin et le Yang ?



Figure 7.1 Signe Yin et Yang

La théorie du Yin et du Yang découle du Qi. Pour les anciens Chinois, le Qi 气 (qi) l'énergie, est à l'origine du monde : « Tout être et toute chose résultent du Qi, du Ciel et de la Terre ».

Le Qi a des applications dans le domaine médical. Il est la substance fondamentale de l'organisme humain, dont il conditionne la vie. Produit de l'union des énergies du Ciel et de la Terre, l'homme puise ses éléments nutritifs en respirant l'oxygène de l'air et en assimilant les aliments.

Le **Yin** 阴 : principe féminin, terre, lune, obscur, repos, vallée, sucre et froid, représenté en noir sur le signe.

Le **Yang** 阳 : principe masculin, ciel, soleil, lumière, sommet de la montagne, sel et chaud, représenté en blanc sur le signe.

Analyse de la représentation graphique du signe :

- Noir et blanc : les deux couleurs expriment l'opposition rencontrée dans la nature : le Yin et le Yang.
- Petit rond blanc inséré dans le noir et vice versa : chaque principe, par exemple le Yin, comprend toujours une petite partie de Yang. Exemple : l'obscurité de la lune (Yin) n'est visible que grâce à la lumière du soleil (Yang).
- La séparation médiane en forme de S : le mouvement, la complémentarité et la relativité. Exemple : soit deux bols contenant de l'eau, le premier est à 20 degrés, le deuxième est à 5 degrés. le Yang est chaud et le Yin est froid, mais l'un par rapport à l'autre et non dans l'absolu. Si l'eau du deuxième bol à 5 degrés est remplacée par de l'eau à 40 degrés, la notion de chaud et de froid change de côté ! Le Yin et le Yang illustrent le dynamisme des contraires.

Quels impacts dans l'entreprise ?

La caractéristique induite du Yin et du Yang traduit l'évolution du mouvement. Le monde change constamment. Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Les divers modes de réflexion en découlant, se retrouvent dans la vie de tous les jours. En voici quelques-unes :

- **Le fatalisme** : le monde change de manière perpétuelle. La destinée de chacun est plus ou moins tracée.
- **La vérité** : ce qui était observable hier est toujours observable aujourd'hui, mais différemment, car le contexte a changé. Il n'y a pas de vérité absolue, mais des vérités propres à chaque situation.
- **Le juste milieu** (cf. paragraphe 3.1.1) très proche de l'opportunisme à bon escient, est étroitement lié à la notion d'évolution et de changement. L'observation et l'ouverture aux situations présentes permet de saisir les occasions.



Résumé

Le Yin et le Yang sont des notions fondamentales dans le mode de réflexion chinois. Ce principe signifie complémentarité des contraires, relativité et mouvement.

Le Yin et le Yang se traduisent, dans la vie des Chinois, par un certain fatalisme, une vision de vérité non absolue, et un naturel opportuniste.

7.1.2 Quelles influences l'apprentissage de la langue a-t-il sur les modes de réflexion ?

Dans un premier temps, ce chapitre analyse les systèmes de construction du mandarin écrit et oral. Ensuite, l'apprentissage de la langue est abordé. Ci-dessous, voici une phrase très fréquemment rencontrée, puisqu'elle exprime une fois par an les vœux de bonne année.

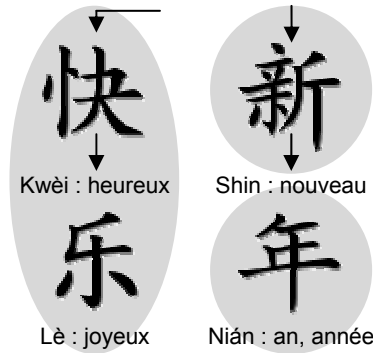



Figure 7.2 Bonne Année en caractères chinois

Légende :

Sens de lecture : le sens de lecture indiqué est le sens qui était couramment utilisé autrefois. C'est-à-dire verticalement, de droite à gauche. Aujourd'hui, la lecture peut se faire horizontalement, et de gauche à droite.

La zone grise  indique les mots ou les groupes de mots évoquant une idée majeure dans la phrase.

Traduction des quatre caractères : bonne année.

Les caractères et les mots

Les premiers caractères chinois datent de plus de 5 000 ans. Ils étaient alors gravés sur des os ou des écailles de tortue, et représentaient des dessins. Ils ont évolué au cours des âges, en se transformant et en se simplifiant. La dernière simplification de l'alphabet a pris effet en 1964 et compte 2 235 caractères simplifiés. Taiwan utilise des caractères non simplifiés. La Chine continentale utilise des caractères simplifiés. Il en résulte que les uns doivent apprendre certains caractères pour comprendre les écrits des autres.

La récente édition du grand dictionnaire chinois compte 56 000 caractères ou sinogrammes. Il y a plusieurs types de caractères : ceux destinés à la langue courante, la poésie, les caractères anciens... Les Chinois eux-mêmes sont loin de connaître tous les caractères. Pour lire un journal, il faut connaître environ 1 500 à 2 000 signes. En moyenne, 5 000 caractères sont couramment employés. Attention : les sinogrammes sont des morphèmes, c'est-à-dire qu'ils représentent la plus petite unité de sens qu'il soit possible d'isoler. Dans l'exemple de la figure 7.2, quatre morphèmes évoquent deux, voire trois mots qui donnent son sens à la phrase.

Pour mieux se rendre compte des possibilités que représentent les innombrables combinaisons de la langue chinoise, prenons en exemple le dictionnaire Ricci des caractères chinois. La réalisation en 2001 du Grand Ricci en six volumes compte 13 390 caractères et 300 000 mots couvrant 200 branches de savoir !



Résumé

Le grand dictionnaire chinois compte 56 000 caractères. Chaque caractère ne forme pas un mot. Pour lire un journal, il faut connaître entre 1 500 et 2 000 caractères. La Chine continentale utilise un système de caractères plus simplifié que celui de Taïwan.

Formation des mots

La formation des mots repose sur quatre axes majeurs :

- **Le pictogramme** : ce sont des dessins simplifiés.
 - La bouche : 口 (kǒu), dessin du contour de la bouche.
 - L'arbre : 木 (mù), dessin d'un tronc vertical et de branches horizontales.
- **L'idéogramme** : il représente une idée, une symbolique.
 - Dessus : 上 (shàng), la ligne inférieure symbolise la Terre. Le trait vertical symbolise « au-dessus de la Terre », à l'image d'un piquet planté dans la terre.

- Trois : 三 (sān), trois lignes horizontales symbolisent le chiffre trois.
- **L'idéogramme composé** : il combine plusieurs éléments de caractère en un nouveau caractère.
 - Fatigué : 累 (lèi), la racine supérieure du caractère évoque la rizière, où travaillent les hommes. La racine inférieure du caractère représente la soierie, où travaillent les femmes. Le soir, au retour des champs et de la soierie, hommes et femmes sont fatigués.
- **La combinaison sémantique-phonétique** :
 - Prendre femme : 娶 (qǔ), la partie supérieure du caractère se prononce qǔ et signifie prendre. Elle apporte la prononciation au caractère entier. La partie inférieure représente la femme et se prononce nǚ. La combinaison de l'un et de l'autre apporte l'idée au caractère.

Les lieux géographiques, les personnages et autres noms propres sont formés à partir d'une reproduction phonétique approximative. Les consonances sont parfois amusantes, car beaucoup de combinaisons phonétiques prononcées dans les langues occidentales, n'existent pas en Mandarin :

- 密特朗 (mì tè lang) : Mitterrand.
- 希拉克 (xī lǎ kè) : Chirac.
- 法国 (fǎ guó) : France. Le premier caractère signifie « la loi » et le deuxième « le pays ». On pourrait donc traduire France par pays de la loi... Mais la langue chinoise ne s'est attachée qu'à la proximité phonétique des caractères !

Un mot se compose d'un, de deux, ou de trois caractères associés. Exemple :

- **Un caractère** : cheval 马 (mǎ).
- **Deux caractères** : train 火车 (huǒ chē). Le premier caractère signifie « feu » et le deuxième « voiture, char ». Cette comparaison est assez évocatrice : le train peut être comparé à « la voiture (char) de feu ». Dans la langue chinoise, la majeure partie des mots utilise deux caractères.
- **Trois caractères** : robinet 水龙头 (shuǐ lóng tóu). Le premier caractère signifie « eau », le deuxième « dragon » et le troisième « tête ». Le robinet a la forme « d'une tête de dragon qui crache de l'eau ». L'utilisation de trois caractères pour un seul mot est moins fréquente.

Attention, inverser les caractères peut donner des résultats inattendus !

- 皮包 (pí bao) : le premier caractère signifie « peau, cuir » et le deuxième « emballer ». Ils s'associent sous le sens de « sac » (le cuir qui emballer).
- 包皮 (bào pí) : les deux caractères sont inversés et le sens devient le « prépuce » (l'emballage de peau) !



Exemple :

Les confusions de la langue

Lorsque j'apprends le mandarin, avec plusieurs garçons et filles, nous nous réunissons pour une « boum ». Les hommes d'un côté et les femmes de l'autre. Le fait de danser avec des personnes de l'autre sexe est peu spontané. Lorsque la fête se termine, nous partons. Je suis parmi les derniers avec quelques amis chinois. Avant de partir, je demande aux demoiselles si elles ont bien pris leur 包子 (bao pí) ! Éclats de rire gênés. Devant mon attitude circonspecte, les garçons m'informent que le prépuce et le sac utilisent les mêmes caractères. L'inversion des caractères fait la différence !



Résumé

Les caractères chinois sont formés selon quatre axes principaux : les pictogrammes (représentation de dessin), les idéogrammes (représentations symboliques), les idéogrammes composés (combinaison de plusieurs sens pour en dégager un nouveau), la combinaison sémantique-phonétique (combinaison de son et de sens). Un mot est composé d'un, deux ou trois caractères.

L'écriture

Pour les Occidentaux, elle représente la partie la plus complexe de la langue chinoise. Elle fait appel à des modes différents de réflexion, et surtout, nécessite une très bonne mémoire. Ce paragraphe aborde le sujet de l'écriture de manière simple : le but est d'en saisir la construction.

Les sinogrammes sont écrits à l'aide de 214 radicaux ou racines. Ils ont tous un sens, et représentent souvent un dessin. Exemple :

- 女 (nǚ) : la femme. Les deux lignes verticales représentent la silhouette de la femme, la ligne horizontale, la planche (balancier en bambou destiné à porter les charges).
- 子 (zǐ) : l'enfant.
- 好 (hǎo) : bien, bon, d'accord. Les deux radicaux mis côte à côte ont un sens. La mère prend son enfant dans ses bras, représentant ainsi le symbole de bonté.

Le système d'indexation destiné aux dictionnaires prend en compte le nombre de lignes du radical principal de chaque caractère. Les radicaux comptent de une à 17 lignes. Dans l'exemple ci-dessus, le radical est désigné par 女 (nǚ) : la femme. Le système d'indexation le classe comme un radical à trois lignes.

Au cours de l'évolution de la langue, un système de rébus fut utilisé afin d'accroître les combinaisons. Ces rébus se sont ensuite simplifiés pour devenir des sinogrammes.

La phonétique

Les langues indo-européennes sont construites à partir d'un alphabet de 26 lettres. Les combinaisons entre les lettres permettent de former des mots et les sons leur correspondant.

Lors de leur lecture, les caractères chinois sont perçus par l'œil comme des images. Chaque signe à son sens. L'écriture chinoise ne rend pas directement la prononciation de la langue. La phonétique qui lui correspond est apprise séparément et est invariable. Depuis l'arrivée des moines en Chine, au 17^e siècle, des systèmes ont été mis en place pour permettre aux étrangers de déterminer une phonétique à l'aide de l'alphabet. Plusieurs méthodes sont utilisées aujourd'hui : le Wade-Giles, le Yale, mais principalement le Hanyu Pinyin couramment appelé le Pinyin. À Taiwan, le Zhuyin Fuhao, communément nommé Bopomofo (ㄅ ㄆ ㄇ ㄏ) est utilisé. Il est constitué de 37 lettres et syllabes différentes, qui, combinées, permettent de créer tous les sons du mandarin.

Les combinaisons syllabiques chinoises sont accompagnées par quatre tons, plus un ton neutre. Il existe un nombre important d'homophones (mots qui se prononcent pareil, mais qui n'ont pas le même sens). Les tons permettent de limiter les homophones. Ci-dessous, sur la figure 7.3, nous vous présentons les quatre tons chinois.

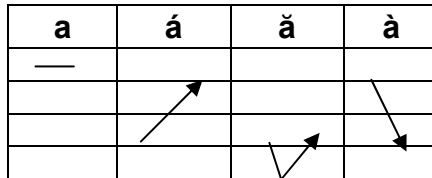


Figure 7.3 Les quatre tons chinois

Un mot prononcé sur un ton qui n'est pas le sien peut prendre un tout autre sens. Exemple :

- 迂 (yu) : détourné, sinueux – Ton haut.
- 鱼 (yú) : poisson – Ton montant.
- 雨 (yǔ) : pluie – Ton bas.
- 玉 (yù) : jade – Ton descendant.

Cet exemple se reproduit à l'infini. Certains dialectes rajoutent d'autres tons (exemple : le cantonais comprend neuf tons).

En Chine, il existe de nombreux dialectes. Généralement, ils utilisent les mêmes caractères, mais ils sont prononcés de manière différente. Sauf dans des provinces musulmanes, où, en plus du mandarin, les habitants parlent et écrivent arabe. De même, le tibétain est une langue prononcée et écrite différente du chinois.

Les dialectes ne sont pas compréhensibles entre eux : un Pékinois ne peut pas comprendre un Shanghaien, et ce dernier ne comprend pas un Cantonais.



