

# Tribulations de managers en Chine

Chaque jour, ils se heurtent aux différences culturelles et à la barrière de la langue... Managers expatriés dans l'empire du Milieu, ils ont appris à faire preuve d'imagination.

**Q**uelques semaines après sa prise de poste à Shanghai, Laurent Aureyre commet sa première boulette. Manager d'une soixantaine d'ingénieurs chez Schneider Electric, ce trentenaire ne connaît pas la Chine ni le chinois. "Un salarié me dit dans mon bureau que les essais sur un produit ne valaient pas le coup. Le lendemain en réunion, j'ai eu le malheur d'aborder le sujet devant son chef." Aïe ! En Chine, faire part d'une conversation privée devant autrui, qui plus est un supérieur direct, est ressenti comme une insulte. "Je l'ai appris bien plus tard au détour d'une conversation."

Tact, non-dit, communication indirecte, le management d'une équipe chinoise relève d'un dosage subtil. Ici, prévalent l'oral et l'approximation plutôt que les plannings et le management cartésien, à l'occidentale. Mais le respect envers la hiérarchie tient une place centrale dans la relation de travail. Recettes.

**Déjouer les malaises.** "Lorsque je sens un malaise au sein de mon équipe, je mène l'enquête sans attendre de remontées spontanées : ce n'est pas dans les mœurs locales de se plaindre au patron", raconte Clément Homolle, 28 ans, responsable de la filiale chinoise du cabinet de sourcing Masai. Il ressent un jour d'imperceptibles mouvements d'humeur parmi ses commerciaux. Un agacement qui semble se cristalliser autour des leçons d'anglais dispensées dans l'entreprise. La pêche aux infos – "et alors, ces cours ?" –, au détour d'une visite d'usine, finit par donner des résultats. Un cadre avoue l'inadaptation du contenu des enseignements, un autre les horaires mal choisis... Autre technique : compter sur un salarié

de confiance. "A long terme, le silence affecte l'efficacité de tout un service. Il faut maîtriser la langue ou, à défaut, disposer d'un canal d'information indirect", assure Hervé Cayla, 55 ans, dont douze en Chine, le directeur général de la recherche et développement de France Télécom à Pékin. Lui possède ces deux atouts... en la personne de sa responsable RH, qu'il a recrutée et formée. "C'est à elle que les salariés se confient en cas de problème." Eviter les malaises, ménager les susceptibilités, c'est indispensable. Car fidéliser les cadres chinois relève du défi : "Les jeunes surtout n'hésitent pas à quitter l'entreprise pour quelques yuans de plus", explique Eric Tarchoune, responsable de DragonFly, un cabinet de stratégie et de ressources humaines à Shanghai.

**Adapter les méthodes.** Mais la pratique quotidienne réserve aussi son lot de surprises. Un exemple ? Lors de la première réunion avec son équipe, Yannick Forner (lire le témoignage ci-contre) constate qu'aucun de ses collaborateurs ne prend de notes. En quatre ans, le manager du site de production pékinois de l'allemand

Wilo, impose ses méthodes en douceur. "J'ai affiché dans leur bureau un planning de suivi des commandes, ils doivent tenir un agenda. Aujourd'hui, ils viennent tous en réunion avec leur portable." Quand Marie et Larbi Cherifi (lire page 30) pallient leur ignorance du chinois en multipliant sous les procédures pour diriger leur usine, Franck Boudot, directeur Asie du groupe Socorest, tente le visuel. "J'ai photographié chaque étape du travail. La prise de commandes, le check du restaurant... Les employés l'ont appris par cœur au fil du temps." Et David Gompel (lire page 31), directeur de clientèle chez Publicis, de rappeler : "Selon nos critères, les cadres chinois manquent de rigueur. Mais ils ne pensent pas que leur mode de pensée est meilleur, ils sont prêts à changer leurs habitudes." Une flexibilité qui devient un atout dans une culture très pragmatique. "Ici, une équipe n'hésitera pas devant les heures supplémentaires pour boucler un projet, assure Laurent Aureyre. En Chine, le résultat compte plus que la théorie. On ne planifie pas, on agit." ■

