

GESTION DES ENTREPRISES À FINANCEMENT ÉTRANGER EN CHINE : QUELS SONT LES CRITÈRES DE SUCCÈS ?¹

Retranscription de la conférence donnée par **M. Hans J. ROTH**, Consul général de Suisse à Shanghai, le jeudi 9 décembre 2004 au Beau-Rivage Palace, Lausanne.

Organisée par l'Association Vaud-Shaanxi / Chine en coopération avec la Chambre de commerce Suisse-Chine (Section romande) et SinOptic, avec le soutien de Bobst Group.

Afin d'être en mesure de définir les critères de succès dans la gestion des entreprises à financement étranger en Chine², une étude a été réalisée par le Consulat de Suisse à Shanghai entre la fin 2003 et le début 2004. M. Hans J. ROTH présente cette étude comme une recherche de la Vérité tout en rappelant les paroles de Laozi: "...Qui parle ne sait pas...³".

LE PLAN DE L'ÉTUDE

Sur la base d'une cinquantaine d'interviews effectuées auprès de vingt-cinq entreprises suisses, établies à Shanghai et dans ses environs, l'objectif principal était de pouvoir définir des critères de succès. Toutefois d'autres types de critères ont également été pris en considération, tels que la gestion universelle ou adaptée à une culture; la gestion situative ou en ligne avec le caractère personnel du dirigeant; la gestion orientée vers les buts ou vers les personnes et la gestion coopérative ou autocratique.

L'étude avait également pour objectif de démontrer l'importance de l'influence de l'environnement en Chine, tant au sein de l'entreprise que dans un environnement purement personnel, tout en tentant d'identifier les difficultés majeures.

Quelques données sur les personnes interrogées

Dans chaque entreprise, il y a eu deux personnes interviewées au sein du management, si le dirigeant était Suisse, autrement l'interview a eu lieu uniquement avec le dirigeant chinois.

- 70% dirigeants se situent entre 31 et 50 ans, 20 % ont plus de 50 ans;
- 50% des Suisses interrogés sont établis depuis plus de 10 ans à l'étranger⁴, 20% depuis plus de 30 ans.

Les firmes ciblées par cette étude

- 30% avec un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 2 millions de USD⁵;
- 80% avec un chiffre d'affaires situé en dessous de 50 millions de USD;
- 20% avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de USD.

L'ENVIRONNEMENT EN CHINE

Les styles de vies et de valeurs sont perçus de manière très différente en Chine. Ce qui ressort de la présente étude peut être résumé comme suit :

- Pas de séparation entre le travail et le repos pour les Chinois alors qu'en Suisse les loisirs sont démarqués du travail;
- La famille est perçue en Chine comme une communauté de destins, en Suisse on peut toujours y échapper
- Les modes de pensées peuvent se définir comme "situatifs", liés au flux du développement et à une vue concrète et pragmatique en Chine et abstraits en Suisse;
- La dynamique sociale est synonyme de dynamisme en Chine et de tranquillité en Suisse;
- Le facteur de la maîtrise de la langue chinoise apparaît comme important. La gestion doit être orientée vers les personnes, la communication avec les ouvriers doit être possible.

¹ Compte rendu rédigé par Mme Martine Challand, que SinOptic remercie très chaleureusement de son concours.

² 2/3 des entreprises suisses établies en Chine font actuellement du profit.

³ *Livre de la Voie et de la vertu (Daodejing)*, § 56.

⁴ Le taux de Suisses expatriés et établis à Shanghai depuis août 2004 a augmenté de 10%.

⁵ Il est à noter que les produits proposés par les entreprises étrangères se situent dans une fourchette de prix de 20 à 30 % supérieure par rapport aux prix proposés par la concurrence locale chinoise.

“Language only covers part of the emotional side. Understanding the locals is important.” (Several Chinese leaders);

- En Chine, on travaille avec l’environnement social. On bénéficie de très peu de distance pour avoir le recul nécessaire qui permette d’établir une stratégie d’entreprise, contrairement en Suisse. “In China, one is always ready to break a rule” (Several Chinese leaders);
- Pour les Chinois, l’accent est mis sur le fait que l’employé doit bénéficier d’une santé solide. Pour l’occidental s’ajoutera une capacité de résistance au stress en raison de la densité de la population en Chine et à la quasi impossibilité d’échapper à la communauté;
- La compétence interculturelle est essentielle. Il est à noter une sous-estimation des problèmes interculturels. 30 à 80% des problèmes de gestion sont effectivement de cette nature. Généralement sous-estimés par les plus jeunes dirigeants et souvent perçus comme étant liés à des causes purement techniques, l’arrière-plan culturel n’étant pas considéré.

Les problèmes au travail sont en outre composés de :

- 75% l’environnement légal imprécis.
- 50% la compétition très forte.
- 50% la condition des marchés.
- 50% les problèmes liés aux ressources humaines (formations, fidélisation du personnel).
- 30% les discussions avec la maison mère.
- 30% les malentendus interculturels.