Résumé

Chaque caractère possède sa prononciation syllabique et son ton propre. Il existe quatre tons plus un neutre en Chinois. Les dialectes peuvent comporter un nombre encore plus important de tons.

En Chine, une personne pratiquant un dialecte ne peut être comprise par une personne utilisant un autre dialecte.

Influence de l'apprentissage de la langue sur le mode de réflexion

Comment les jeunes Chinois apprennent-ils la langue ?

Dès qu'ils vont à l'école, ils apprennent cinq à quinze, voire vingt caractères par jour. Le déchiffrage visuel des caractères chinois se fait sur la base d'images, d'association d'idées...

L'interprétation entre le caractère et son sens est complexe. Le mode d'apprentissage des signes chinois agit directement sur le mode de raisonnement.

Cet apprentissage engendre comme conséquences indirectes :

- Une très bonne faculté de mémorisation.
- Une représentation picturale et associative des idées.
- Un mode de pensée d'apparence sinueux pour les Occidentaux.



Résumé

L'apprentissage de la langue chinoise influe sur le mode de réflexion de la manière suivante : une bonne mémorisation, une représentation picturale des idées, un mode de pensée sinueux.

Comment l'apprentissage de la langue se répercute-t-il en entreprise ?

Les résultats de l'apprentissage ont les répercussions suivantes :

- **Bonne faculté de mémorisation et de restitution** : la mémoire est très entraînée, grâce à l'exercice de rétention des signes chinois, mais aussi des cours appris par cœur pendant toute la scolarité. Cependant, on constate une capacité d'analyse moins aiguisée.

Par exemple : lors de leurs examens, les étudiants chinois apprennent par cœur des quantités impressionnantes de livres. Les examens se présentent sous forme de « QCM » (Questions à Choix Multiples). À une question posée, l'étudiant a le choix entre plusieurs réponses proposées. Il en choisit une, sans faire appel à son sens de l'analyse. Dans le contexte de l'entreprise, cette faculté de mémorisation et de restitution se traduit, par exemple, de la manière suivante : les employés ont beaucoup de facilités à bien connaître l'entreprise et ses particularités. La mémorisation se fait sur la base de supports décrivant chaque produit et son application. Dans la pratique, une situation qui sort des applications préalablement retenues, comporte le risque de ne pas être traitée de manière adaptée.

- **Représentation picturale et pragmatisme** : l'utilisation d'images, sous la forme de caractères pour apprendre la langue, développe le sens du concret. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre consacré à l'écriture, les sinogrammes sont comparables à des images-rébus.

Les explications théoriques auront une meilleure efficacité si elles sont accompagnées de démonstrations concrètes. Un ami qui forme des employés chinois au montage électrique donne peu de cours théoriques. Tout se fait par le biais de travaux pratiques, incluant schémas, cours photographiés et démonstrations.

- **Mode de pensée « sinueux »** : le terme « sinueux » n'a rien de péjoratif. Il correspond au regard que la logique cartésienne occidentale a parfois du mal à percevoir et à comprendre. À ce sujet, il existe une anecdote assez amusante. En Chine, lorsque quelque chose apparaît comme compliqué, on dit : « C'est comme apprendre le français ». Comme nous le savons, la réciproque existe dans les pays francophones, où la complexité est comparée à l'apprentissage du chinois ! Le moule dans lequel la pensée chinoise évolue est influencé par trois courants majeurs, dont un lié à l'apprentissage de la langue :

- La formation des caractères : la représentation picturale (cf. § 7.1.2 sur la formation des mots) est décodée par l'esprit selon un découpage et un assemblage de racines ou de caractères associés. Cette approche semble complexe pour l'esprit occidental (cf. les exemples cités dans le chapitre sur la formation des mots).

- Le Yin et le Yang : il agit sur la vision du monde en perpétuel changement. Tout peut changer à chaque instant. Une situation à un moment donné n'est pas forcément la même un mois plus tard. La pensée s'y adapte et se fond dans ce système évolutif.
- Les règles liées au groupe, et l'importance de les combiner pour les respecter : l'esprit est en constante alerte pour parvenir à cet objectif. Des adaptations par rapport à l'environnement sont nécessaires. Elles n'apparaissent pas toujours clairement aux interlocuteurs étrangers.

Ces trois points combinés sont représentés sur la figure 7.4.

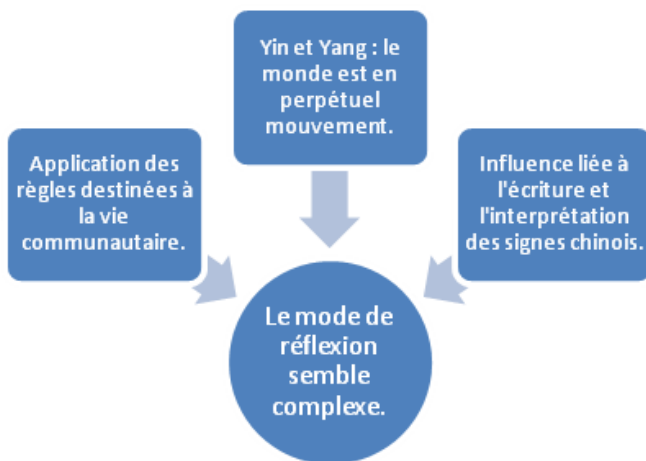


Figure 7.4 Les courants influant le mode de réflexion chinois



Résumé

Les influences liées au mode d'enseignement des étudiants se retrouvent tout au long de leur vie en entreprise. Ainsi, l'apprentissage de la langue implique une bonne mémorisation et une bonne restitution d'informations.

L'aspect pictural des caractères chinois oriente l'esprit vers le pragmatisme. L'interprétation du sens lié aux sinogrammes développe une vision complexe de l'esprit. L'Occidental pourrait qualifier cette complexité de « sinueuse ».

7.1.3 Les influences liées à l'éducation scolaire

L'école en Chine

Histoire : l'histoire de l'éducation est très liée au confucianisme. Confucius annonçait que grâce à l'éducation, un homme a le pouvoir de gouverner les autres hommes. Dans les temps anciens, les mandarins étaient les rares êtres éduqués. Leur formation consistait en un long apprentissage. Ils devaient s'exercer à connaître les livres de leurs maîtres par cœur. Les épreuves duraient de 24 à 48 heures, pendant lesquelles les jeunes candidats étaient enfermés. Une rature sur leur copie était éliminatoire ! Le peu d'élus avait des charges administratives importantes.

Lors de la révolution culturelle, de 1968 à 1972, Mao Zedong a ordonné la fermeture des universités, l'enfermement et parfois l'élimination des lettrés. Cette interruption de quatre années d'enseignement supérieur, a gravement nui au système éducatif : à cette époque, les étudiants qui auraient dû se former, n'ont pas pu le faire. Ces sacrifiés de la révolution culturelle ont développé leur ascension sociale, en majeure partie, grâce à leur adhésion au PCC (Parti Communiste Chinois) et à leur réseau de relations.

Aujourd'hui, le taux de scolarisation, bien qu'inégalement réparti sur le territoire, est tout de même très important. Selon des statistiques officielles, il atteindrait 96 %. Il va sans dire que dans les villes de l'Est, rares sont les enfants qui ne vont pas à l'école.

Comment se passe l'éducation d'un enfant ? L'Occident oriente l'enfant vers la recherche du bonheur. L'enfant est encouragé à expérimenter par lui-même, à s'affirmer hors du cadre du groupe. Cette expression de soi est considérée comme l'élément clef de toute vie en société. Plus tard, elle permet la prise de responsabilités. Les institutions sont conçues pour protéger les intérêts individuels.

La Chine guide l'enfant vers ses devoirs vis-à-vis du clan familial. L'individualisme, l'affirmation de soi sont des éléments incompatibles avec le groupe. L'ambition sociale par l'application des règles et leur utilisation permet de s'élever dans la hiérarchie. Ce système fait la particularité de la Chine.

La question de l'enfant unique est intimement liée à celle de l'éducation. Cet enfant, joyau de la famille, fait l'objet de toutes les attentions. Lorsque plus tard, il aura réussi, il prendra en charge la retraite de ses parents et grands-parents. Toute la famille va donc miser sur lui. L'amusement et la découverte s'accompagnent toujours de progrès, pour maximiser les chances de succès. Depuis l'âge de six ans jusqu'à ses diplômes universitaires, l'enfant va subir d'énormes pressions. Ses parents vont économiser pour qu'il puisse aller, le soir et le week-end, suivre des cours complémentaires. Ce sont des cours de mathématiques, de langues..., mais aussi du piano, de la danse, de la peinture. Les activités artistiques apportent quelques points aux examens.

La pression des examens engendre des situations insupportables pour les élèves qui ne réussissent pas. Nombre d'entre eux trouvent dans le suicide, la seule issue à leur désespoir. Dans ce domaine, la Chine est en train de rejoindre, à grands pas, les statistiques japonaises.

La politique de l'enfant unique a complètement bouleversé les systèmes d'éducation. Autrefois, les parents avaient plusieurs enfants. L'objectif était de nourrir la famille. Aujourd'hui, les parents s'affairent à offrir la meilleure éducation à le ou leurs enfants. Les grands-parents sont très présents, et gâtent le ou leurs petits-enfants. Cette situation concerne les provinces riches de l'Est, contrairement aux provinces pauvres du Centre et de l'Ouest.

Comment se présente le système scolaire ? L'enseignement obligatoire dure neuf ans : le primaire et le premier cycle du secondaire. L'école primaire dure cinq ou six ans, et le premier cycle du secondaire est de trois ou quatre ans. Les enfants entrent à l'école primaire à six ou sept ans, et au collège à douze ou treize ans.

Dès le primaire, les enfants suivent un enseignement moral qui passe par l'amour de la patrie, du parti communiste et du peuple. Le passage en classe supérieure s'effectue par le biais d'examens. Dans les campagnes, les matières sont moins nombreuses, et le travail des champs appelle les enfants aux tâches agricoles.

Le manque de fonds et le coût des universités constituent un problème insoluble pour le gouvernement. En 1989, l'Université coûtait 200 Yuans par an. En 2009, le montant est passé à 10 000 Yuans. Chaque année, 250 000 ingénieurs sortent diplômés des universités chinoises.

Comment se déroulent les cours ? Les classes comptent plus ou moins 50 élèves. Le professeur fait preuve d'autorité, et la discipline doit être respectée. Pendant les cours, les questions ou les commentaires des élèves, peuvent sous-entendre une mise en doute du savoir du maître. Les étudiants écoutent, répètent ensemble et prennent des notes. Ils apprennent par cœur. Leur participation aux cours est assez passive. Leur sens critique est ainsi moins développé.

Les influences de l'éducation scolaire dans la vie active

- **Niveau d'éducation** : ce niveau est de bon à très bon. Il a grandement participé au développement économique de la Chine. Les entreprises étrangères y ont trouvé un facteur favorable à leurs implantations.
- **Quantité de travail** : au regard des immenses efforts développés depuis son plus jeune âge, le personnel chinois a un goût prononcé pour l'effort. Il ne rechignera pas devant les heures supplémentaires. Néanmoins, il est regrettable que certaines entreprises profitent à l'extrême de cette situation.

- **Intérêt pour l'apprentissage** : les employés chinois sont très avides d'apprendre. Cet aspect est une clef de négociation avantageuse. C'est un outil utile pour la motivation, la récompense ou la promotion de personnel méritant. Toutefois, il est indispensable d'encadrer un acte de formation par un contrat. En effet, après avoir formé leurs employés chinois, certaines entreprises étrangères, les ont vus quitter la société pour chercher un meilleur salaire ailleurs !
- **Relationnel** : les étudiants gardent fréquemment des contacts avec leurs anciens camarades de classe. Quel que soit leur niveau d'éducation, ils sortent de l'école avec un réseau relationnel intéressant. Ils peuvent en faire profiter leur employeur.
- **Passivité** : en cours, l'élève s'adapte en demeurant passif. En entreprise, l'aspect positif de cette attitude se traduit par la facilité d'adaptation du sujet. Les conséquences d'une attitude passive au travail sont à garder à l'esprit constamment.
- **Obéissance aux règles** : en entreprise, les cadres ont une bonne connaissance des règles et de leur possible marge d'interprétation. La contrepartie en est un manque de prise d'initiative et de responsabilités. Ce point recoupe la question liée à la vie du groupe, développé dans le paragraphe 2.2.2 sur les liens entre le groupe et l'harmonie.
- **Absence de critique** : en Chine, le milieu scolaire demande de ne pas être critique. En milieu professionnel, l'absence de critique ne favorise pas l'analyse, ni la recherche de solutions. Directement, l'esprit d'initiative s'en retrouve amoindri.



Exemples :

Une bonne formation, pour un employé peu reconnaissant

Cette entreprise française, dans le domaine des contacteurs, s'est implantée en Chine dans les années 2000. Pour gérer son unité de production, elle a recruté un ingénieur chinois.

Pendant plusieurs mois, elle l'a formé en France à ses techniques et savoir-faire. Au bout d'une année, l'employé quitte son employeur français. Ses divers séjours en France et ses quelques mois d'expérience, lui ont permis d'aller vendre plus cher son savoir-faire récemment acquis auprès d'un concurrent.

Analyse : aujourd'hui, des contrats existent pour éviter ce genre de situation. Ils engagent l'employé formé à une durée de travail déterminée. Si cette condition n'est pas respectée, l'employé s'engage à verser une somme selon les accords préalablement décidés.

Remplacer un moteur auxiliaire en panne, sans vision critique

Un de mes clients a une activité dans le transport ferroviaire en Chine. Présents sur tout le territoire, ses techniciens doivent, en cas de panne, observer strictement deux règles :

- La rapidité d'intervention pour des raisons de coût d'immobilisation.
- La sécurité des voyageurs par la qualité du travail fourni pendant leur intervention.