Julie Krassovsky

## "RECRUTER SUR PLACE, CE QU'IL FAUT SAVOIR"

Selon Lin Dong, manager à Shanghai, recruter en Chine n'est pas qu'histoire de diplômes. L'âge, l'origine, le milieu social, le niveau d'anglais, l'ouverture d'esprit, etc. sont décisifs. Cet expert distingue trois types de candidats :

- les jeunes diplômés urbains de la classe moyenne. Enfants uniques, ils sont souvent très individualistes, veulent gagner beaucoup d'argent vite et sans effort. Compétents, mais pas très volontaires.
- Les cadres issus d'un milieu plus modeste, poussés par une farouche volonté de progresser et prêts à tous les sacrifices pour s'élever dans l'échelle sociale. Problème : ils manquent souvent de formation et de méthode.
- Les jeunes de milieux défavorisés venus de l'immense province chinoise. Hyper motivés, ils ne rêvent que d'apprendre sur le tas, à n'importe quel poste.

**Yannick Forner**, 39 ans, manager pour le groupe Wilo à Pékin, s'est débrouillé pour intégrer les bonnes pratiques du management à l'occidentale aux manières informelles de ses collaborateurs.

## “J'ouvre des pistes sans imposer de solution”

Onze ans dans le groupe Wilo, spécialiste allemand des pompes à eaux industrielles. Sept ans à Laval, en Pays-de-la-Loire et quatre ans en Chine, où Yannick Forner découvre les charmes de

la vie d'expatrié dans un pays dont il ignore tout. Il dirige aujourd'hui vingt ingénieurs chinois, âgés de 35 à 40 ans, et assure la coordination des 140 salariés de l'usine pékinoise de Wilo.

La partie n'était pourtant pas gagnée d'avance. Lorsque Yannick est nommé à Pékin, c'est pour superviser la partie industrielle aux côtés du directeur de l'usine, chinois d'origine. Lors de son arrivée, Yannick est précédé d'une image peu flatteuse. Il est “l'étranger, l'œil de la direction”. Mais le manager révèle son sens inné de la diplomatie. Il prend aussitôt le parti de donner des gages de sa bonne volonté. Envers son alter ego chinois, tout d'abord. “J'ai réduit certains délais de livraison afin de faciliter son travail et lui prouver ma coopération.” A ses équipes ensuite. Face aux reproches de la direction française, il commence par prendre leur défense, avant de s'attaquer au fond du problème, sur le terrain. Yannick Forner a aussi appris à composer avec la conception du travail “à la chinoise”. “Je ne pose jamais un problème de front, je suggère une solution ou une piste de réponse.” Que faire si, par exemple, un client se plaint de n'avoir pas reçu un courrier important ? Plutôt que de sanctionner un collaborateur, Yannick l'attaque de biais : “As-tu le mail de confirmation du client ?” ou “Tu as encore oublié et tu ne veux pas me le dire”, ou bien “C'est le fax qui ne marche pas ?” Tourner autour du pot est presque devenu une deuxième nature. Conscient de ne pouvoir progresser sans disposer de la confiance de son service, le manager a aussi appris à se montrer plus coulant sur les procédures de contrôle qu'il ne le serait en France, par exemple. “Mes collaborateurs passent parfois plusieurs jours chez nos fournisseurs, ce qui est très mal compris en France. Or, pour faire affaire, les Chinois ont besoin de nouer des relations très proches, presque fraternelles.” Résultat : les contrats écrits avec les fournisseurs ne sont pas toujours au rendez-vous. Ici, l'oral prime. “Je dirige mon équipe sans avoir oublié mes habitudes de travail : plannings, réunions, objectifs, etc. Je les ai adaptées aux règles du jeu à la chinoise.” ■



JULIE KRASOWSKY

J. K.



**Marie et Larbi Cherifi**, entrepreneurs de lingerie à Shanghai, ne parlent pas un mot de chinois. Pour superviser leur usine de 300 salariés, ils transmettent toutes leurs consignes par écrit.

