

# **Travailler avec les Chinois**



**Chloé ASCENCIO  
Dominique REY**

# **Travailler avec les Chinois**

**8 clés opérationnelles  
pour réussir**

**DUNOD**

## DES MÊMES AUTEURS

### Chloé Ascencio

*Manager en Chine*, L'Harmattan, 2007.

*Working successfully with the Chinese* (avec D. Rey), *InterculturelChine Publishings*, 2014.

### Dominique Rey

*Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, Étude stratégique/Les Échos*, 2007.

*Culture d'entreprise : un actif stratégique* (avec O. Devillard), Dunod, 2008.

*Working successfully with the Chinese* (avec C. Ascencio), *InterculturelChine Publishings*, 2014.

*Management et communication interculturels*, Afnor, 2016.

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	---

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-10-073877-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

**Remerciements** XI

**Introduction** 1

## PARTIE I

### COMPRENDRE LES COMPORTEMENTS DES CHINOIS

<b>1 La logique de face</b>	7
« Moi » occidental et « face » chinoise :	
deux conceptions de l'identité	7
La face, un œil social	9
Donner pour recevoir	11
L'harmonie des relations : une valeur centrale	12
Questions de politesse	14
Les « Barbares » n'ont pas besoin de face	15
Pas de droit à l'erreur	16
<b>2 Un style de communication indirect et implicite</b>	19
Savoir décoder les non-dits	19
La relation prime sur le contenu du message	21
L'impossibilité de critiquer	24
Incompréhensions et malentendus	26
Un manque de reconnaissance	29
La Vérité, une valeur qui « manque de modération »	29
<b>3 La logique de <i>guanxi</i></b>	31
La réciprocité, un système de pensée	32
Les Chinois ne sont pas « collectivistes » !	34
Une société familiale et hiérarchique	35
Le <i>guanxi</i> comme antidote à l'absence de droits	37
Lorsque professionnel et privé se confondent	37
La confiance : un processus lent et prudent	38
Le cadeau symbole de l'engagement moral	39
Comment se constituer un <i>guanxi</i> ?	41
<b>4 Le refus de la loi et l'arbitraire du pouvoir</b>	43
L'utopie confucéenne	43

Le légisme, éternel concurrent	44
La corruption, corollaire de la culture du <i>guanxi</i>	46
D'un extrême à l'autre, un rapport ambigu aux règles	48
<b>5 La relation personnelle pour sécuriser le contrat</b>	51
Entretenir la relation est vital	52
La dimension affective de la relation client-fournisseur	53
Le contrat : un morceau de papier ?	55
Les conflits ne se règlent qu'à l'amiable	59
Une seule appartenance, la famille	59
La faible loyauté envers l'entreprise	60
<b>6 L'efficacité chinoise</b>	63
Au jour le jour...	63
La relation prime sur le planning	64
Tout est relatif	65
Rien ne sert de forcer	67
Deux conceptions de l'efficacité : le comment et le pourquoi	68

PARTIE II

LA PRATIQUE CHINOISE DU MANAGEMENT

<b>7 Une éducation toujours confucéenne</b>	77
Déférence, effort et mémorisation	77
L'obsession de la réussite scolaire et sociale	80
Shanghai en tête du classement PISA	81
L'épreuve la plus difficile de toute une vie	81
Un enseignement inadapté aux besoins des entreprises	82
Les « Fourmis » : rebuts du système élitiste chinois	84
<b>8 L'hybridation de la pensée chinoise et des méthodes de gestion occidentales</b>	87
Manager selon « la Voie du Milieu »	89
Manager par l'harmonie	92
Un manager <i>zhongyong</i>	93
Du bon usage du souvenir maoïste	96
Le succès d'estime des méthodes occidentales	97
« La pensée chinoise à la base, les méthodes occidentales pour la pratique »	98
<b>9 Hiérarchie et leadership paternaliste</b>	101
Le triangle du paternalisme	102
<i>De</i> 德 La Vertu morale	103
<i>Ren</i> 仁 La Bienveillance	103

