

*Critères de succès pour la  
gestion des entreprises à  
financement étranger en Chine*

*Présentation  
Lausanne,  
9 décembre 2004*



# Le problème de la gestion



# Structure de la présentation



- ⌘ I. Plan de l'étude
- ⌘ II. Environnement situationnel
- ⌘ III. Défis de la gestion
- ⌘ IV. Autres aspects



# I. Plan de l'étude

# Recherche et méthodes




- ⌘ 40 interviews standardisées avec des dirigeants d'entreprise en Chine
- ⌘ Entreprises suisses, actives dans les domaines les plus divers de l'économie

# Buts de la recherche



- ⌘ Critères de succès pour la gestion des entreprises à capitaux étrangers
- ⌘ Autres points de discussion dans la pratique et la théorie de gestion:
  - ☑ gestion universelle ou adaptée à une culture?
  - ☑ gestion situative ou en ligne avec le caractère du dirigeant?
  - ☑ gestion orientée vers les buts ou vers les personnes?
  - ☑ gestion coopérative ou autocratique?

# Différentes étapes de la recherche



- ⌘ Étude de l'influence de l'environnement
  - ☒ en Chine
  - ☒ au sein de l'entreprise
  - ☒ dans l'environnement personnel ...
- ⌘ ... en essayant d'identifier les difficultés et les défis majeurs
- ⌘ Bref aperçu des défis de la gestion selon les personnes interrogées

# Données statistiques des dirigeants interrogés



- ⌘ 70% ont entre 31 et 50 ans
- ⌘ 20% ont plus de 50 ans
- ⌘ 50% séjour de plus de 10 ans à l'étranger
- ⌘ 20% séjour de plus de 30 ans à l'étranger



# Données statistiques des entreprises étudiées



Montants des investissements:

- ⌘ 30% 2 millions \$ ou moins
- ⌘ 80% moins de 50 millions \$
- ⌘ 20% plus de 100 millions \$

⌘ Interviews de dirigeants de 25 entreprises

# La petite entreprise (< 5 Mio \$)



# L'entreprise de taille moyenne < 50 Mio \$





## II. Environnement situatif

# 1. Environnement en Chine



⌘ Perception très différente des **styles de vie et des valeurs**

⌘ **Différences:**

- ☒ travail et repos: synthèse vs séparation
- ☒ famille: communauté de destin
- ☒ harmonie, consensus en Chine
- ☒ modes de pensée: situatif vs abstrait
- ☒ dynamique sociale: dynamisme vs tranquillité
- ☒ langue chinoise: „*nice to have*“ vs important

# Travail et repos



⌘ *„La vie en Chine n'est que travail, en Europe c'est aussi du plaisir“*

(selon plusieurs personnes chinoises interviewées)

⌘ *„Au contraire de ce qui se fait en Europe, en Chine on est prêt à travailler dur et de façon disciplinée“*

(selon un dirigeant chinois)

# Modes de pensée: situatif vs absolu



⌘ *“En Chine, on est toujours prêt à transgresser les règles”*

(selon plusieurs dirigeants chinois)

# La langue chinoise



⌘ *“Le langage couvre une partie seulement de l’émotionnel. Il est important de comprendre la population locale. Probablement aussi avec le cœur. Le langage est seulement une parmi de nombreuses possibilités de compréhension. Mais il peut y contribuer”*

(selon un directeur général chinois)



## 2. Problèmes au poste de travail



- ⌘ 75% environnement légal
- ⌘ 50% compétition très forte
- ⌘ 50% condition des marchés
- ⌘ 50% problèmes avec ressources humaines
- ⌘ 30% discussions avec la maison mère
- ⌘ 30% malentendus interculturels

### 3. Problèmes personnels



- ⌘ 30% manque de repos
  - ⌘ 25% problèmes de communication
  - ⌘ 20% questions environnementales
- 
- ⌘ importance d'une bonne santé soulignée par tous les dirigeants, vu le niveau de stress auquel ils sont confrontés dans leur vie, professionnelle et privée

# Densité et *crowding* en Chine



# Les problèmes interculturels sont sous-estimés



- ⌘ Les problèmes interculturels responsables de 30% à 80% de tous les problèmes
- ⌘ Les questions interculturelles considérablement sous-estimées par les jeunes dirigeants
- ⌘ Les problèmes généralement attribués à des causes techniques; influence de l'arrière-plan culturel pas suffisamment perçue

# Importance de la compétence interculturelle



Et comment .....





### III. Les défis de la gestion en Chine

# Les défis



- ⌘ 60% La gestion de soi
- ⌘ 60% La compétence sociale et l'ouverture générale
- ⌘ 60% L'instruction et l'attention
- ⌘ 50% Le savoir-faire technique:  
gestion ainsi que processus de production
- ⌘ 30% Le défi stratégique
- ⌘ 30% L'intégrité personnelle



# Nécessité de diriger



## ⌘ Stratégies

- ☒ *„L'Europe connaît des modèles de pensée à longue échéance. Ceux de la Chine sont agressifs et à courte échéance, faisant souvent perdre la vue d'ensemble“*  
(directeur général chinois)

## ⌘ Autres façons de diriger, autres attentes

- ☒ *„Le groupe chinois exige un leadership précis et très détaillé“*  
(directeur général chinois)
- ☒ *„Orientation vers les buts, oui. Mais principalement par la motivation de votre personnel“*  
(directeur général chinois)

# Compétence sociale



- ⌘ La personne est plus importante dans une société collective que dans une société individualiste
- ⌘ L'acceptation de l'autre être humain reste centrale
- ⌘ L'interaction sociale dans une culture différente
- ⌘ *Teambuilding: no team spirit!*
- ⌘ *Networking* (réseautage) et intégration
- ⌘ Fonction de liens entre deux cultures

# Coaching et attention



## ⌘ Interaction avec les ressources humaines

- ☑ Le „comment“ dans un environnement culturel différent n'est pas toujours évident; vous êtes constamment testés ...
- ☑ Très bonne gestion de proximité et de distance: gestions dure et douce simultanées

## ⌘ Attention

- ☑ Attention au développement du personnel
- ☑ Attention aux problèmes personnels des employés

# Savoir-faire technique



- ⌘ La personnalité est importante
- ⌘ L'instruction et l'attention
- ⌘ Le savoir-faire technique dans les domaines de la gestion comme de la production et du marketing



## IV. Autres aspects

# Questions d'ordre général



- ⌘ Gestion universelle ou adaptée à une culture?
  - ☒ - *dépend du niveau de l'observation*
- ⌘ Gestion situative ou alignée sur le caractère du dirigeant?
  - ☒ - *en fait une combinaison, avec importance croissante de la gestion situative dans un environnement économique global*
- ⌘ Gestion orientée vers les buts ou les personnes?
  - ☒ - *la réalité est plus complexe que la question ne le suggère*
- ⌘ Gestion coopérative ou autocratique?
  - ☒ - *Mauvaise approche du sujet*

An aerial photograph of the Shanghai skyline at sunset. The Oriental Pearl Tower is the central focus on the right side, with its three spheres and spire clearly visible. The city's dense urban landscape stretches across the middle ground, with the Huangpu River winding through it. The sky is a mix of deep blue and golden yellow, with scattered white clouds. The overall mood is serene and majestic.

*Merci de votre  
attention!*