



Le secret de l'harmonie franco-chinoise

Nourrir de bonnes relations de travail avec des partenaires ou collaborateurs chinois ne s'improvise pas. Cela exige des Français un vrai changement de comportement. Quelques clés pour y parvenir.

Invité à dîner chez un collègue français, lors de son premier séjour en France, Li-Hua Zheng, doyen de l'université des langues étrangères du Guangdong, va subir une déconvenue. Par politesse, il refuse une première invitation à déguster une bonne bouteille de vin. Or il n'y a pas de seconde sollicitation : à sa grande surprise, son hôte ne lui offre plus que de l'eau ! Cette anecdote illustre les incompréhensions qui peuvent surgir face à des comportements marqués par de fortes différences culturelles. Et ce, dans des situations privées ou professionnelles. Nombre de collaborations ou de négociations ont ainsi échoué en raison de maladresses d'ordre culturel. Travailler avec des Chinois ne s'improvise pas.

Respecter les hiérarchies

En Chine, la tradition familiale veut que le fils s'incline devant son père. De même, les collaborateurs manifestent toujours une attitude respectueuse à l'égard de leurs supérieurs. Au point de leur laisser la parole même si ces derniers ignorent le sujet. Ce qui requiert beaucoup de patience lors des réunions, la personne la plus compétente devant attendre modestement son tour. Par ailleurs, signifier directement un désaccord constitue, pour un Chinois, un manque de révérence. Alors que le Français y voit plutôt de la franchise. En revanche,

TÉMOIGNAGE. Michèle Hyron, 49 ans, responsable des opérations chez Atos Origin pour les JO de Pékin en 2008

« Je dois faire face à des réunions impromptues »

Au bout d'une année à Pékin, j'ai certainement gagné en patience et en persévérance ! Envoyée par Atos Origin à Pékin au début 2005, je suis responsable du déploiement technologique et du contrôle des opérations des soixante-trois futurs sites olympiques. Une équipe de quatorze personnes, dont huit ingénieurs chinois, m'accompagne sur ce projet qui demande beaucoup de préparation et de planification, en vue des jeux de 2008. Nous travaillons régulièrement avec le Comité d'organisation chinois, ainsi qu'avec des partenaires. C'est dire à quel point je me trouve plongée dans le contexte culturel du pays. Avec des comportements si souvent différents des nôtres. Ce qui m'a le plus surpris ? Le rapport au temps. Du jour au lendemain, des réunions impromptues surviennent. En revanche, mon agenda est quasiment vide pour la semaine suivante ! Idem pour les plannings : on peut se mettre d'accord, mais tout va évoluer au gré des circonstances. J'ai donc dû changer ma façon de travailler, moi qui aime tant prévoir et organiser ! Pour autant, avec une année de recul, je m'aperçois que les



Parcours

- Diplômée de Polytechnique féminine, option électronique.
- Débute chez Atos Origin en tant qu'ingénieur en informatique, dans les transports.
- 1987 : rejoint à Grenoble l'équipe N4 de la division énergie.
- 1999 : part à Salt Lake City pour préparer les JO de 2002, puis à Athènes pour ceux de 2004.
- Début 2005 : responsable des opérations pour les JO de Pékin en 2008.

choses avancent, même si ce n'est pas comme je l'aurais voulu. Un autre changement significatif : j'ai appris à ne plus dire non. En revanche, je

cherche à mieux comprendre le besoin réel de mon interlocuteur et à satisfaire d'une façon ou d'une autre sa demande. De même, je suis très attentive à l'égard de mes jeunes collaborateurs. Exit les réprimandes un peu vives qui risqueraient de leur « faire perdre la face ». J'ai découvert à quel point il est important de cultiver les bonnes relations en vue d'une vraie coopération. Dans cette optique, il nous arrive souvent d'aller ensemble au restaurant ou au karaoké. ●

celui qui possède l'autorité doit savoir l'exercer avec bienveillance.

« Sauver la face » est la règle numéro un des relations interpersonnelles. Cette notion garde toute sa pertinence dans la Chine moderne; impossible de s'y soustraire. Michèle Hyron, responsable des opérations pour les JO de Pékin chez Atos Origin, a dû l'apprendre. Grâce à un stage interculturel effectué avant son départ en Chine, elle prend grand soin de « ménager » ses collaborateurs ou ses interlocuteurs. Une réprimande, une marque de réprobation ou une simple hausse de ton peut briser la relation : les collaborateurs démissionnent et les affaires n'avancent pas ! « *Tout l'art consiste à créer une situation qui permette une évolution naturelle des choses* », explique Freddy Bastin, associé du cabinet de conseil Pragmaty. Pour éviter les bêtises, mieux vaut s'entourer de bons interprètes ou de collègues avertis. Un recours qu'utilise Michèle Hyron lorsqu'elle rencontre des partenaires.