Les problèmes personnels sont en outre composés de :

- 30% le manque de repos.
- 25% les problèmes de communication (les étrangers résident dans des quartiers qui leur sont réservés).
- 20% les questions environnementales.

LES DÉFIS DE GESTION

Les principaux défis qui ressortent de cette étude :

- 60% la gestion en soi.
- 60% la compétence sociale.
- 60% l’instruction et l’attention.
- 50% le savoir technique de la gestion.
- 30% le défi stratégique.
- 30% l’intégrité personnelle.

Quelques éléments d’explication

- Sur le plan de la stratégie, les Chinois ont une vision finale, sachant que le flux temporel donnera les moyens nécessaires pour arriver au but. En Suisse, on bénéficie d’une planification qui permet de tenir compte de tout le processus qui nous mènera au but. “European has a long-term thinking pattern, the Chinese one is short-term & aggressive, often losing overview”;
- “The Chinese group wants a precise, very detailed leadership”. “Target orientation yes, but mainly through motivating your personnel”. Autre façon de diriger, d’autres attentes;
- Sur le plan de la compétence sociale, le manager se doit de garder à l’esprit que la personne est plus importante dans une société collective telle que la société chinoise, que dans une société individualiste telle que la société suisse. L’acceptation de l’autre, de l’être humain reste centrale;
- L’interaction sociale dans une culture différente se reflète également. Il est question de créer au sein de l’entreprise une équipe (teambuilding) et non pas de parler d’esprit d’équipe (*teamspirit*). Les employés chinois doivent pouvoir s’identifier à leur entreprise comme faisant partie intégrante d’une même famille;
- Le *coaching* et l’attention du management tiennent une place particulièrement considérable. Le “comment” dans un environnement culturel différent n’est

pas toujours évident. Il est fortement conseillé au manager de s'assurer, par des contrôles, que l'instruction et l'explication ont bien été comprises. Il est primordial de pouvoir faire preuve en tout temps de gestions strictes et flexibles, de proximité et de distance et d'adapter en fonction de la situation le type de gestion adéquate;

- Une attention particulière doit être portée au développement du personnel; aux problèmes personnels des employés, lesquels ne sont souvent pas clairement exprimés;
- Quant au savoir technique, la personnalité de l'individu en charge de le transmettre est capitale, il doit impérativement bénéficier de compétences interculturelles;
- 2 à 3 ans sont nécessaires pour établir un rapport de confiance à un niveau satisfaisant.

AUTRES ASPECTS

Des éléments de réponses aux autres critères de gestion considérés dans cette étude :

- Gestion universelle ou adaptée à une autre culture? *Tout dépend du niveau de l'observation. Sur un niveau abstrait, les critères sont plutôt universels. Sur un niveau plus concret, la culture commence à compter. Pour les Chinois, l'accent est porté sur les parts de marché et pour les Suisses sur le profit.*
- Gestion de situation ou en ligne avec le caractère personnel du dirigeant ? *L'idéal est une combinaison des deux avec un accent mis sur la gestion de situation dans un environnement global.*
- Gestion orientée vers les buts ou les personnes ? *La réalité est plus complexe que ce que la question suggère, mais une gestion orientée vers les personnes en gardant à l'esprit les objectifs est vivement recommandée pour la Chine.*
- Gestion coopérative ou autocratique? *L'autocratie est une façon erronée d'aborder le sujet en Chine. Le mode décisionnel tout au long du processus de décision est important. Dans la phase de la recherche d'information, le processus est plus démocratique qu'en Suisse. Par contre il est évident que le dirigeant doit décider, le moment venu. En Suisse la décision en elle-même peut aussi venir d'un groupe, elle ne doit pas nécessairement être prise par le chef lui-même.*

DES RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES PAR L'ASSEMBLÉE

- La position des femmes tient une place importante au sein du management dans les entreprises chinoises.
- Le Japon présente de nombreuses similarités avec la Chine sur le plan de la gestion d'entreprise. Cependant la société japonaise étant plus orientée vers la collectivité, le Japonais s'identifie systématiquement à son entreprise.
- La montre reste l'image la plus représentative de la Suisse.

M. Hans J. Roth termine la conférence en exprimant le souhait de ne pas avoir blessé les Chinois présents en raison des remarques faites sur leur pays et leurs compatriotes; et rappelle son amitié pour les Chinois. Sa passion pour la langue et la civilisation chinoises dont son remarquable cursus universitaire effectué pour une partie en République populaire de Chine en témoignent. Après avoir mentionné que la Suisse avait également eu son lot de remarques, Monsieur le Consul, clôture la conférence avec une citation de Laozi : "Les paroles vraies ne sont pas belles, les belles paroles ne sont pas vraies..."⁶

⁶ Livre de la Voie et de la vertu (Daodejing), § 81.