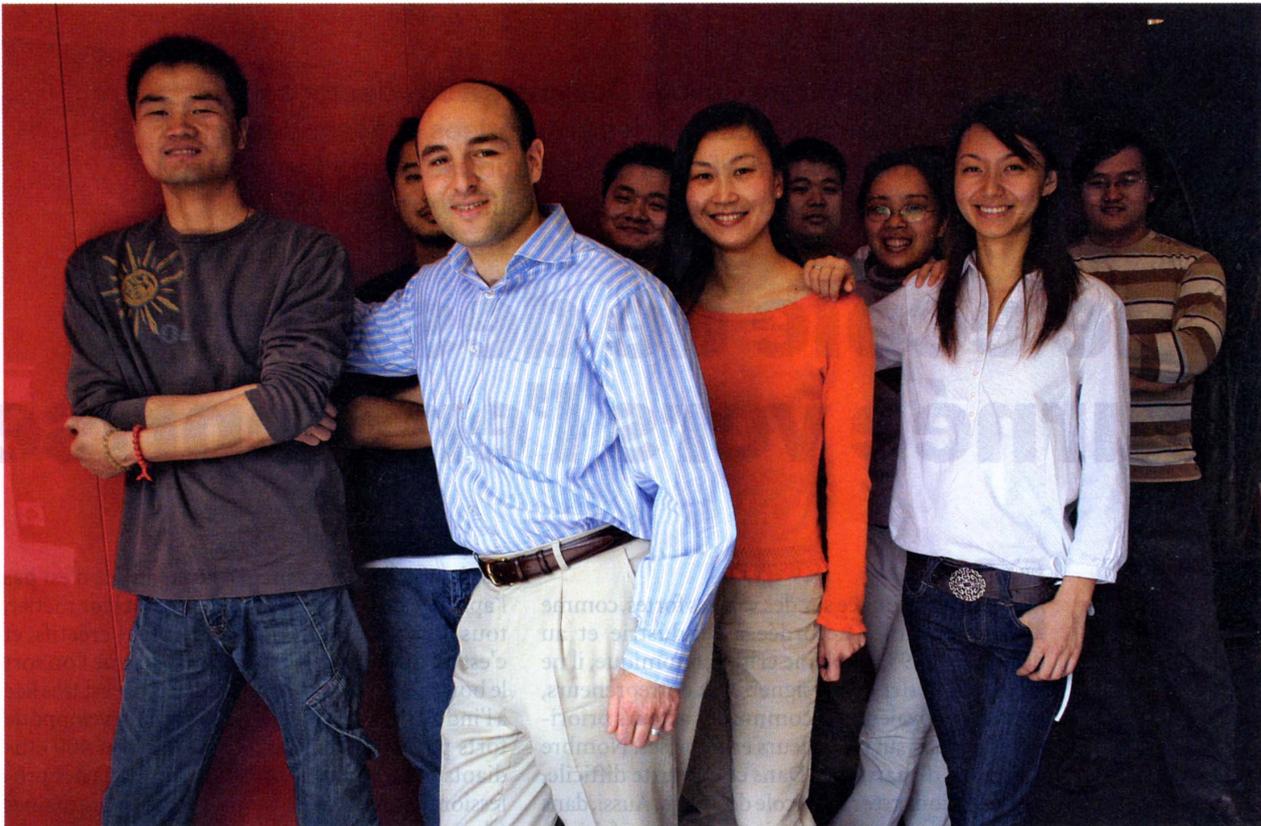
## “Je pratique un management très scolaire”