Le premier point s'effectue sans difficulté.

Le deuxième point est plus compliqué : outre la réparation, et pour éviter ceux à venir, il est indispensable de rechercher l'origine et la cause du problème. Par exemple : pour le changement d'un moteur auxiliaire, les techniciens chinois viennent avec le moteur de rechange et font le travail de remplacement. Leur employeur doit fréquemment leur rappeler de rechercher l'origine de la panne. Si elle ne vient pas du moteur en lui-même, peut-il exister un problème d'alimentation électrique, ou toute autre raison ? Si c'est le cas, le moteur de rechange va probablement tomber en panne à nouveau.

Analyse : le manque de vision critique, engendre difficilement un processus de recherche de causes à effets.



Résumé

Le niveau d'étude des employés est élevé, et leur capacité de travail importante.

Le réseau relationnel, tissé et conservé après la scolarité, permet à l'entreprise d'en bénéficier. La passivité adoptée pendant les cours et l'absence de critiques, entraînent une certaine difficulté à la recherche de solutions.

7.1.4 Quels sont les notions de vérité et le mode de raisonnement ?

La notion de vérité et le mode de raisonnement en Occident

Vérité : il existe des vérités immuables, donc reproductibles. L'observation d'aujourd'hui est la même que l'observation de demain. L'observateur peut mesurer, analyser, expérimenter et modéliser ses observations.

Raisonnement : depuis notre jeune âge, nous sommes formés à raisonner suivant le modèle : thèse, antithèse et synthèse. Cette approche privilégie l'intelligence logique et rationnelle, basée sur l'analyse et la synthèse.

La notion de vérité et le mode de raisonnement en Chine

Vérité : comme cela a été abordé dans les paragraphes 4.1.2 sur le temps et 7.1.1 sur le Yin et le Yang, le monde est en perpétuel mouvement. Tout évolue selon un processus : le temps apporte des facteurs d'évolution. Ce qui était observable et mesurable hier, ne l'est peut-être pas de la même manière aujourd'hui, car l'environnement est différent.

Ce qui « est » aujourd'hui, ne « sera » pas obligatoirement demain. Il n'existe pas de vérité absolue.

Raisonnement : comme il n'y a pas de vérité pour expliquer le monde, il faut s'attacher à observer le processus. Par l'observation, on peut ainsi anticiper les effets et les conséquences des évolutions. Cette approche privilégie l'intelligence associative et l'intuition.



Exemple :

Comment un de mes clients est devenu mon partenaire

M. Liu et M. Xu viennent passer une semaine en France afin de rendre visite à plusieurs vignerons et négociants dans le Bordelais, la Bourgogne et le Languedoc. Auparavant, je n'ai rencontré ces deux personnes qu'une fois. M. Liu s'exprime dans un anglais courant. Il est toujours bien habillé, en costume cravate. M. Xu, lui, est beaucoup plus réservé. Son niveau d'anglais est assez médiocre. Son habillement est quelconque. Très logiquement, je m'adresse toujours à M. Liu. M. Xu semble jouer un rôle d'assistant. Chaque soir, après nos visites auprès des vignerons, nous faisons un briefing sur la journée. J'indique à M. Liu les opportunités et les produits intéressants pour le marché chinois. Chaque fois, M. Liu me répond qu'il ne peut pas prendre de décision immédiate : il doit rendre compte de ses observations au patron, qui finance les vins. Petit à petit, en observant et m'intéressant à M. Xu, je me rends compte de son pouvoir de décision : il est important. Finalement, à la fin du séjour, il s'avère que M. Xu, que je prenais pour l'assistant de M. Liu, n'est autre que le fils de l'investisseur. M. Xu a pour mission de renforcer le développement de l'entreprise de distribution de vins et spiritueux de son père.

Analyse : pourquoi cette mise en scène ? En premier lieu, elle évite à M. Xu de prendre une décision d'achat sur-le-champ. Attendre la fin du voyage permet d'avoir une vue d'ensemble sur tous les produits rencontrés. La deuxième raison, la plus importante, consiste à observer en toute tranquillité. Observer mes fournisseurs de vins, observer la qualité de mon travail, évaluer mon honnêteté et ma fiabilité. Les observations que M. Xu a pu faire, lui ont permis de décider, par intelligence associative et intuitive, de l'éventualité d'établir un partenariat plus sérieux avec moi.



Résumé

L'Occident repose sur des vérités immuables. Celles-ci permettent de raisonner sur des bases constantes. L'intelligence se base sur la logique et l'analyse. En Chine, le monde est en perpétuelle évolution, ce qui implique de constants changements. Les vérités peuvent changer. Le mode de réflexion s'appuie sur l'observation du processus, privilégiant ainsi l'intelligence associative et intuitive.

7.1.5 L'anticipation

Le management interculturel approche méthodiquement les cultures mondiales, particulièrement la notion d'incertitude. C'est la capacité de l'entreprise à faire face à l'imprévu, et la manière dont les individus abordent le risque.

Ce contrôle de l'incertitude peut faire appel à des plans et des outils de prévision. La mise en place de procédures standardisées, le besoin de discipline et d'ordre en font partie. L'anticipation est un moyen de contrôle du risque. L'Europe se situe dans les pays à contrôle du risque élevé, tandis que la Chine se situe dans les pays à contrôle du risque faible. Dans la pratique comment cela se traduit-il ?

En Occident

L'entreprise consacre une part importante de son budget à l'entretien du matériel. Les pannes coûtent cher, en temps et en argent. Par anticipation, mieux vaut prévenir que guérir ! En revanche, en cas d'imprévus, la réactivité est, selon les cas, moyenne.

Les lieux publics, tout comme les lieux privés, sont bien entretenus : pour des raisons de confort de vie, mais aussi de longévité des installations.

Pour l'homme occidental, la peur de l'inconnu, l'incertain représentent l'une des plus grandes angoisses. Le planning permet de réduire les incertitudes. Le risque est éloigné au maximum par l'usage de règles et de procédures. Les assureurs font preuve d'une imagination débordante pour couvrir un éventail de risques très large : accident, maladie, vieillesse, vie, vol, dégâts naturels, chômage, impayés...

Cette situation enferme l'homme occidental dans un système auquel il a l'obligation de souscrire : en cas de problème, il lui sera difficile de survivre autrement.

Si un imprévu survient, cela veut dire que le risque n'a pas été correctement maîtrisé. Il faut donc trouver un responsable. La fatalité n'a plus sa place. Seule, la fatalité heureuse, comme le hasard d'une rencontre, est acceptée !



Exemple :

Le chômage au service de la paix sociale

Chaque jour, les médias français annoncent maintes fermetures d'usines et des licenciements. Parfois même, des employés menacent de faire sauter leur entreprise. La perte de leur emploi les prive de tout. Ils n'ont plus rien à perdre. Tous les mois, les chiffres du chômage, qu'ils soient en augmentation ou non, sonnent dans les esprits comme un glas. Les délocalisations planent sur nos têtes comme une guillotine. Pour les médias, c'est l'aubaine : les mauvaises nouvelles se vendent tellement bien ! Dans cette morne et grise ambiance, la plupart des individus préfèrent ne rien dire. Ils préfèrent plutôt se tenir tranquilles que d'être bientôt sur la liste noire des futurs licenciés.

Pourquoi l'autre côté de la médaille n'est-il pas montré ? Serait-il trop clair, trop brillant pour se vendre ? L'espoir et l'objectivité sont-ils tellement dérangeants ?

À savoir pour la France : le nombre d'emplois perdus dans les délocalisations en 2008 est inférieur au nombre d'emplois créés la même année.

Données négatives : le déficit commercial avec la Chine en 2008 est de 19 milliards d'euros (source CCIFC).

Données positives : le chiffre d'affaires total France-Chine réalisé par les exportations, plus les 1 800 implantations d'entreprises françaises, est de 18 milliards d'euros (source CCIFC). Le tourisme chinois en France est estimé à 2 milliards d'euros.

Solde : positif en faveur de la France.

Objectivement, le tableau apparaît équilibré ! Alors, pourquoi le noircir ? La peur du chômage n'est-elle pas l'outil idéal pour garder les esprits calmes ? Bien que les gouvernements préfèrent le rayonnement économique de leur pays, en temps de difficultés intérieures, ce genre de questions peut se poser !

En Chine

Par rapport à la gestion du risque, le comportement des entreprises est très variable. Divers facteurs ont une influence non négligeable sur le management de l'entreprise : la nationalité des sociétés implantées en Chine, le pays dans lequel les cadres ont fait leurs études, l'expérience professionnelle des employés...

Toutefois, la tendance se situe sur un niveau de prise de risques élevé. L'entreprise traditionnelle chinoise évite de perdre du temps avec l'entretien de l'outil de production. Lors de visites d'entreprises, j'ai pu fréquemment constater que des machines-outils fonctionnent dans un amas de copeaux de métal et d'huile. La panne n'est pas souvent anticipée.

En situation d'imprévu, la réaction est rapide, mais l'efficacité pas toujours. En cas de déficience, machines et personnel sont facilement et rapidement disponibles.

La gestion de l'incertitude est influencée par le niveau de richesse et d'éducation d'une population. Les assurances ne sont pas encore très répandues en Chine. Jusqu'à présent, la famille joue ce rôle. Le noyau familial fait office de caisse de retraite, d'assurance maladie, de banque...

Au regard des changements de comportement sociaux, les sociétés d'assurances s'implantent sur le marché. Leur stratégie, orientée sur le long terme, a pour but de remplacer la fonction de la famille. D'ici quelques années, la couverture du risque à la chinoise ne sera guère différente de celle à l'occidentale. Par exemple, la société AXA y est présente depuis l'an 2000.



Exemple :

Une prise de risque de haut niveau

En 2009, pour le nouvel an chinois, la direction de la CCTV (*China Central Television*), l'unique station de télévision chinoise à couverture nationale – 8 chaînes – (en tout le pays compte environ 2 000 chaînes de télévision régionales et locales), décide d'une stratégie de communication à la hauteur de sa réputation.

Le très cher et prestigieux nouvel immeuble de la CCTV, conçu par l'architecte néerlandais Rem Koolhaas, sera bientôt achevé. Il faut absolument marquer le coup de manière forte. La direction décide de lancer un impressionnant feu d'artifice, depuis un hôtel de luxe en construction, voisin de la CCTV.

Pendant le nouvel an chinois, la ville de Pékin, pour des raisons de sécurité, interdit toute pyrotechnie. Toutefois, la CCTV n'en tient pas compte, car elle-même est un organisme d'État. Sitôt le feu d'artifice lancé, très rapidement, un incendie se propage dans l'immeuble en construction. Un pompier meurt, et l'immeuble est inutilisable. L'équipe dirigeante de la CCTV a bien réfléchi aux retombées médiatiques de l'évènement. Mais a-t-elle pris en considération l'importante prise de risques engendrée par le lancement d'un feu d'artifice en zone urbaine ?



Résumé

La faculté d'anticiper est importante en Europe. Lors d'imprévus, la réactivité est, selon les cas, moyenne. La Chine, ne place pas comme prioritaire l'anticipation. La réactivité est très rapide, mais pas toujours efficace.

7.2 *Guide* : comment concilier efficacement les deux modes de réflexion ?

7.2.1 Peut-on faire confiance à ses intuitions ?

À un moment ou un autre, la plupart des hommes d'affaires écoutent leur intuition. La grande majorité des Occidentaux, n'osent pas faire confiance à leur ressenti. L'analyse logique, apparaît plus sûre, ce qui s'adapte tout à fait aux méthodes de travail de l'Occident.

En Chine, les règles et les repères sont en constante mouvance. Les systèmes administratifs, comptables, culturels et linguistiques sont différents. Les modes de réflexion, d'approche des affaires aussi. Se fier à son intuition ou à son instinct, est indispensable. Seulement, il est difficile de faire confiance à la petite voix intérieure qui nous guide et nous incite à prendre telle ou telle décision de manière irrationnelle.

Pour une meilleure performance intuitive, vous pouvez utiliser : l'observation, le bon sens, un minimum d'expérience, mais surtout, la recherche de cohérence. Le moindre signe d'incohérence est à prendre comme un signal d'alerte.

Comme cela est décrit dans le paragraphe 5.1, les hommes d'affaires chinois ont besoin de créer une relation de confiance. Celle-ci passe par des mises à l'épreuve afin de tester et d'observer les situations. Reproduire leurs méthodes est le meilleur moyen d'améliorer son efficacité professionnelle en Chine.

La gestuelle

Axel Boucher, éminent spécialiste de l'interprétation de la gestuelle, indique que 7 % d'un message, passent par les mots, 38 % passent par l'intonation de la voix, et 55 %, par les gestes. Notre subconscient interprète les différentes attitudes et les différents gestes corporels qu'il identifie. En effet, s'il est possible d'utiliser les paroles pour mentir, il n'est pas possible de modifier son attitude gestuelle à plus de 5 %.

Les gestes sont communs aux humains, indifféremment de leur culture. Comment interpréter le fait qu'un orateur se gratte lorsqu'il parle ? En tant qu'observateur, une impression inconsciente est ressentie. Laquelle ? Pour l'orateur, cette situation traduit un stress. En effet, celui-ci produit des substances acides, qui créent des démangeaisons sur la peau.

L'observation, la synthèse et l'(in)cohérence

La définition de l'observation scientifique consiste en un procédé d'investigation. Il permet l'examen attentif d'un fait ou d'un processus, en vue de mieux le connaître et/ou de le comprendre.

Dans un sens plus courant, c'est l'action de considérer avec attention les choses, les êtres ou les événements. Cette attention permet de conférer un sens précis aux faits, gestes, attitudes et situations. L'esprit synthétise les informations observées, puis en établit les liens de cohérence.