<i>Yan</i> 严 La Sévérité	105
Un modèle oppressant mais efficace	107
L'affectif dans le management	108
La logique managériale « face contre faveur »	109
Un leadership autoritaire	111
<b>10 Attentes et motivations des salariés chinois</b>	113
L'importance du statut social des salariés	113
Des phénomènes générationnels forts	116
Les modèles de réussite des jeunes chinois	118
<b>11 L'entreprise d'État restructurée</b>	121
La <i>danwei</i> , un modèle « total » à l'agonie	121
L'exemple de GreatMill : histoire du rachat d'une usine d'État chinoise	123
Une bureaucratie... sans règles écrites	125
Une entreprise sans management	127
<b>12 L'entreprise privée patriarcale</b>	131
Le poids écrasant du père-fondateur	132
La force de l'entreprise vient de son <i>guanxi</i>	132
Capitalisme sauvage et insécurité	133
Organisation et Management	134
Des rôles et des règles flous	135
Une extrême concentration de l'autorité	137
Un cas extrême : le <i>Sweatshop</i>	140
<b>13 La multinationale chinoise : laboratoire d'hybridation managériale</b>	145
La discipline comme principe d'efficacité	146
Un mode de management presque militaire	148
Pression, compétition, gratifications et punitions	149
Récompenses et pénalités financières	151
Un cas limite : Foxconn	152
La permanence du leadership paternaliste	153
Des traits de fonctionnement daoïstes	154
<i>E-economy</i> : ferment d'un nouveau management ?	155

## PARTIE III

## 8 CLÉS POUR MANAGER EN CHINE

<b>14 Comment gérer les ressources humaines chinoises</b>	163
Un sujet de prédilection des théories occidentales	163
Pourquoi rester, pourquoi partir ?	165

Une rémunération équitable	166
Inciter à la performance	167
Le levier de la reconnaissance et des promotions	171
Les Chinoises ont cassé le plafond de verre du genre	175
<b>15 Comment réussir la relation managériale</b>	179
Cadrage par les règles, cadrage par les hommes	180
En Chine, le pouvoir ne se partage pas	183
<i>Leadership</i> versus paternalisme	184
Les attentes des <i>balinghous</i>	188
Une forte proximité personnelle	189
Comment gagner la confiance des collaborateurs chinois	191
Répondre à la demande, mais... rester soi-même	193
Pour qui travaillent les Chinois ?	193
Que faire ?	194
<b>16 Comment gérer une équipe chinoise</b>	199
Un levier indispensable de performance en Occident	199
Les Chinois ont-ils l'esprit d'équipe ?	200
Que faire ?	206
<b>17 Comment acclimater l'empowerment en Chine</b>	209
Marges d'initiative et responsabilisation	210
Renverser la pyramide hiérarchique : une idée occidentale	211
Le management directif : un écueil courant	214
L'essor du numérique en Chine :	
vers l' <i>empowerment</i> du consommateur ?	218
Que faire ?	220
<b>18 Comment obtenir l'expression des salariés chinois</b>	223
L'accueil mitigé du « management participatif »	223
Descendre du piédestal ?	224
La dynamique du débat	226
Le syndrome français en réunion	227
La réunion chinoise : un rituel célébrant l'ordre hiérarchique	228
Désamorcer la réserve et la prudence chinoises	232
Que faire ?	233
<b>19 Comment bénéficier de l'efficacité chinoise</b>	237
Deux visions de l'efficacité	238
Résoudre le problème une bonne fois pour toute	
ou bien trouver vite « ce qui marche » ?	240
Les pratiques autour du Temps	242



Le retour du Légisme ?	242
Que faire ?	243
<b>20 Comment gérer les projets en Chine</b>	<b>245</b>
Progresser pas à pas	246
Une démarche semée de pièges	247
Que Faire ?	249
<b>21 Comment assurer le contrôle</b>	<b>251</b>
Le signe d'un manque de confiance	252
Un obstacle au dynamisme du guanxi ?	254
La réponse à une demande d'équité	254
Que faire, sur le contrôle et le <i>reporting</i> ?	256
L'Entretien d'évaluation et le <i>feedback</i>	257
<b>Récapitulatif : les 8 clés du management en Chine</b>	<b>261</b>
<b>Conclusion</b>	<b>265</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>271</b>



## REMERCIEMENTS

---

**N**os chaleureux remerciements vont à tous ceux – dirigeants, managers, professionnels occidentaux et chinois – avec qui nous avons été amenés à travailler, et qui ont partagé avec nous leur expérience de coopération en Chine, à travers quantité d'exemples et de situations hautement significatifs.