Gérer un agenda flexible

Les Chinois n'accordent pas une grande importance à leur agenda, et cette absence de planification s'explique, selon Li-Hua Zheng, par le fait qu'ils estiment ne pas être maîtres du temps. Ce qui se traduit par une excellente réactivité face à l'incertitude. Ainsi, un rendez-vous pris un mois à l'avance peut se voir annulé ou décalé à la dernière minute. Les Chinois modifient leurs rendez-vous selon l'urgence, le statut de la personne rencontrée ou l'importance du sujet. Dans ces conditions, tout peut bouger. Michèle Hyron ne cache pas qu'au début de son séjour à Pékin, ce fut une vraie pierre d'achoppement. « *Il arrive souvent que je reçoive des demandes inattendues pour des sujets imprévus. Et je dois parfois passer la nuit à y répondre. J'ai appris à être flexible dans le temps et dans le travail, à ne jamais être bloquée, à toujours trouver des solutions, et à rester patiente. C'est un vrai changement.* » ●

ANNE-FRANÇOISE MARÈS
af.mares@01informatique.presse.fr

AVIS D'EXPERT



Annie Cattan, directrice associée chez Pragmaty

Cette ancienne DSI de Schlumberger a lancé depuis plus d'un an un programme de management interculturel auprès de grands groupes internationaux travaillant en Chine.

« L'agenda reste un objet insolite pour nombre de Chinois.

Si vous leur proposez de programmer des réunions plusieurs jours à l'avance, vous les mettez très certainement dans l'embarras. Ils vous trouveront trop stressé, ou stressant, et estimeront que vous avez peur des changements. »

« Un projet de qualité peut se mener sans planning rigide.

Assouplissez vos habitudes. En Chine, fixer un planning à deux ans est un handicap. Mieux vaut, selon eux, déterminer un objectif et s'adapter au fil de l'eau. Définissez une solution médiane. Et apprenez à considérer les imprévus comme des opportunités. »

« Le compromis existe, quel que soit le contexte culturel.

Pour cela, il faut d'abord être confiant en ses propres valeurs. Savoir observer les autres sans a priori. Et s'ajuster à ses interlocuteurs, sans oublier que, selon que l'on est demandeur ou demandé, c'est plutôt la règle de l'autre ou la sienne qui s'applique. »

Pour mieux collaborer et communiquer

Séminaires et formations

- **HEC Eurasia Institute.** Ce pôle d'expertise asiatique du groupe HEC fonctionne en partenariat avec les entreprises et comporte quatre types d'action : veille et information économique ; maillage de réseaux d'affaires avec des partenariats locaux ; management interculturel ; formation continue pour cadres d'entreprise en partance.
- **Chinpass.** Fondée courant 2005, cette jeune société se charge d'accompagner les entreprises désirant obtenir une visibilité en Chine. Elle fournit aux cadres un enseignement en ligne du chinois. Et propose plus de 1 500 articles tirés des journaux officiels chinois sur son site www.chinpass.com.
- **Pragmaty.** Ce cabinet de conseil en management informatique s'est aussi spécialisé dans l'approche interculturelle sino-française. Il organise des stages d'initiation à la culture chinoise, en France et en Chine.

Livres

- **L'Asie majeure**, de Jacques Gravereau (Grasset). Un plaidoyer pour cohabiter en harmonie avec une Asie en quête de ses propres voies. L'auteur y détaille les différences appliquées dans le domaine du management.
- **Les Chinois de Paris et leurs jeux de face**, de Li-Hua Zheng (L'Harmattan). Pour saisir parfaitement l'un des comportements clés de la culture chinoise : les stratégies de la face.
- **Entreprises et vie quotidienne en Chine**, de Li-Hua Zheng et Dominique Desjeux (L'Harmattan). Un moyen d'appréhender la Chine d'aujourd'hui à travers sa vie quotidienne (repas, bricolage, gestion du temps, etc.).
- **Comment les Chinois voient les Européens**, de Li-Hua Zheng, Dominique Desjeux et Anne-Sophie Boisard (PUF) : Pour comprendre comment les Chinois perçoivent les Européens, et éviter ainsi une certaine arrogance.