Dans le cadre des mécanismes d'intuition, l'observation et le questionnement intérieur s'appliquent selon quatre orientations :

- **L'observation liée au contexte** : il s'agit de la situation dans laquelle se déroule l'action en question. Elle apporte des indices non négligeables.

Par exemple : un fournisseur potentiel de visserie de Harbin (nord de la Chine) à qui avez proposé de faire le déplacement chez lui, vous indique qu'il va venir à Pékin pour vous rencontrer.

Questions : pourquoi ce fournisseur n'accepte-t-il pas de vous recevoir ? Quelque chose le gêne-t-il, veut-il simplement vous éviter le voyage ? Essayez dès que possible de répondre à ces questions.

- **L'observation liée aux événements** : une situation évolue et progresse grâce aux divers événements qui la constituent. Sont-ils bien ordonnés et cohérents ?

Par exemple : dans la continuité du cas décrit ci-dessus, vous demandez à votre fournisseur des échantillons réalisés à partir d'un alliage spécifique. Il vous indique qu'il n'en a pas en stock pour le moment, mais qu'il vous les enverra par courrier express dès que possible.

Question : le fournisseur est-il réellement en rupture de stock ? Est-il lui-même fabricant de ce genre d'articles ou les sous-traite-t-il ?

- **L'observation liée aux gestes et aux attitudes** : elle concrétise ce que votre cerveau enregistre, mais que vous ne percevez pas toujours consciemment.

Par exemple : pendant le repas, le fournisseur ne s'assoit jamais face à vous. Son corps est positionné obliquement à 45 degrés par rapport à vous. Il doit donc toujours tourner la tête en votre direction pour vous parler.

Vous ne pouvez pas nommer ce que vous ressentez, mais quelque chose que vous avez identifié vous gêne par rapport à son comportement.

- **L'observation liée aux paroles** : quand deux personnes se parlent, elles pensent fréquemment à ce qu'elles vont dire. Elles peuvent en négliger leur écoute. L'écoute active nécessite beaucoup de concentration et d'attention. Elle permet de détecter plus facilement les incohérences.

Par exemple : le fournisseur évoqué plus haut, a un discours technique tout à fait bien construit. Lorsque vous lui demandez des références de clients, il se met à hésiter et se perd dans des justifications. Plus tard, lorsque vous abordez la question du paiement, il demeure intransigeant pour un paiement complet à la commande. Ses tarifs sont très compétitifs, mais cela vous surprend.

Après ces étapes d'observation, la phase d'analyse permet une prise en compte globale de la situation. Elle permet de conclure vers une décision, ou des solutions ultérieures. Par exemple :

- Approfondir les questions en suspens.
- Vérifier certains points par des moyens externes (enquêtes Coface, Ambassade de France, Mission économique locale...).
- Laisser faire afin que la situation se précise d'elle-même. Dans cette situation, rester constamment vigilant.
- Arrêter ou continuer l'affaire.

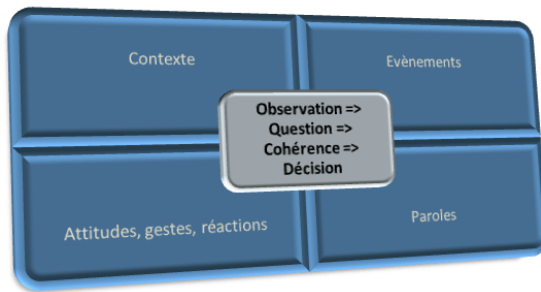


Figure 7.5 Les mécanismes de l'intuition



Exemple :

Comment le manque d'expérience conduit à ne pas écouter son intuition

Comme tout nouvel entrepreneur, quelques expériences difficiles se sont greffées sur mon chemin. Dans mon entreprise d'export de vins et spiritueux, j'ai la chance d'avoir des clients extraordinaires. Certains règlent plusieurs containers de grands crus classés, avant leur départ de France. D'autres utilisent la lettre de crédit. Un de mes clients chinois, situé dans le centre de Taiwan, passe de petites commandes de grands crus. Ce client est très exigeant. Il nécessite beaucoup d'attention.

Cette petite structure, est installée dans un local, juste au-dessus du quai de déchargement. Le mobilier est simple. Trois employés y travaillent. Ce client, contrairement aux autres, n'invite pas au restaurant. Après trois expéditions de grands vins payés avant départ, il veut un vin produit sur mesure : dessin d'étiquettes, cuvée spéciale, millésime réservé, rajout de sucre sur produit fini.

Pour un container de 20 000 bouteilles, il propose un paiement à réception, sans lettre de crédit pour en économiser le coût. Malgré mon ressenti négatif vis-à-vis de cette personne, j'accepte tout de même ces conditions. Ce que je redoute arrive : mon virement n'est pas effectué. Je vais donc voir ce client. Il m'explique qu'il a un impayé et qu'il ne peut me régler pour l'instant. Après quelque temps, il se met en faillite !

Comme toujours, après ce genre d'évènements, on se dit : « J'aurais dû écouter mon intuition première ». Elle s'était naturellement construite sur l'analyse d'un contexte défavorable.



Résumé

Mener des affaires à l'étranger, particulièrement en Chine où les différences sont importantes, nécessite de se fier à son intuition. L'intuition se crée par l'observation, dans une situation donnée, du contexte, des évènements, des personnes, de leurs attitudes et paroles.

L'analyse de ces observations permet de prendre une décision.

7.2.2 Mode de réflexion : exploiter les différences sino-françaises ?

Comme dans le paragraphe 6.2.2, deux tendances sont juxtaposées. Il ne s'agit plus des modes de vie, mais des modes de réflexion. Entre deux employés et leur culture, exploiter la meilleure complémentarité de leurs différences permet d'obtenir une collaboration efficace.

Prenons ici un exemple concret : un Français travaille avec un agent chinois. Ce dernier doit commercialiser les produits français en Chine.

Afin d'optimiser leur action professionnelle, comment exploiter au mieux les aptitudes de chacun en bonne complémentarité ?

- Aptitudes de l'agent chinois à exploiter (désignées par les parties en gris clair dans le tableau 7.1).
- Aptitudes du fournisseur français à exploiter (désignées par les parties en gris foncé dans le tableau 7.1).

Dans le paragraphe 6.2.2, la complémentarité et l'effet de levier s'établissaient entre les deux cultures. Dans ce chapitre, seule la complémentarité se détache. Elle marie parfaitement les processus de raisonnement chinois et français.

Tableau 7.1 Exemple de complémentarités possibles entre fournisseur français et acheteur chinois

| Chine | France |
|--|---|
| - Mémorisation – Restitution importante. | - Mémorisation moindre. |
| - Esprit d'analyse moindre. | - Esprit d'analyse fort. |
| - Écriture : représentation picturale – Pragmatisme. | - Écriture : combinaisons multiples – Créativité. |
| - Relationnel important dès très jeune. | - Relationnel moindre. |
| - Passivité – Adaptation. | - Action – Permet l'évolution dans l'entreprise. |
| - Absence de critiques – Absence de recherche de solutions. | - Esprit critique – Recherche importante de solutions. |
| - Vérité : pas de vérité absolue, le monde est en perpétuelle évolution. | - Vérité absolue : ce qui est valable aujourd'hui l'est aussi demain. Certitudes. |
| - Raisonnement : basé sur l'observation du processus. Anticipation des effets et conséquences des évolutions. Intelligence associative et intuition. | - Raisonnement : analyse et synthèse. Anticipation : par déduction. Intelligence cartésienne. |
| - Opportunisme développé. | - Opportunisme moyen. |
| - Anticipation faible. | - Anticipation élevée. |
| - Prise de risques importante. | - Prise de risques limitée. |
| - Réactivité forte : pas toujours efficace. | - Réactivité moyenne : efficace. |
| - Fatalisme. | - Pas de fatalisme. |



Résumé

La complémentarité entre modes de réflexion chinois et occidentaux est à exploiter. Elle permet une collaboration riche et efficace.

8

Les modes d'expression

8.1 *Éclairage* : situer les écarts de communication entre Chine et Occident

Dans la sphère privée et professionnelle, la communication est un élément clef :

- Communiquer permet d'accroître ses performances.
La publicité est le vecteur de communication d'un produit. Internet révolutionne la communication planétaire.
- Communiquer comporte des techniques et des barrières, mais aussi des principes immuables.
Le premier principe est celui de l'entonnoir.

La figure 8.1 matérialise les déperditions qui existent entre la conception du message par l'orateur, et son utilisation par l'auditeur. Étant sous-entendu que tous deux pratiquent la même langue et sont de même culture. L'interaction entre personnes de pays et de culture différents intensifie les déperditions.

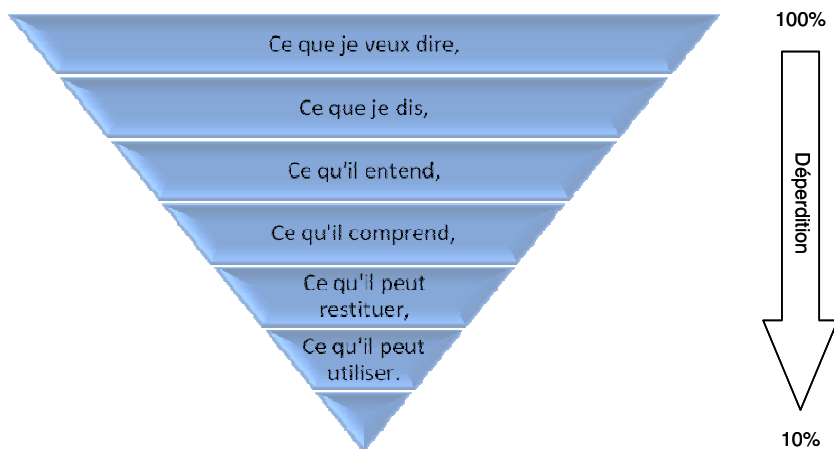


Figure 8.1 L'entonnoir de la communication



Résumé

Dans une conversation, entre la conception du message par l'orateur et son utilisation par l'auditeur, 90 % de celui-ci est perdu.

Cette proportion concerne des personnes de même langue maternelle et de culture identique.

Il faut toujours garder à l'esprit que la perte, au niveau de la communication, est plus importante entre Occidentaux et Chinois.

8.1.1 Les modes d'expression en Occident

Mode d'expression explicite

L'Occident utilise un mode d'expression direct. Il traduit la pensée sans détours. Seules, certaines situations de convenances, de diplomatie, voire la fameuse « langue de bois », font appel à des modes de communication indirectes.

La figure 8.2 met en évidence la quantité d'informations émises directement, et ce, pendant un délai court.

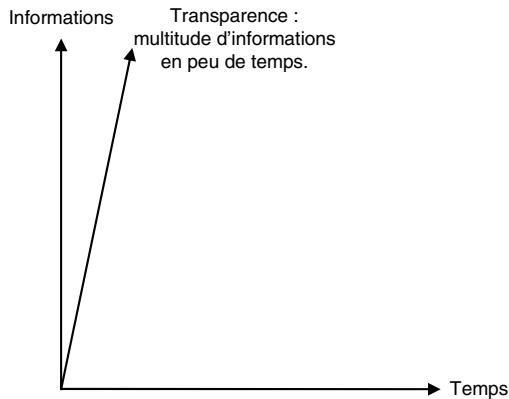


Figure 8.2 Expression occidentale : mode explicite



Exemple :

La gêne d'une assistante

Un ami français, Jacques, vient me rendre visite à Canton pendant quelques jours. Il m'accompagne pour un repas d'affaires. Il est très bien accueilli par l'équipe de notre distributeur. Les dix employés sont présents, y compris, la charmante Mlle Guo.

Les « ganbei » (boire cul-sec son verre) s'enchaînent. Jacques porte joyeusement un toast à la « belle Mlle Guo »... qui devient rouge de gêne ! Ce qui, en France, est interprété comme un compliment, peut, en Chine, s'avérer embarrassant. Cette annonce directe met en avant la personne à qui elle est adressée. Comme nous l'avons vu au paragraphe 2.2.2 sur les liens entre le groupe et l'harmonie, l'éloge de Mlle Guo déséquilibre l'harmonie du groupe.

En Chine, Il est préférable d'adresser des compliments en tête à tête, surtout si ceux-ci sont destinés à une femme.

Réunions en Occident : les différentes phases

En Occident, les étapes marquant la progression d'une réunion passent par l'ordre du jour. Le cœur du sujet est abordé rapidement. Puis, la place est aux débats. Ils nécessitent beaucoup de temps. Après la recherche de solutions, ou, d'un consensus, vient la recherche de moyens et d'outils, pour la mise en application. Après la conclusion, la réalisation est bien maîtrisée.

L'origine de cette approche tient au fait que l'Occident a besoin de réflexion avant de s'engager. Si on se réfère au paragraphe 7.1.5 sur l'anticipation, deux points majeurs expliquent cette attitude :

- **La relation à l'incertitude** : la maîtrise du risque fait partie intégrante du mode de vie de l'homme occidental. Une décision mûrement réfléchie et analysée diminue les risques.
- **La notion du temps** : le temps est planifié pour éloigner l'incertitude. Toute perte de temps, due à une erreur ou à un manque de réflexion, coûte cher.



Figure 8.3 Réunions en Occident : rythme et développement



Résumé

Le mode d'expression occidental est explicite : les informations sont annoncées de manière directe et claire. Elles sont communiquées dans un laps de temps réduit. Une discussion va droit au cœur du sujet, puis, s'attache aux aspects de la réalisation, jusqu'à l'accord final.

8.1.2 Les modes d'expression en Chine

Mode d'expression implicite

Pour les Occidentaux, il n'est pas toujours facile d'intégrer un mode de communication à la Chinoise. Pourquoi ? Parfois très direct, il est aussi et souvent indirect. Une conversation peut utiliser des chemins tellement sinueux qu'elle apparaît parfois incohérente.