La matière de ce livre est tissée de leurs préoccupations et difficultés, de leurs interrogations, et des solutions concrètes que nous avons pu expérimenter et tester ensemble, sur un sujet – travailler avec les Chinois, manager en Chine – encore peu exploré, peu modélisé, mais dont l'importance n'échappe à personne...



## INTRODUCTION

---

« Nous, on pense global. On ne va pas changer des process qui sont validés au niveau corporate et appliqués à toutes nos filiales partout dans le monde.

Si ça marche au Brésil, ça doit marcher en Chine »

Propos du DRH d'un grand groupe français

**L**a Chine pose un défi au management international ! Elle remet en question presque tous les outils et les méthodes couramment appliqués par les groupes occidentaux.

C'est quotidiennement que les entreprises occidentales implantées en Chine se heurtent dans le management de leurs équipes à des difficultés spécifiques au contexte chinois. Il en va de même dans leurs relations commerciales ou stratégiques avec des fournisseurs ou partenaires chinois, régulièrement émaillées de malentendus et de déconvenues.

Fait majeur de la mondialisation, la rencontre entre la Chine et l'Occident constitue une situation historique rare. Une rencontre passionnante mais qui, en termes de management interculturel, pose à l'évidence des problèmes d'ajustement redoutables pour lesquels les entreprises occidentales implantées en Chine sont en première ligne.

On perçoit bien, désormais, que la culture chinoise n'est pas près de s'aligner sur les normes, habitudes et évidences occidentales, malgré l'impression trompeuse que peut donner l'uniformisation des produits de consommation « globaux ». On voit aussi que l'importance qu'a pris la Chine sur la scène économique mondiale, avec un milliard et demi d'habitants et son industrie efficace, annonce un déplacement général vers un monde multipolaire où la civilisation occidentale et sa culture, ses conceptions de l'efficacité, commencent à perdre leur hégémonie jusqu'ici affirmée sur le monde entier.

De sorte que la Chine, avec sa singularité, pose un vrai défi aux habitudes et aux modèles du volet humain du « Management International » et oblige à trouver et expérimenter les adaptations permettant de bénéficier du potentiel d'intelligence et d'efficacité chinois.

Dans ces conditions, quels modèles et pratiques de management et de GRH proposer aux entreprises occidentales implantées en Chine, pour résoudre ces manques d'ajustement qu'elles constatent quotidiennement ? Et pour mieux bénéficier du potentiel d'efficacité et de performance, que pourraient mettre à leur service les salariés chinois ?

Car l'énergie est là, mais le courant ne passe pas bien faute de prises adaptées, de modes de communication et de management cohérents avec les logiques d'action en présence.

À travers les formations et interventions que nous menons depuis une dizaine d'années, nous avons partagé l'expérience de nombreux managers occidentaux et chinois. Nous avons ainsi pu prendre toute la mesure des difficultés pratiques du management en Chine, et construire progressivement avec eux des solutions pratiques qu'ils ont pu tester, et qui fonctionnent.

### **Des différences très logiques**

Pour comprendre comment les Chinois pensent et agissent en situations professionnelles, il faut identifier les quelques grandes logiques culturelles qui façonnent leurs comportements : les logiques de face et de guanxi, la puissance du modèle familial ; leur forme particulière d'individualisme ; leur conception des règles et des contrats, et de l'action efficace, héritées du daoïsme et du confucianisme : c'est tout l'objet de la première partie de cet ouvrage.

Mais comment fonctionnent aujourd'hui les entreprises chinoises, dans leur grande diversité – et leur dynamisme ? Quelles sont les références des managers chinois ? Comment concilient-ils leur curiosité pour les méthodes occidentales avec leurs perceptions imprégnées des sagesses millénaires et de la vision chinoise de la marche du monde, qu'ils n'envisagent pas de quitter ? Qu'attendent les Chinois d'aujourd'hui d'une entreprise et d'un manager ? Pourquoi certains d'entre eux sont-ils attirés par les entreprises occidentales ? Que faire pour retenir les meilleurs ? Autant de questions auxquelles nous apportons des éléments de réponse dans la deuxième partie du livre.