L'usine est située à quelques kilomètres du centre de Shanghai, dans une zone industrielle constamment en chantier. 3 500 mètres carrés, près de 300 employés chinois. Et deux patrons français. Voilà un peu plus de trois ans que Marie et Larbi Cherifi, 39 et 40 ans, se sont lancés dans la lingerie, en installant, au cœur de l'usine textile mondiale, leur marque destinée à l'exportation et au marché local. Le couple n'a certes pas choisi la facilité. Balbutiant à peine trois mots de chinois, tous deux ont appris à manager en s'appuyant sur une communication orale très approximative. Comment s'en sortent-ils ? “C'est simple, nous supervisons toutes les étapes, nous nous appuyons sur l'écrit et sur une garde

rapprochée de quatre responsables qui parlent à peu près bien l'anglais.” Qualité, logistique, production, communication et ventes, les échanges avec la direction ont lieu quotidiennement. “Tous les matins, je reçois chaque responsable individuellement. Je fais le point sur l'avancée du travail et je leur fixe un objectif par jour.” Un management “scolaire” destiné à pallier les difficultés de communication et à prévenir les fautes. Lorsqu'une commande de 30 000 pièces pour le Japon prend du retard à cause d'une erreur de calcul – il manquait 100 mètres de matière – Larbi Cherifi n'hésite pas à sévir : “Tous les intervenants, du responsable matière à la directrice de production, doivent désormais signer avec mention du jour

et de la date chacun des stades de production.” Très encadrés, les employés de Marie et Larbi doivent aussi tenir un agenda personnel qu'ils remettent à jour en présence des patrons. Chaque échange de mails fait l'objet d'une copie à la direction. “Au début, les filles se criaient des informations d'un bout à l'autre du bureau, tout passait par l'oral. Nous leur avons demandé d'utiliser le téléphone interne.” Côté production, Larbi Cherifi fait un tour de garde quotidien dans ses unités. “Je montre que je suis là physiquement.” Croulant sous les procédures, le couple estime avoir réussi à mettre en place une organisation stable. Mais au prix de lourds efforts : “Nous sommes sur tous les fronts !” ■

J. K.



JULIE KRASOWSKY

**David Gompel**, 27 ans, directeur clientèle chez Publicis Shanghai, a réussi à constituer une équipe soudée en s'initiant aux mœurs locales : relations informelles, confiance mutuelle et... karaoké !

## “Je donne l'exemple et je fais confiance”

Il a réuni toute son équipe pour la photo au rez-de-chaussée des locaux de Publicis à Shanghai. Pour détendre l'atmosphère, David Gompel (*en chemise rayée sur la photo*) lance à la volée en chinois : “Allez souriez, vous allez être célèbres en France !” Les rires fusent. Directeur de clientèle depuis trois ans et demi à Shanghai, le jovial David Gompel commence à maîtriser le mandarin. Assez en tout cas pour instaurer avec ses équipes une certaine complicité. Il faut dire que le jeune directeur y a mis du sien. Responsable de trois groupes de commerciaux, eux-mêmes formés de 4 ou 5 collaborateurs chacun, le manager a dû rapidement apprendre à composer avec une équipe de jeunes Shanghaiens surmotivés... mais cruellement

dépourvus de méthodes de travail. “Gérer des process, des timings, reconfirmer les décisions... Ces habitudes simples, courantes en Occident, ne font pas du tout partie de leur pratique quotidienne. Ici, on résout un problème lorsqu'il se pose.” Perspicace, le directeur a décidé de “former sans imposer” mais en “communiquant” à son équipe ses propres méthodes de travail. Exemple, pour la tenue du planning d'un projet client : “La première fois, je l'ai fait moi-même. La deuxième, mes responsables m'ont aidé. La troisième, je les ai laissé faire.” Après quelques mois, les habitudes se prennent. Mais David Gompel continue de veiller au grain. “Lorsqu'une erreur survient, il faut réexpliquer, c'est un travail long et fatigant.” Face aux

profils individualistes de son staff, le directeur organise des réunions, “mais seulement pour faire passer des pistes de stratégie globale. Les remarques importantes se font en face à face afin de préserver les susceptibilités”. Pour souder son équipe, David Gompel a compris que la spontanéité et la confiance nées d'une relation directe seraient ses meilleurs atouts. Pendant six mois, il a donné des cours d'anglais à ses collaborateurs. Il pousse la chansonnette avec ses collègues au karaoké du coin. “Ça permet de détendre l'atmosphère, d'inviter les gens à émettre des idées et à travailler un peu plus ensemble.” Confiance et fermeté résument bien l'attitude du jeune manager. ■

J. K.