Qu'est-ce qui caractérise le langage indirect ? Les informations ne sont pas adressées de manière explicite. Le temps nécessaire à la compréhension d'un message est plus long que dans le schéma occidental. Le fait de décoder les sous-entendus ralentit la compréhension.

Pourquoi les Chinois s'expriment-ils de manière indirecte ? (Cf. § 2.2.3 sur le langage indirect.) La question d'harmonie en est la cause principale.

Vivre en Chine permet de comprendre assez rapidement les sous-entendus. Ceux-ci sont souvent codés.

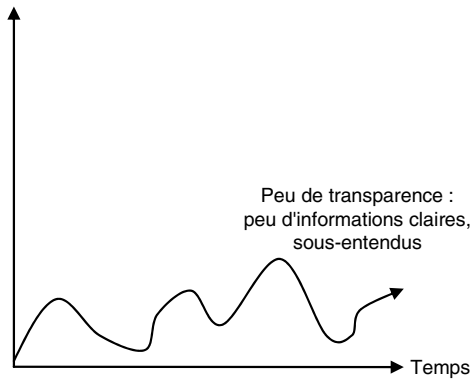


Figure 8.4 Expression en Chine : mode implicite



Exemple :

Un licenciement exprimé indirectement

Pendant mes études de mandarin, à Taiwan, je travaille dans un restaurant français. Le propriétaire est un riche investisseur. Il embauche un gérant, qui s'occupe parfaitement bien de la construction du site. Il est moins performant pour le développement d'affaires et la comptabilité.

Très rapidement, le propriétaire reprend les comptes. Au bout de six mois, il annonce au personnel, dans un discours solennel, qu'il n'y a plus de trésorerie. Il ne peut plus payer les salaires. Plus d'un mois après, le gérant quitte le restaurant. Immédiatement, l'investisseur reprend le versement des salaires, y compris ceux en retard.

Analyse : ce « mode harmonieux » de licenciement, est réalisé sans que le mot soit prononcé une seule fois. Le gérant interprète parfaitement ce geste. En effet, le propriétaire est loin d'être en manque de trésorerie.

Réunions en Chine : les différentes phases

La comparaison des figures 8.3 et 8.5 est explicite : les rythmes et les développements d'une réunion en Occident et en Chine sont inversés ! Là où l'Occident démarre de manière rapide, avec des objectifs précis, la Chine « tourne autour du pot ».

L'ordre du jour est souvent remplacé par un discours solennel. Divers sujets sont abordés, qui n'ont pas toujours de rapports directs avec le cœur du sujet. Néanmoins, ils ont leur utilité dans la notion du processus chinois. Percevoir l'environnement humain, approfondir ses connaissances, tester celles de ses collaborateurs ou de ses partenaires est important. Ce qui, pour les Occidentaux, apparaît comme des détails, fournit aux Chinois, une quantité importante d'informations.

Le cœur du sujet est abordé petit à petit. La prise de décision est beaucoup plus rapide qu'en Occident, car son processus n'est pas le même : le système de management est pyramidal, et la clef de la décision se trouve au sommet.

La mise en application est plus rapide dans une entreprise chinoise, mais très variable dans une co-entreprise ou dans une implantation étrangère en Chine.

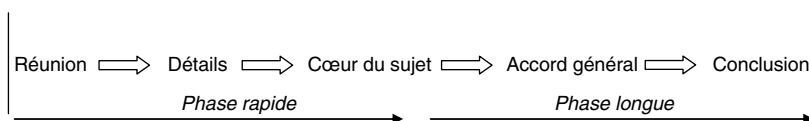


Figure 8.5 Réunions en Chine : rythme et développement



Résumé

Le mode d'expression chinois est implicite : les informations ne sont pas toujours annoncées clairement. Il faut plus de temps pour comprendre les informations : langage indirect, sous-entendus... Une réunion va commencer par des détails, puis petit à petit, va s'orienter vers le cœur du sujet. La décision est généralement prise rapidement.

8.1.3 Pourquoi les Chinois parlent-ils fort ?

Cette question est très souvent soulevée par les étrangers. Bien qu'il ne s'agisse là que d'une généralité, il est effectivement des circonstances, où les voix sont étonnamment fortes. Quelles en sont les raisons ?

- **Couvrir le bruit.** Une des premières causes est la nécessité de couvrir le bruit incessant des villes chinoises.
- **Honorer son hôte.** Dans un restaurant, les voix atteignent des niveaux sonores élevés : l'alcool et le monde sont à eux seuls des raisons valables. Mais le fait de parler fort, démontre l'enthousiasme d'un repas partagé ensemble. Ce brouhaha donne la face à l'hôte, et il est signe de bonne humeur.

- **Le fait des distances interpersonnelles.** Au paragraphe 2.1 relatif aux distances entre individus, on se rend compte que les distances entre deux personnes sont plus grandes en Chine qu'en Europe. En tenant compte du bruit, cela nécessite de parler plus fort.
- **Démontrer que l'on est sûr de soi.** Lorsqu'un orateur s'adresse à une assemblée, il parle fort, non seulement pour qu'on l'entende, mais aussi, pour démontrer sa maîtrise de la situation.



Exemple :

Mode de présentation des objectifs 2008

M. Xie est directeur de production d'une petite unité de fabrication française de connecteurs, près de Shenzhen. Les résultats 2007 sont en hausse de 11 %, et ce, malgré la perte d'un client important. M. Xie réunit, dans le réfectoire, les 60 employés de l'usine. Il monte sur une estrade, et parle pendant près d'une heure. Il évoque les résultats de l'année 2007, les points forts des uns et des autres, puis passe aux objectifs pour 2008. Dans cette partie, le son de sa voix s'élève si fort, que le personnel français détaché, pense qu'il est en colère contre les employés. En réalité, il ne fait qu'insister pour affirmer les objectifs.

8.1.4 Les sujets de conversation fréquemment abordés

En Chine, les conversations comportent parfois des sujets qui peuvent surprendre les Occidentaux. Néanmoins, il n'y a pas d'arrière-pensées : ces sujets sont couramment abordés. En voici quelques-uns :

- Âge.
- État civil, famille.
- Formation et école.
- Salaire.

Si répondre à des questions vous semble gênant, utilisez votre tact : éviter les réponses directes telles que « Je ne veux pas répondre à cette question ».

Il est préférable d'éviter d'aborder certains sujets, tels que la politique intérieure chinoise (Tian An Men, Tibet) et la politique chinoise dans le monde. Hormis les personnalités du gouvernement, les Chinois, contrairement à nous, s'intéressent assez peu à la politique. Ils sont très pris par leurs préoccupations journalières. Quant à l'opposition, elle est quasiment inexistante. Internet permet une opinion politique douce et très contrôlée. Quant aux 72 millions de cadres du Parti Communiste, ils ont pour mission de faire appliquer les règles et non de les décider. La pudeur chinoise ne se prête pas aux plaisanteries à connotation sexuelle.

8.2 *Guide* : comment interpréter les messages oraux ?

8.2.1 Les clefs de l'interprétation : observer, écouter, analyser

Le paragraphe 7.2.2, sur les mécanismes de l'intuition, traite la question de l'observation. Approfondissons maintenant cette question dans de domaine de la communication, selon la figure 8.6.

1. La situation observée :

- Environnement et contexte : quelle est la situation au moment où l'action se déroule ?
- Événements : comment influencent-ils le déroulement de la situation ?
- Attitudes et gestes : comment se comporte mon interlocuteur ? Quelles pourraient en être les raisons ?
- Paroles : quel est le message direct, quel est le message indirect, quels sont les sous-entendus ?

2. Le questionnement :

- Établir une relation humaine par des questions qui portent un intérêt à l'autre.
- Éclaircir le message indirect par des questions ouvertes.

3. L'interprétation :

- Ce que j'observe : la situation.
- Ce que j'entends : le message original et celui que mon interlocuteur exprime grâce à mes questions.
- Ce que je comprends : l'analyse et l'interprétation des étapes (1) et (2).

Risques de l'interprétation : l'interprétation est une étape subjective, c'est pourquoi il est impératif de la vérifier grâce à l'étape suivante.

4. La reformulation :

- Répétition de ce qui est compris et interprété, sous forme de questions pour confirmation.



Figure 8.6 Mode d'interprétation des réponses



Exemple :

« Je dois partir au nord du pays, soigner ma mère »

En 2007, lors d'un passage à Pékin, je dîne avec un ami américain, Jim, dirigeant d'une entreprise sous-traitante de l'industrie automobile. Lors du repas, nous échangeons nos points de vue sur la communication entre employés chinois et étrangers. Inévitablement, nous abordons la question du langage indirect. Au travers de son expérience de quinze ans en Chine, Jim évoque de nombreux cas, dont un particulièrement intéressant.

Un de ses responsables d'atelier chinois, M. Lu, est très attaché à son emploi. Il est performant, et trouve dans l'entreprise la reconnaissance qui lui est due. Après trois ans, il interpelle Jim : « Je dois partir dans ma ville natale, dans le Nord de la Chine. Ma mère est malade et je dois être présent pour la soigner ». Jim, un peu surpris, prend M. Lu à part. Ce dernier est embarrassé. Il semble vouloir exprimer quelque chose. Jim entame la conversation :

- « Vous travaillez avec nous depuis trois ans. Comment se déroule votre travail ?
- Très bien. Parfois, je suis un peu surchargé et je dois souvent venir le week-end. Nous avons du mal à soutenir la cadence sur la chaîne de montage.
- Sur un mois, combien de week-ends venez-vous travailler ?
- Deux ou trois. Vous comprenez, je me sens bien au travail, mais je ne vois plus mon fils. La semaine, je pars tôt et je rentre tard. Le week-end aussi.
- M. Lu, voici ce que je vous propose. Dès aujourd'hui avec le responsable de production, nous abordons la question et trouvons une solution convenable d'ici la fin de la semaine. Cela vous convient-il ?
- Oui, merci Monsieur Jim. Je pense que cela me conviendra. »

Analyse : Jim a très bien réagi ! Sa connaissance du pays l'a beaucoup aidé. Il s'est laissé guider par son premier réflexe : la décision de M. Lu semble étrange. Jim doit, dans un premier temps, essayer de comprendre. Très vite, l'analyse de la situation laisse apparaître d'autres problématiques que ce qui est annoncé. Lors de la reformulation, M. Lu ne cache pas sa pensée.

8.2.2 Quelles questions pour quelles réponses ?

Questions ouvertes : ce sont des questions dont on attend en réponse un développement, et en aucun cas, oui ou non. Les informations qu'elles livrent permettent de rebondir sur d'autres questions. Par le biais des questions ouvertes, vos interlocuteurs chinois parviendront à exprimer leurs idées de manière plus claire.

Questions fermées : à ce type de questions, la réponse la plus pratiquée en Chine, est « oui ». Elle pourrait bien sûr être « non ».

Réponses : en Chine, le premier réflexe est de ne pas croire en la réponse donnée. Le fait de poser immédiatement une ou plusieurs questions ouvertes permet de vérifier la cohérence de la réponse. L'écoute synthétise observation, audition et analyse. En cas d'incohérence, une ou plusieurs questions s'utilisent comme des outils de vérification.



Exemple :

Trouver son chemin

Toute personne qui est allée en Chine, a rencontré des difficultés pour trouver son chemin. Demander à quelqu'un dans la rue, indépendamment de son niveau social et d'éducation, est hasardeux. Comme nous l'avons vu précédemment, il est difficile pour un Chinois de dire qu'il ne sait pas. Une direction vous est toujours indiquée, mais est-ce la bonne ? Après avoir cherché et demandé à nouveau votre chemin, on vous indique une autre direction, parfois opposée.

Une méthode efficace consiste à consulter un plan, et demander un point cardinal : « Je recherche la rue Hepingli, au Nord Est de la place Tian An Men ». Utiliser des noms de lieux connus associés à des points cardinaux est efficace. Les Chinois se repèrent beaucoup aux points cardinaux, et les situent très bien.



Résumé

Les questions ouvertes et l'écoute active sont les vrais outils qui permettent l'interprétation des messages.

Partie II
Les pratiques
de la communication
dans les relations
d'affaires

9

Les interprétations liées aux attitudes corporelles

9.1 La gestuelle

En Chine, la gestuelle est, dans le cercle familial ou professionnel, assez discrète. Elle se manifeste principalement lors d'événements publics :

- Pour le salut, la poignée de main n'est pas utilisée.
- Sceller un accord sous l'œil d'une assemblée, se concrétise par une longue poignée de main.
- L'affirmation d'un discours est souvent martelée par un mouvement vertical du bras ou de la main.
- Pour le salut, un léger hochement de tête indique le respect adressé à son interlocuteur.
- Le baiser n'est pas utilisé en Chine. Il ne se pratique pas en public entre hommes et femmes. Il est réservé à l'intimité.

Risques d'interprétation

L'observateur occidental peut traduire ce manque de gestuelle, par une certaine passivité ou une possible réserve.

9.2 Les distances

Dans l'inconscient collectif, chaque culture possède des codes gravés. C'est également le cas pour les distances interpersonnelles.

L'homme possède un territoire comme une bulle dont son corps serait le centre.

Ces distances ont été mises en évidence par l'anthropologue américain Edward T. Hall :

- Pour un Occidental, avec quelques variations, la distance personnelle, c'est-à-dire établie entre deux personnes qui se connaissent, se situe à environ 80 cm.
- En Chine, cette distance s'établit entre 100 et 120 cm. Il n'est toutefois pas rare de rencontrer des jeunes gens de même sexe qui se tiennent par la main ou l'épaule. Cette attitude n'a aucune connotation homosexuelle.

Risques d'interprétation

De manière inconsciente, l'observateur occidental interprète cette différence de distance, par un éloignement et une retenue de la part de ses interlocuteurs chinois.