### **Définir de nouvelles « bonnes pratiques »**

La troisième partie analyse sur quoi les fameuses « bonnes pratiques » du management international achoppent justement en contexte culturel chinois, et comment les adapter sous peine de recueillir une faible implication des salariés chinois et des taux de *turn-over* élevés.

Pour qui travaillent les Chinois, puisque ce n'est pas pour leur entreprise ? Comment les motiver ? Les Chinois sont-ils au fond des individualistes ou bien ont-ils l'esprit d'équipe chevillé à l'âme ?

Pourquoi les Chinois donnent-ils l'impression de ne pas vouloir assumer les responsabilités et l'autonomie ? Alors qu'ils revendiquent d'être consultés sur les décisions, pourquoi est-il si difficile d'obtenir qu'ils donnent leur opinion ? Faut-il s'astreindre à tenir des réunions, souvent aussi frustrantes pour les Chinois que pour leurs collègues occidentaux ?

Qu'est-ce donc que cette « efficacité chinoise » qui fait fi de nos outils de gestion du temps et de résolution des problèmes ? En quoi les *process* de contrôle et le *reporting* mettent-ils les salariés chinois si mal à l'aise ?

Pourquoi ces singularités ? Mais aussi *comment* faire pour résoudre ou désamorcer les obstacles et les freins qu'évoquent tous les témoignages des dirigeants, managers, acteurs de terrain ?

Au fil de cette analyse, nourrie de nombreux témoignages qui permettent un repérage minutieux des points de blocage et d'inadaptation, nous proposons les ajustements nécessaires et des mesures concrètes pour installer de nouvelles « bonnes pratiques » plus adaptées à la mentalité et aux formes d'efficacité chinoises : tout un trousseau de clés (et non pas de recettes toutes faites ou de formules magiques !) pour ouvrir les portes de la compréhension et de l'action efficace.

À la fois ouvrage de référence et guide pratique, ce livre s'adresse aussi bien aux dirigeants d'entreprises et aux managers et experts expatriés en Chine qu'aux Occidentaux qui travaillent *avec* la Chine (managers fonctionnels à distance, fonctions support, acheteurs, commerciaux, négociateurs d'alliances stratégiques...). Il est également très utile, pour s'initier, comprendre et anticiper, aux étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieurs – dont la Chine est devenue un passage initiatique ou privilégié – et plus généralement à toute personne cherchant à mieux comprendre la culture chinoise et les comportements qu'elle induit.





# **PARTIE I**

---

## **COMPRENDRE LES COMPORTEMENTS DES CHINOIS**



# Chapitre 1

---

## LA LOGIQUE DE FACE

Je n'existe que dans le regard d'autrui<sup>1</sup>

### « MOI » OCCIDENTAL ET « FACE » CHINOISE : DEUX CONCEPTIONS DE L'IDENTITÉ

**S**i l'on demande à un Occidental où se trouve dans son corps le siège de son Moi, il montrera en général sa poitrine, parfois sa tête. Dans les deux cas, il s'agit d'un Moi à la fois intérieur, intime et caché au regard des Autres. Cela a deux implications essentielles : j'existe par le simple fait d'être conscient (c'est le « je pense donc je suis » de Descartes), et je suis le seul à pouvoir découvrir ce Moi, à travers une quête intérieure personnelle, car je n'ai pas besoin des autres pour savoir qui je suis. De cette définition du Moi découle une société fondée sur l'individualisme et sur les conditions favorables à son expression et son développement : la liberté, le droit, et un style de communication direct et explicite, entres autres caractéristiques.

Où se trouve le Moi chinois ? Sur le visage, au beau milieu de la « face ». Cette différence avec la conscience de soi occidentale, qui peut paraître anecdotique, traduit pourtant un trait central de la perception des Chinois. Elle a deux implications essentielles : non seulement je suis extrêmement sensible au regard des Autres, mais, plus encore, je n'existe que dans ce regard, comme si le Moi se construisait et se nourrissait de l'accumulation des bons regards portés sur soi. D'où l'expression « donner de la face » à quelqu'un, qui signifie lui faire don d'un bon regard, positif, qui va le gratifier et au moins le reconnaître. Donner de la face, c'est signifier qu'on a confiance en l'autre et accepter la dépendance mutuelle qui permet un échange de services équitable, donnant-donnant. C'est pourquoi « L'homme a besoin de face pour vivre comme l'arbre a besoin d'une écorce<sup>2</sup> », dit un proverbe chinois.