9.3 Le regard

Il est souvent reproché aux Chinois de ne pas fixer du regard. En Chine, cette attitude est considérée comme impolie.

Dans l'histoire chinoise, les sujets devaient baisser les yeux et se courber afin de ne voir ni ne regarder leur empereur. Il est toujours impoli, en Chine, de soutenir du regard et fixer des yeux.

Risques d'interprétation

Cette différence est très souvent interprétée comme un manque de franchise.

9.4 Les risques de l'interprétation spontanée

Les trois paragraphes précédents mettent en avant les risques d'interprétation sur diverses questions : la gestuelle, les distances interpersonnelles et le regard.

En rajoutant les préjugés, un grand nombre d'étrangers établissent leur opinion sur le peuple chinois, de manière superficielle.

Ce qu'ils interprètent, devient vérité au travers de leurs repères culturels. Ces personnes se trompent, et de surcroît, comment professionnellement peuvent-elles être efficaces ?



Exemple :

Certains Occidentaux jugent les Chinois peu sincères

En général, ceux qui affirment cela ne sont pas avertis des questions liées au langage indirect, du regard, de l'opportunisme à bon escient, des méthodes pour créer une relation de confiance...

Cette interprétation rapide est fausse. Elle rend la collaboration entre étrangers et Chinois difficile. Comment travailler de manière constructive ? Comment aborder les questions de confiance lorsqu'on a ce genre de préjugés ? La seule solution pour améliorer son efficacité professionnelle en Chine, est d'apprendre à mieux connaître l'environnement chinois.



Résumé

Sur la base de nos habitudes culturelles, notre esprit traduit ses observations, selon ses propres repères. D'où la nécessité de s'informer sur les pratiques de la culture chinoise. Le salut ne fait pas appel à la poignée de main ou au baiser. Les distances entre personnes sont plus importantes et le regard n'est pas soutenu.

10

Pour une meilleure communication, quels leviers culturels utiliser ?

10.1 La considération crée les liens humains

10.1.1 La politesse

La politesse fait partie du savoir-vivre. Elle exprime la reconnaissance de son interlocuteur. D'où la nécessité de bien en maîtriser les tenants et aboutissants.

Les cartes de visite

Le rituel des cartes de visite revêt différents objectifs : il permet d'assurer une bonne compréhension des noms et des fonctions de chacun. Il assure la pérennité d'un contact, qui peut s'avérer utile dans le futur.

Mais surtout, prendre la carte de visite d'une personne implique de la lire, et donc, de lui porter attention. D'où l'importance de ce rituel.

Les six règles concernant les cartes de visite que vous donnez :

- Prévoyez un stock suffisant : être en rupture de cartes est très gênant.
- Préservez vos cartes, elles doivent être en parfait état. Au regard des chaleurs pesantes que l'on peut rencontrer à certains endroits du pays, insérez-les dans une pochette en cuir ou un portefeuille. Le paquet glissé directement dans la pochette de votre chemise risque de se déformer.
- Rédigez une face en anglais et une face en chinois.
- Distribuez vos cartes à chacune des personnes présentes, même si elles sont nombreuses. Attention : ne posez pas une boîte de cartes sur la table en incitant vos interlocuteurs à se servir d'eux-mêmes.
- Commencez par la personne hiérarchiquement la plus élevée. Sinon, par la plus âgée.
- Donnez votre carte de visite à deux mains, votre nom face à l'interlocuteur, en courbant légèrement la tête.

Les quatre règles concernant les cartes de visite que vous recevez :

- Prenez la carte que l'on vous tend à deux mains.
- Prenez le temps de la lire.
- Rangez-la dans une pochette, ou tout autre endroit noble (surtout pas la poche arrière de votre pantalon...).
- N'écrivez pas dessus. Pour vous repérer, s'il y a beaucoup de personnes, il est utile de faire un plan de table sur un papier à part. Inscrivez leur fonction, et aussi quelques signes distinctifs plutôt que leur nom. Les signes distinctifs sont intéressants, car l'œil étranger ne parvient pas toujours à bien différencier les Chinois entre eux. Il sera plus facile de s'en souvenir lorsque vous les rencontrerez à nouveau.



Résumé

Il est très important de respecter le rituel des cartes de visite. L'image de celui qui se présente va passer par l'image de sa carte de visite.

Recevoir une carte nécessite de la consulter attentivement avant de la ranger.

Les mots de salutations

En mandarin, il n'existe pas de traduction directe du mot « bonjour », tel que nous l'entendons en Occident. Diverses expressions sont utilisées :

- Mots correspondant à « bonjour » :
 - 你好吗 ? (Ní hǎo Ma) Est-ce-que tu vas bien ?
 - 吃饱了? (Tche Bǎo le) As-tu déjà mangé ? Cette formule était plus utilisée auparavant.
- Mots correspondant à « au revoir » :
 - 再见 (Zài Jiàn) revoir à nouveau ! Au revoir.



Résumé

Apprendre les mots de salutations permet de briser la glace. Même si vos interlocuteurs sourient ou rient, vous aurez établi un premier contact. Une légère inclinaison de la tête fait partie des gestes de salutation et de respect.

Quelques attitudes de vie pour créer des liens

La politesse et la reconnaissance passent par le compliment. Mais attention, chez un hôte, éviter de manifester de l'enthousiasme sur un objet lui appartenant. Il se sentira obligé de vous le donner.



Exemple :

Un cadeau embarrassant

Lors d'un périple dans les montagnes du nord, avec M. Zhang, l'un de mes contacts chinois, nous rendons visite à M. Hu, maire d'une petite ville. L'objectif de ce dernier est de trouver des investisseurs étrangers et un savoir-faire dans l'équipement de montagne. Nous passons à son bureau pour vérifier des cartes du lieu. Quelques porcelaines antiques sont disséminées sur le bureau de M. Hu. Je m'y intéresse et lui pose quelques questions. Il m'indique que ce sont les villageois qui les échangent ou les vendent. Je les trouve très belles. Immédiatement, il m'en donne une. Gêné, je refuse. M. Zhang me dit, en anglais, que je dois accepter pour ne pas lui faire perdre la face.

En général, de par leur spontanéité et leur modestie, les Chinois créent facilement des liens. Les Occidentaux ne sont pas toujours dans le même état d'esprit. Le tableau 10.1 indique les attitudes favorables et défavorables à la création des liens humains.

Tableau 10.1 Créer facilement le lien

| Attitudes favorables | Attitudes défavorables |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Modestie | Arrogance |
| Humilité | Fierté |
| Respect | Je sais tout |
| Attention | Mépris |
| Reconnaissance | Refus direct |
| Humour | Colère |
| Politesse | Égoïsme |

10.1.2 Quel cadeau offrir, comment l'offrir ?

Les cadeaux font partie intégrante de la vie familiale, et de celle des entreprises. Offrir un cadeau revêt plusieurs objectifs : la considération et la reconnaissance, le remerciement, le plaisir d'offrir et de recevoir et enfin, la face. Même pour un premier contact, il est important d'apporter une petite attention à votre interlocuteur. Comment ne pas se tromper ?

Un cadeau *made in...* ?

La nature du cadeau dépend de la relation, du statut de chacune des personnes, et bien sûr, du budget. Vérifiez attentivement que le cadeau n'est pas fabriqué en Chine, ou autre pays *low-cost*. Il est vrai que cela devient difficile ! Nous vous proposons ci-dessous, quelques idées de cadeaux :

Petits budgets :

- CD ou VCD originaux : leur qualité est appréciée par rapport aux copies trouvées en Chine.
- Savons : certaines marques font de très beaux coffrets. Les arômes des produits français liés à la toilette sont très appréciés (ils sont raffinés, riches et persistants). Ce qui n'est pas encore le cas des produits chinois...
- Produits cosmétiques.
- Couteaux suisses.
- Chocolats, de préférence avec de belles images sur la boîte. Prêtez attention au lieu où vous vous rendez : le centre de la Chine est communément surnommé « le four de la Chine » !
- Livres : si possible en anglais, avec des photographies de lieux ou de personnages célèbres.

Budgets moyens et hauts :

- Stylos de marque.
- Cigares.
- Vins de Bordeaux ou de Bourgogne. Éviter le Champagne. J'ai personnellement fait cette expérience. La bouteille offerte à un ami chinois est restée de long mois sur l'étagère. En plein été, pour se rafraîchir, il l'a ouverte. Certes, il s'est rafraîchi, non par l'ingestion du précieux liquide, mais par sa douche au Champagne !
- Cognac, à partir du niveau XO.
- Parfums, plutôt pour les femmes, car les hommes se parfument peu.
- Maroquinerie.
- Foulards ou autres textiles.

À proscrire :

- Le fromage, sauf pour les Chinois qui aiment. Ce qui est rare !
- Les produits à base de viande crue (saucisson, jambon) sauf demande expresse.
- Les horloges, car il s'agit d'un homophone : 送钟 (Sòng zhong) signifie « offrir une horloge », et se prononce comme 送终 (Sòng zhong) qui veut dire « rendre un dernier hommage ».
- Éviter les couteaux ou les ciseaux, car ils coupent l'amitié. Seule exception : le couteau suisse.

Comment fixer la valeur du cadeau ?

Un cadeau de très petite valeur n'est pas adapté aux affaires. Inversement, la personne à qui est destiné ce cadeau va, par la suite, offrir un cadeau de valeur supérieure au vôtre :

- Pour une première rencontre, le prix du cadeau ne doit pas être très élevé.
- Pour des rencontres ultérieures, essayez de connaître les goûts de la personne, et adaptez le cadeau en fonction.
- Assurez-vous du statut de la personne qui offre et de celle qui reçoit le cadeau : deux techniciens ou deux directeurs ne s'offrent pas de cadeaux de même valeur.

Comment offrir un cadeau ?

Il est primordial de soigner l'emballage. Le contenant compte autant que le contenu. Les pochettes vite préparées sont à éviter. Un papier rouge ou doré est très apprécié. Le rouge et l'or sont synonymes de porte-bonheur. N'utilisez pas de papier blanc qui est la couleur du deuil.

Il est préférable d'offrir votre présent à la fin d'un entretien. Au début, le geste peut être interprété comme une forme de corruption. Offrez-le à deux mains, en indiquant son contenu. Le bénéficiaire n'ouvrira pas le paquet cadeau devant vous.

10.2 Comment utiliser la notion de face pour solliciter un engagement ?

10.2.1 Entre directives et face

Le thème d'un engagement sur la réalisation d'une tâche est abordé au paragraphe 4.2.2 pour fixer des limites dans le temps. Utiliser cette méthode pour fixer une directive et des objectifs professionnels s'avère tout aussi efficace.

Lorsqu'il passe une directive à ses subordonnées, un supérieur hiérarchique chinois commence très souvent ses phrases par : « Aidez-moi à faire... » 帮我作... (Bang wǒ zuò)...

Il s'agit d'une directive indirecte, qui implique le subordonné. Il ne s'agit plus d'un ordre, mais d'une mission confiée ! Ce procédé demande une réciprocité : en cas de nécessité, le cadre dirigeant doit apporter son support.

Comment mettre en application cette méthode :

- Bien démarrer l'entretien permet d'exposer plus facilement une requête. L'interlocuteur doit sentir qu'il n'est pas choisi au hasard pour cette mission.
- Afin d'assurer une meilleure efficacité, il est préférable que l'engagement soit pris devant témoins.
- Le collaborateur exprime les solutions qu'il envisage d'utiliser. Le questionnement provoque l'engagement progressif sur ses objectifs.
- La question du délai et de son respect doit être abordée par l'interlocuteur lui-même. L'imposer risque de conduire à un « oui » de convenance. Si l'écart entre votre objectif et celui qui vous est donné semble trop important, le mener à se plier à votre attente.
- Afin de le laisser parler plus facilement, donner un caractère informel à l'échange, car la pression de l'entretien peut être gênante.
- Offrir votre support lui permet de s'engager plus facilement.

L'efficacité de ce procédé réside dans l'utilisation de la notion de face conjuguée à celle du devoir.



Exemple :

L'inventaire du stock

Jean, un ami français avec qui nous avons beaucoup échangé sur les aspects de la communication entre Occidentaux et Chinois, m'a relaté un exemple très significatif. Afin de boucler l'année comptable, il lui faut l'inventaire des stocks.

Le responsable de production, M. Zhong, et, un des responsables d'atelier, M. Wen, sont les seuls à pouvoir remplir correctement cette mission. Or, tous deux ont une masse de travail qui leur permet difficilement de réaliser l'état des stocks. Jean les convoque dans son bureau, et s'adressant à M. Wen, expose le problème :

- « J'ai besoin de votre aide : nous devons réaliser l'inventaire des stocks. Cet élément est primordial pour la comptabilité de l'entreprise. Vous êtes une des rares personnes à qui je puisse confier cette mission.
- Vous savez M. Jean, je suis très occupé. Et je ne peux pas me libérer suffisamment pour cette tâche. M. Zhong peut en témoigner.
- Je le sais M. Wen. Mais M. Zhong et moi-même pouvons aménager votre temps de travail et un éventuel remplacement à votre poste. Nous pouvons également vous fournir du personnel pour vous aider. Qu'en pensez-vous ?
- Vous comprenez M. Jean, pour cette tâche, il serait préférable de la faire lorsque les ouvriers sont absents. Dans le cas contraire, les entrées et sorties de matériel peuvent entraîner des erreurs.
- Je comprends. Dans ce cas, pourquoi ne pas envisager l'inventaire après la fermeture des locaux. Bien entendu, les conditions de rémunération et de récupération des heures supplémentaires sont celles en vigueur dans l'entreprise. Si nous affectons deux personnes pour vous aider dans cette tâche, quand pensez-vous avoir fini ?
- En comptant un week-end de travail et plusieurs soirées, je pense trois semaines.
- Pouvez-vous, par exemple, venir deux week-ends et quelques soirées ? En effet, je dois absolument rendre les chiffres dans deux semaines. Cela vous convient-il ?
- D'accord.
- Si vous rencontrez des difficultés, n'hésitez pas à venir m'en parler. M. Zhong, je souhaite que vous soyez très présent lors de cette mission. Je peux aussi compter sur vous ?
- Bien entendu. »

Analyse : cet exemple est particulièrement intéressant. L'attribution de la mission, au début, provoque un refus de la part de M. Wen. Par l'implication de Jean et le soutien de M. Zhong, M. Wen sent la reconnaissance et le support pour la mission qu'on lui confie. Notez la méthode utilisée pour raccourcir les délais.