---

1. *zhi shi zai bieren yanzhong cunzai de* 只是在别人眼中存在的

2. *ren huo lian, shu huo pi* 人脸树皮

La face, c'est ainsi non pas un masque social, une image comme nous serions tentés de le penser dans une optique occidentale, mais bel et bien la seule identité que se reconnaisse un Chinois (même si le sujet, sensible par définition, n'est que très peu abordé dans les sciences humaines en Chine continentale). Et ce lieu où il place son Moi, où il l'investit et le capitalise, est fait de couches superposées de regards de considération.

Il existe deux termes chinois pour désigner la face : *mianzi* (面子) et *lian* (脸). Leur définition, distincte à l'origine, tend à se confondre dans les conversations courantes<sup>1</sup>. Au sens propre, ils désignent l'un et l'autre la face physique. Mais au sens figuré, l'un est lié à la performance individuelle et l'autre à la conduite morale. En effet, *mianzi* désigne le prestige acquis par l'individu ; il s'agit donc d'un ego de reconnaissance dépendant de l'environnement extérieur. *Lian* a trait au respect du groupe pour un individu de bonne réputation morale ; il représente donc à la fois une sanction sociale qui met en application les standards moraux et une évaluation intériorisée par la personne. La perte de *mianzi* entraîne la honte vis-à-vis des autres, la perte de *lian* provoque la honte vis-à-vis de soi-même.

De ce fait, la face fonctionne à la fois comme une contrainte sociale et psychologique. Elle est « le bien le plus précieux de l'individu » et en même temps « une geôle pour lui »<sup>2</sup>. Lin Yutang, l'un des premiers interculturalistes chinois, ajoute : « Ce n'est pas là une face qu'on lave et qu'on rase, mais une face qui peut être « concédée », « perdue », « conquise par la force » et « offerte en présent », ce qui en fait à ses yeux la clé de compréhension de tous les rapports sociaux chinois<sup>3</sup>.

On voit bien la différence entre cette conception foncièrement situationnelle, interactive, relationnelle du Moi, et celle, essentielle, intangible, peut-être éternelle pour peu qu'on l'identifie à l'âme, des Occidentaux.

Alors, moins sensible le Moi occidental ? En tous cas moins exposé à l'opinion d'autrui et aux aléas des échanges ! De fait, cette localisation du Moi chinois, source d'une relative fragilité et vulnérabilité aux avanies de la vie en société, explique bien des attitudes et des précautions. Bien des politesses aussi, à l'origine d'autant de malentendus avec les étrangers. Nous y reviendrons. Car autour de la face se nouent les enjeux cruciaux touchant au Moi chinois : le besoin existentiel est d'abord d'empêcher, par tous les

1. Chan Alvin, « The Chinese concepts of Guanxi, Mianzi, Renqing and Bao : their interrelationships and Implications for International Business », Australian and New Zealand Marketing Academy, 2006, [www.conferences.anzmac.org](http://www.conferences.anzmac.org).

2. Zheng Lihua, *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, L'Harmattan 1995.

3. Lin Yutang, *La Chine et les Chinois*, Payot 1937, réédité en 2003.

moyens, que ma « face » ne se décroche et tombe<sup>1</sup>, c'est-à-dire que je n'existe plus ! Par exemple, celui qui échoue vis-à-vis de son groupe d'appartenance (famille, manager, collègues...) ou n'a pas respecté les règles sociales, celui qui ne joue pas le jeu de l'échange de face, est mal perçu, et ce regard négatif lui fait perdre la face. Au fond, « perdre la face » (*diu lian* 丢脸) c'est du même coup « perdre la qualité d'homme » (*diu ren* 丢人).

Lors d'une de nos formations à la communication interculturelle, un dirigeant français a évoqué le cas d'un directeur commercial chinois qui, n'ayant pas atteint ses objectifs de vente, a préféré démissionner, considérant qu'il n'avait plus de face vis-à-vis de lui-même. Ses supérieurs hiérarchiques français souhaitaient le garder malgré tout au sein de l'entreprise car il faisait partie des « hauts potentiels », mais leur insistance est restée vaine. Très courante, cette situation illustre une réalité implacable de la culture de face : elle exclut le droit à l'erreur.