Il est également intéressant d'imaginer les conséquences d'une directive directe telle que : « M. Wen, vous me ferez l'inventaire. Il doit être terminé dans deux semaines. Débrouillez-vous ! » Comme vous pouvez l'imaginer, dans ces conditions, le résultat est totalement incertain.

10.2.2 Le contrôle et le suivi

En Chine, il est difficile de donner une mission et de patienter en toute confiance jusqu'à l'échéance. Tant au niveau des délais que de la qualité du travail, il est indispensable de suivre et de contrôler. C'est le gage de sa réalisation, dans les critères de temps et de qualité requis. C'est également le moyen de gagner le respect de ses interlocuteurs chinois.



Exemple :

Deux cas de suivi pour des commerciaux en Chine

- Une entreprise suisse, fabricante de machines-outils, possède un bureau de représentation à Shanghai. Au début, seuls deux commerciaux démarchent la clientèle. Ils se déplacent dans les grandes entreprises de la partie Est. La maison mère leur demande un rapport chaque semaine, détaillant de manière précise leurs visites, les détails des frais et les déplacements... Après une période relativement courte, les résultats de l'équipe se montrent satisfaisants.
 - Une entreprise française, dans la plasturgie automobile, est située au Sud de la Chine. Pour la prospection au Nord, elle emploie deux commerciaux assez peu suivis. Très vite, cette entreprise se rend à l'évidence : les résultats comprennent surtout des notes de frais et de déplacements, et très peu de clients. Ce qui l'oblige à rechercher de nouveaux commerciaux, qu'elle encadrera très bien cette fois.
-

10.2.3 Manier la fermeté sans faire perdre la face

Exprimer la colère vis-à-vis d'une personne en particulier, au sein d'un groupe, est très délicat. Le résultat se traduit par une perte de face. Cette situation peut entraîner un départ sans préavis.

En revanche, il est tout à fait envisageable de hausser le ton face à un groupe entier. Les reproches s'adressent à l'équipe au complet, et nul n'est directement incriminé. Quant à l'utilisation de la fermeté, en Chine, elle est de rigueur.

La colère explosive est signe de perte de contrôle de soi, donc mal considérée. Le haussement du ton est un signe d'affirmation de soi et de leadership.



Exemple :

Les conséquences d'une colère dirigée

Le responsable d'un centre d'achat d'un hypermarché français, s'est mis en colère contre un employé du bureau. Le lieu de travail se présente sous la forme de bureaux ouverts. Tous les collègues de l'employé ont été témoins de la scène. Le lendemain, il n'est pas revenu travailler.

11

Comment communiquer à distance ?

Lorsqu'un professionnel étranger se rend en Chine pour relations d'affaires, il rencontre les nombreuses difficultés abordées précédemment. Toutefois, il a l'avantage de visualiser ses interlocuteurs. Ce qui facilite les interactions.

Mais lorsqu'un professionnel traite avec la Chine sans s'y rendre, il vit les difficultés de manière insoluble. Il rentre difficilement dans le monde de son interlocuteur. Le contact n'existe pas. Les personnes travaillant dans les bureaux d'études, les assistants achats ou export, les employés logistiques, basés en Occident, ne connaissent leur interlocuteur que par le biais du téléphone, l'e-mail, et au mieux, la vidéoconférence. On ne traite bien qu'avec ceux que l'on connaît. Comment créer une relation productive par l'utilisation de moyens de communication à distance ?

Créer un lien extra-professionnel avec ses interlocuteurs

En Occident, les buts d'une relation de travail se limitent essentiellement aux aspects professionnels. En Chine, comme nous l'avons vu précédemment, la relation humaine est importante. Par exemple, cela peut se traduire par des informations sur la famille ou par des questions sur la leur.

S'intéresser à ce qu'ils font, dans leur vie privée (loisirs, sports...) et professionnelle permet de créer un lien. Se connaître mutuellement favorise la relation de travail ! Demander un service, ou se proposer pour en offrir un, est un excellent moyen d'implication et d'entraide.

Le téléphone

Le téléphone, tant au niveau privé que professionnel, est en Chine un outil très prisé. Lors de conversations téléphoniques, évitez d'entrer directement dans le vif du sujet : prendre des nouvelles de la famille ou tout autre sujet qui intéresse votre interlocuteur, permet d'entretenir la relation. Pour ne pas obtenir des réponses de courtoisie, posez des questions ouvertes dirigées vers vos objectifs. Il est préférable de reconfirmer pour s'assurer que tout a bien été compris.

La visioconférence

C'est un outil délicat qui met en scène plusieurs interlocuteurs. Cela sous-entend les règles liées à la vie du groupe, particulièrement celles de la face. Il est important de se rappeler les règles concernant le traitement des erreurs, et celles liées à l'utilisation de la face, comme levier, pour définir des objectifs. L'utilisation de l'anglais comme langue d'échange, parlé par des non anglophones, peut provoquer de fausses interprétations.

Les e-mails

L'utilisation du message unique adressé à (À)

C'est le plus facile à traiter au niveau des susceptibilités et de « la face ». Le risque de faire perdre la face est moindre. L'avantage de l'écrit permet la précision. Toutefois, le message unique adressé « À » peut s'avérer insuffisant en cas d'urgence ou d'impératifs. Il est fréquent que vos interlocuteurs ne répondent pas à vos mails. Si c'est le cas, les renvoyer, et si cela persiste, mettre en copie un supérieur hiérarchique. Si vous demandez à votre correspondant de donner son opinion sur telle ou telle question, vous n'aurez peut-être pas de réponse. En effet, il devra sans doute consulter d'autres de ses collègues. S'assurer qu'il est bien la personne dont la fonction est de donner son avis ou prendre une décision... Pour améliorer votre efficacité au travers du mail, il faut :

- Connaître la fonction de votre interlocuteur et son pouvoir de décision.
- Identifier les décideurs ou les intervenants majeurs concernés par vos questions ou vos messages.
- Adresser vos mails en combinant la ou les personnes impliquées dans votre problématique.

- Indiquer des échéances, avec une certaine marge.
- Suivre et relancer.
- Une fois la réponse obtenue, surtout, ne pas oublier de remercier, car cela permet d'entretenir la relation et son efficacité.

L'utilisation de la Copie affichée (CC)

Tout dépend de la nature du message :

- S'il s'agit d'un message de félicitations concernant une personne dans un groupe, il est indispensable d'associer les autres membres du groupe.
- S'il s'agit d'un message d'insatisfaction, la copie à un supérieur hiérarchique ou autre collègue ne constitue pas, en soi, une solution immédiate. Dans un premier temps, il est préférable d'essayer de résoudre le problème directement avec son interlocuteur. Ne mêlez le supérieur hiérarchique aux échanges que lorsque la situation semble bloquée. Dans ce cas, attendez-vous à ce que les liens de travail avec votre interlocuteur se détériorent quelque peu.

La solution qui demeure la plus efficace, sans causer trop de dommages collatéraux, est d'informer par téléphone le supérieur hiérarchique.

12

Le contrat

12.1 Le rapport culturel au droit et à l'écrit

La Chine traditionnelle ne connaissait, du droit, que le droit sanction (pénal) très dur. Le droit à l'occidentale s'appliquait à ceux qui ne savaient pas se comporter moralement ou qui ne connaissaient pas la recherche du consensus ou l'équilibre de l'harmonie.

En Chine, la loi a toujours été perçue comme un simple outil administratif à l'usage des Mandarins. Sa rédaction est assez vague et inégalement appliquée.

Historiquement, les accords reposaient sur la parole. Aujourd'hui, particulièrement depuis son entrée dans l'Organisation Mondiale du Commerce, le gouvernement chinois développe activement son système juridique.

Les Chinois prennent beaucoup de notes. Elles permettent d'enregistrer les points développés durant une réunion. Un recouplement de notes est souvent réalisé pour avoir une bonne compréhension des sujets.

Faire des affaires avec des Chinois nécessite une compréhension mutuelle des discussions. La prise de notes laisse des traces, et s'avère le moyen de vérification idéal. Dans cet esprit, le fait de signer des procès-verbaux avec vos partenaires est le moyen adapté pour confirmer les points abordés.

12.2 Les contrats

Ils sont en général rédigés en deux versions (anglais et chinois), en s'assurant que la version chinoise est identique à la version anglaise.

Le contrat étant signé en Chine, c'est la version chinoise qui, devant les tribunaux chinois, fait foi. Lors de la signature d'un contrat avec un partenaire chinois, il est indispensable de procéder à l'enregistrement auprès d'un avocat.

L'utilisation du contrat se développe. Dès sa mise en application, vous découvrirez certainement l'existence de décrets entravant sa mise en œuvre. Afin de vous protéger (au mieux) contre ce piège, utilisez un avocat expérimenté et bi-culturel.

Comme nous l'avons vu précédemment, le temps apporte le changement, ce qui crée le processus. Cela s'applique aussi au contrat. De nouveaux événements apporteront sûrement des modifications liées à l'évolution de la situation. Cette vision est à l'opposé de la vision occidentale qui prévoit un éventail de situations potentielles dans le futur.

Les négociations ultérieures ne remettent pas les accords en question. Les sociétés chinoises attendent, des sociétés occidentales, qu'elles respectent les contrats !

La relation de confiance établie avec les Chinois a plus de valeur que le contrat signé. Continuez à entretenir ces relations régulièrement, dans la durée.

13

Un homme averti en vaut deux

13.1 La Chine marche sur ses deux jambes

Revenons un peu sur l'histoire de la Chine. Comme le décrit François Jullien, dans « La Chine au miroir de l'Occident » (*Le Monde diplomatique*, octobre 2006), l'Occident a acquis sa notion de liberté depuis les Grecs. Face à l'envahisseur, ils combattaient pour leur liberté et leur indépendance.

Jusqu'à aujourd'hui, la Chine s'est construite sur l'annexion de territoires voisins. Les peuples envahis se sont laissés, petit à petit, « siniser ». En effet, la culture chinoise était de loin en avance sur la leur. La construction du pays ne justifiait pas de combats pour la liberté. Ce pays n'a jamais colonisé de pays lointains comme l'a fait l'Occident.

Au XVI^e siècle, les premiers missionnaires sont venus dans des buts relativement pacifiques : l'évangélisation. Ils ont réalisé de très importants travaux de linguistique.

Au XIX^e, la rencontre fut plus brutale : pour des raisons économiques, l'Occident est venu s'imposer en Chine. Ceci ne s'est pas produit sans dégâts : palais et autres monuments brûlés et saccagés, populations éliminées ou soumises à la consommation d'opium, et bien d'autres malheurs encore.

La Chine s'est vu imposer un modèle occidental. Elle s'est ensuite attachée à l'imiter avec pour objectif de le rattraper et de le dépasser dans de nombreux domaines : sciences, technologies, médecine, industrie, agriculture...

« Marcher sur ses deux jambes » est une image utilisée par Mao Zedong : utiliser la jambe occidentale en s'appuyant sur la jambe chinoise. Ce concept est assimilé partout en Chine : de la politique à la médecine, en passant par la nourriture et l'agriculture.

Marcher sur ses deux jambes se retrouve aussi en affaires, dans les relations entre Chinois et étrangers. Certains hommes d'affaires chinois ont étudié et travaillé dans des universités étrangères. Leur attitude correspond à celle des Occidentaux.

Petit à petit, ces hommes d'affaires changent pour devenir « très » chinois. Les Occidentaux sont alors surpris et troublés. En général, la partie chinoise tire profit de cette déstabilisation momentanée. Pour éviter ces situations, il est essentiel de comprendre les fondements culturels de la Chine.

13.2 Une protection invisible

La culture chinoise se fonde sur le processus : ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain.

La culture de l'opportunisme à bon escient, comme nous l'avons vu au paragraphe 3.1.1 traitant du juste milieu et de l'opportunisme, nécessite une grande flexibilité. Elle est décuplée par le pragmatisme chinois, la course à l'argent et la revanche de la Chine sur l'Occident. La longévité d'une relation d'affaires n'est jamais garantie.

Entreprendre en Chine nécessite de prendre conscience de ses faiblesses, et d'envisager des solutions pour minimiser les risques.

La métaphore de l'eau est une excellente comparaison : « Versez de l'eau sur des pierres : elle s'infiltrera dans les moindres interstices ». Les faiblesses sont les interstices. L'eau se compare à l'opportunisme.

Afin de diminuer ses faiblesses, voici une liste de points qu'il est important de prendre en compte de manière continue :

- Comprendre et apprendre à évoluer dans la culture chinoise. La formation est un des moyens qui permet d'accélérer drastiquement ce processus.
- S'informer auprès de personnes déjà expérimentées et travailler avec les représentations consulaires de votre pays.
- Développer et attacher une importance primordiale aux relations humaines.
- Faire confiance à ses intuitions.

- Entretien la relation avec ses interlocuteurs par des contacts (ou des visites) fréquents.
- Suivre de très près et contrôler.
- Rédiger des contrats. Même s'ils n'offrent pas les mêmes garanties qu'en Occident, ils permettent de fixer un cadre et de limiter les risques.
- Garder les clefs techniques majeures de votre savoir-faire.
- Multiplier les partenaires, particulièrement les fournisseurs.
- Répertorier vos faiblesses et envisager comment elles pourraient être utilisées à votre encontre.