## LA FACE, UN ŒIL SOCIAL

La notion de face et la sensibilité qui l'accompagne ont d'immenses conséquences sociales, professionnelles et même politiques. Elles structurent les rapports sociaux, facilitant certains aspects de la vie grâce au contrôle social et aux garanties de bonne conduite qu'elle permet, en compliquant d'autres. Zheng Lihua donne l'exemple des systèmes de prêt de la diaspora chinoise calqués sur les banques communautaires villageoises. Ce qui permet à de telles institutions informelles, sans contrat ni moyen légal de contrainte, de fonctionner harmonieusement dans un domaine tel que la finance, c'est que « la face y joue le rôle de contrôle social. [...] Le mauvais payeur perd la face et n'a aucune chance de rester dans la communauté. Puis, même s'il s'enfuit, il y aura encore sa famille pour porter le déshonneur »<sup>2</sup>. Il y a là un facteur très fort d'observance de la norme sociale, à l'intérieur d'une communauté ou d'un réseau.

Ce conformisme, cet œil social très prégnant est renforcé par « l'esprit des liens de sang qui veut que l'honneur ou le déshonneur, l'ascension ou la chute d'une personne se voient étroitement reportés sur les autres membres de la famille ou du groupe.<sup>3</sup> » Ainsi, un jeune cadre français d'origine chinoise raconte que dans la communauté chinoise de Lyon, lorsque

1. Qui se dit en chinois : *mianzi gua bu zhu* 面子挂不住.

2. Zheng Lihua, *op.cit.*

3. *Ibid.*

quelqu'un de sa génération se trouve au chômage, ses parents n'osent plus sortir de chez eux tant l'œil social intériorisé est fort. Souvent, la logique de face consiste à éviter la honte. Car la honte est une « mort sociale » qui rejaillit sur toute la famille.

Voici un autre exemple très parlant : les ingénieurs américains de la nouvelle usine Emerson China<sup>1</sup>, pressés par leurs objectifs, voulaient aller vite et commencer la production de compresseurs sans tester les machines au préalable. Le Directeur général taïwanais qu'ils avaient recruté pour son profil « biculturel » (de culture chinoise, il avait été formé aux États-Unis) leur a demandé quel pourcentage de défauts ils pouvaient accepter. Les Américains ont répondu : « Zéro défaut ». Le Taïwanais n'a pu se satisfaire de cette réponse, et n'a cessé par la suite de réclamer que les managers américains fixent un taux de rebuts, quel qu'il soit. Dans le même temps, les Américains fixaient des plannings de production auxquels les techniciens chinois n'osaient pas s'opposer alors même qu'ils savaient qu'ils étaient inatteignables. Du coup, les Chinois à la fois démotivés et sur la défensive travaillaient de manière extrêmement minutieuse, testant chaque équipement et s'attachant aux détails. Le retard s'accumulant, les ingénieurs américains en sont venus à faire eux-mêmes le travail des techniciens chinois.

Lorsque la première production est partie aux USA pour 3 mois de test, le Directeur général taïwanais a annoncé sa démission.

Il ne pouvait en effet pas prendre le risque de rester. L'objectif, inatteignable selon lui car il prenait « Zéro défaut » au pied de la lettre, ne pouvait que provoquer une perte de face. Alors qu'il ne s'agissait que d'un objectif de principe marquant la volonté de qualité des Américains, un idéal (de perfection, de progrès) vers lequel tendre, censé, dans la vision occidentale transcendante du monde, galvaniser les énergies. Finalement, les résultats ont été jugés très bons par les Américains, même s'il y avait quelques défauts (auxquels ils s'attendaient bien entendu). Mais c'était trop tard, ils avaient perdu le dirigeant de leur usine.

On comprend bien que le risque permanent de « perdre la face » est pour un Chinois bien plus grave que pour un Occidental à qui il arrive d'utiliser cette expression – telle qu'elle a été rapportée de Chine par le père jésuite Régis Huc au XVIII<sup>e</sup> siècle et passée depuis lors dans le langage courant, avec un sens passablement édulcoré. Dans la logique chinoise, rien ne peut être pire que de sentir sur soi le jugement négatif de l'œil social.

---

1. Fernandez Juan, Liu Shengjun, *China CEO, a case guide for Business Leaders in China*, John Wiley & Sons (Asia) Ltd, 2007.