Conclusion

Outre les questions d'ordre linguistique, les questions liées à la communication entre Occidentaux et Chinois sont cruciales. C'est elle qui agit sur l'efficacité des hommes entre eux, et par conséquent, sur celle des performances de l'entreprise.

L'objectif de ce guide permet la compréhension des origines et des pratiques de la culture chinoise. Par la synthèse et l'analyse des nombreux points influant sur la communication, il offre de réelles solutions dans des échanges professionnels.

Le lecteur est le seul acteur de son efficacité de travail avec les Chinois. Cet ouvrage lui sert de fil d'Ariane. Bon nombre d'autres attitudes individuelles sont nécessaires : intérêt vis-à-vis du monde chinois, développement de l'observation...

La question que tout un chacun peut se poser après avoir lu cet ouvrage est : vous nous parlez des hommes, mais qu'en est-il du monde de l'entreprise ? Ce sujet va être abordé dans le prochain guide qui aura pour sujet : la pratique des affaires en Chine, l'entreprise, la négociation et le management.

Au plaisir de vous compter à nouveau parmi nos fidèles lecteurs.

Annexes

Quelques mots utiles en Mandarin

Bonjour.

你好。Nǐ hǎo.

Au revoir !

再见！ Zai jiàn!

Comment allez-vous ?

您好吗？ Nǐn hǎo mā ?

Je vais bien, merci.

我很好，谢谢。Wǒ hěn hǎo, xiè xiè.

Merci.

谢谢。Xiè xiè.

J'ai faim, mangeons.

我饿了，我们吃饭。Wǒ è le, wǒ mén chí fàn.

J'ai chaud, je veux boire de l'eau.

我觉得热了，喝水。Wǒ jué dé rè le, hē shuǐ.

Il fait froid.

天冷了。Tiān lěng le.

Je m'appelle Monsieur... /Madame... /Mademoiselle...

我叫...先生...女士...小姐。Wǒ jiào... Xiān shēng... /Nǚ shì... /Xiǎo jiě...

Quelle heure est-il ?

几点了？Jǐ diǎn le ?

(Maintenant) Il est... heure

(现在)...点钟。(Xiànzài)...diǎn zhōng.

Le petit déjeuner est servi à...

早餐供应时间...点。Zǎo cān gòng yìng shí jiān...diǎn.

Le déjeuner est servi à...

午餐供应时间...点。Wǔ cān gòng yìng shí jiān...diǎn.

Le dîner est servi à...

晚餐供应时间...点。Wǎn cān gòng yìng shí jiān...diǎn.

Votre numéro de chambre est le...

您的房间号是...Nín de fáng jī an hào shì...

À l'étage...

在...楼 zài... lóu

L'heure de *check out* est à...

退房时间...点。tuì fáng shí jiān...diǎn.

Compter en Mandarin

| | | | |
|----|------------|--------|--------------------------------|
| 1 | 一 yī | 17 | 十七 shí qī |
| 2 | 二 èr | 18 | 十八 shí bā |
| 3 | 三 sān | 19 | 十九 shí jiǔ |
| 4 | 四 sì | 20 | 二十 èr shí |
| 5 | 五 wǔ | 21 | 二(+)-一 èr (shí) yī |
| 6 | 六 liù | 22 | 二(+)-二 èr (shí) èr |
| 7 | 七 qī | 100 | 一百 yī bǎi |
| 8 | 八 bā | 200 | 两百 liǎng bǎi |
| 9 | 九 jiǔ | 1 000 | 一千 yī qiān |
| 10 | 十 shí | 1 112 | 一千一百一十二 yī qiān yī bǎi yīshíèr |
| 11 | 十一 shí yī | 2 000 | 两千 liǎng qiān |
| 12 | 十二 shí èr | 10 000 | 一万 yī wàn |
| 13 | 十三 shí sān | 10 001 | 一万零一 yī wàn líng yī |
| 14 | 十四 shí sì | 10 010 | 一万零一十 yī wàn líng yī shí |
| 15 | 十五 shí wǔ | 10 100 | 一万零一百 yī wàn líng yī bǎi |
| 16 | 十六 shí liù | 11 000 | 一万一千 yī wàn yī qiān |

Quizz : les 25 erreurs et leurs solutions

Évaluez vos connaissances du monde des affaires en Chine.

Note : Les cas signalés par * sont très importants.

Cas 1 :

Erreur : Mon interlocuteur chinois répond « Oui » à ma question : il va donc s'engager sur sa réponse.

Solution : Pas forcément. Utilisez une technique efficace : posez plusieurs questions ouvertes avec recoupement et confirmation.*

Cas 2 :

Erreur : Je réponds négativement à une invitation à mon interlocuteur chinois pour une sortie au Karaoké.

Solution : N'utilisez pas un « Non » direct, mais donnez des prétextes valables, sinon vous risquez de faire perdre la face à votre interlocuteur.*

Cas 3 :

Erreur : Par téléphone et e-mail, je demande à ce qu'un travail soit réalisé pour la fin de semaine. Je n'arrive pas à obtenir satisfaction.

Solution : En réponse à une problématique, inciter vos partenaires à émettre des solutions concernant le planning, en accord avec leur hiérarchie. Assurer un suivi.*

Cas 4 :

Erreur : Je passe des directives sur le ton de l'ordre, comme je le fais en Occident, sans réel succès.

Solution : Pour plus d'efficacité, impliquer votre interlocuteur. L'amener à gérer lui-même la situation tout en fixant des limites. Toujours contrôler l'avancement de la tâche.*

Cas 5 :

Erreur : Je suis satisfait, car mon fournisseur me dit qu'il aura fini la fabrication dans 30 jours.

Solution : Vérifiez point par point chaque étape du processus : vous risquez des surprises inattendues.

Cas 6 :

Erreur : Je demande à mes interlocuteurs de s'expliquer sur leurs *Erreurs*.

Solution : Ne vous attendez pas à des explications claires : le fait de reconnaître ses *Erreurs* rompt l'harmonie.

Cas 7 :

Erreur : Lors d'un repas d'affaires avec nos clients chinois, je leur indique que leur secrétaire de direction, assise à côté de moi, est ravissante.

Solution : Ce qui est possible en Occident ne l'est pas toujours en Chine. Ce genre de remarque entraînera une gêne. Réservez ces mots lors d'un tête à tête.

Cas 8 :

Erreur : La question liée à la « face » en Chine m'agace, car cela m'est égal de perdre la face.

Solution : C'est un élément très sérieux de la vie en société chinoise. Soyez-
très attentifs.*

Cas 9 :

Erreur : Si on ne fait pas ce que je demande, je m'énerve et crie assez vite.

Solution : Ne perdez pas contrôle : vous serez déconsidéré par vos interlocuteurs.

Cas 10 :

Erreur : J'aime parler politique, et particulièrement en Chine.

Solution : Pour éviter des problèmes ou des conséquences inconnus, évitez ces sujets.

Cas 11 :

Erreur : Pour mon implantation en Chine, je souhaite mettre la réception face à la porte d'entrée.

Solution : Le Feng-Sui (la géomancie) est une science très suivie par les Chinois. La disposition décrite n'est pas favorable à la réussite des affaires en Chine.

Cas 12 :

Erreur : Les réponses à mes questions de la part d'interlocuteurs chinois ne sont pas toujours claires, voire incompréhensibles. Je pense qu'il s'agit de difficultés de traduction et je passe à autre chose.

Solution : Cette problématique est connue : elle est symptomatique d'une situation d'embarras. Elle se manifeste par des justifications et des explications difficiles à comprendre. Dans ce cas, approfondissez.*

Cas 13 :

Erreur : Je cherche un soudeur. Un ami chinois m'a recommandé son neveu. J'ai refusé car j'ai peur de ne pouvoir être libre de mes décisions si le neveu n'est pas compétent.

Solution : Si le neveu n'est pas compétent, adressez-vous à votre ami pour régler l'affaire.

Cas 14 :

Erreur : Je suis protégé car j'ai signé un contrat en bonne et due forme avec mon partenaire chinois.

Solution : Le contrat indique un début d'entente qui peut être remis en question.

Cas 15 :

Erreur : Je prospecte le marché chinois et limite les frais : j'habite un hôtel deux étoiles.

Solution : Votre image, donc votre crédibilité, est directement liée au standing de votre hôtel.

Cas 16 :

Erreur : Pour obtenir ce que je veux de l'administration, je vais m'adresser directement aux supérieurs hiérarchiques.

Solution : En Chine, vous devez suivre la hiérarchie en commençant par le bas, au risque de voir votre dossier bloqué.

Cas 17 :

Erreur : Je suis bon acheteur : en Chine, je fais facilement baisser les prix et diminuer les délais.

Solution : Le fournisseur va accepter de baisser ses tarifs et ses délais, en se rattrapant sur la matière première et la main-d'œuvre.

Cas 18 :

Erreur : Pour éviter toute forme de malversations dans mon implantation en Chine, j'ai fait venir un chef comptable d'une autre province.

Solution : Il n'aura sans doute pas le relationnel nécessaire pour régler les affaires courantes auprès des autorités locales, sur votre lieu d'implantation.

Cas 19 :

Erreur : Un ami chinois m'a rendu un service il y a un an. Il me demande aujourd'hui un service qui me prend du temps. Je vais « l'oublier ».

Solution : Dans la construction de votre réseau (*GuanXi*) vous êtes redevables, quel que soit l'effort à fournir.*

Cas 20 :

Erreur : Afin de cadrer ma négociation, j'ai indiqué à mes interlocuteurs chinois les limites de mon planning.

Solution : Dans le but d'orienter la négociation à leur avantage, vos interlocuteurs vont attendre la dernière limite de votre planning. Puis la négociation va s'accélérer, et vous serez plus ou moins obligé d'accepter leurs conditions.

Cas 21 :

Erreur : À poste égal, je prévois un salaire identique pour tous mes employés chinois.

Solution : Le système de rétribution en Chine est inégalitaire, à cause de diverses primes.

Cas 22 :

Erreur : Je suis expatrié. Ma femme pourra chercher un emploi en Chine.

Solution : Non, elle n'a pas le droit de travailler en Chine sans permis de travail obtenu auprès d'un employeur situé en dehors de la Chine.

Cas 23 :

Erreur : Malgré les nombreuses discussions, notre fils de 15 ans s'oppose à notre projet d'expatriation.

Solution : Un échange avec une personne ayant vécu en Chine permet de démystifier et répondre à ses questionnements.*

Cas 24 :

Erreur : J'avais prévu une sortie en famille ce week-end. Je vais laisser nos visiteurs chinois visiter Paris seuls.

Solution : Accompagnez-les : il est impoli de ne pas s'occuper de ses hôtes, et cela soudera vos relations d'affaires.*

Cas 25 :

Erreur : Il y a un tout petit lac isolé près d'ici : je vais emmener mes visiteurs chinois s'y promener.

Solution : Les Chinois aiment les endroits connus et les endroits où ils peuvent faire des achats. Leur vision du tourisme est différente.

Bibliographie

Gregory Barnard, *Cross-cultural communication. A practical guide*, Cassel, 1995.

Anabelle Masclet, *Comprendre la Chine*, Ulysse, 2005.

Thieffry & Associés, *La Propriété intellectuelle en Chine*, Thieffry et Associés.

Benjamin Berrux, *S'implanter en Chine*, Éditions du CFCE, 2003.

Olivier Meier, *Management Interculturel*, Dunod, 2006.

Hans Jakob Roth, *Managing China*, Hans Jakob Roth Publishing, 2007.

Georges Sapy, *Communiquer avec les Chinois*, Éditions d'Organisation, 2003.

Hubert Testard, *Exporter en Chine*, Éditions Ubifrance, 2005.

Erik Izraelewicz, *Quand la Chine change le monde*, Éditions Grasset et Fasquelle, 2005.

J.- Édouard Choppin, *Petit guide de survie de l'homme d'affaires en Chine*, Éditions Patrick Robin, 2006.

Cyrille J.-D. Javary et Alain Wang, *La Chine nouvelle. « Être riche est glorieux »*, Petite encyclopédie Larousse, 2006.

Françoise Lemoine, *L'économie chinoise*, Éditions la Découverte, 2003.

Chine : Affaires ou ne pas faire !, CCE Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, 2005.

Erai, *Chine : 68 chefs d'entreprises et experts partagent leurs expériences*, Éditions 2004.

Jean François Huchet et Xavier Richet (Coordinateur), *Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises*, L'Harmattan 2005.

Anne Faure Bouteiller, *La Chine. Clés pour s'implanter sur le dernier grand marché*, Vuibert, octobre 2005.

Kham Vorapheth, *Patrons, réussissez votre Chine*, Éditions L'Harmattan, Octobre 2005.

Hubert Testard (dir.), *S'implanter en Chine*, Éditions Ubifrance, 2007.

Lihua Zheng, Dominique Desjeux, *Chine-France*, Éditions L'Harmattan, 2000.

Liliane et Noël Dutrait, *La Chine et les Chinois*, Éditions Milan Jeunesse, 2005.

Chloé Ascencio, *Manager en Chine*, Éditions L'Harmattan, 2007.

Lihua Zheng et Dominique Desjeux, *Entreprises et vie quotidienne en Chine*, Éditions l'Harmattan, 2002.

Agnès Andrésey, *Who's Hu*, Éditions l'Harmattan, 2007.

Marie-Claire Bergère, *Capitalismes et capitalismes en Chine*, Éditions Perrin, 2007.

Benoît AMS, *Les nouvelles pratiques du Buisness en Chine*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 2008

Jung Sook BAE, *Regards interculturels vers l'Asie, Chine-Corée-Japon*, UTBM, 2007