Introduction

En Occident, la Chine est souvent décrite comme un Eldorado. À croire les médias et les nombreux ouvrages qui traitent de la question, elle constituerait « le dernier grand marché » pour les entreprises en quête de développement à l'international (Faure-Bouteiller, 2003). Une croissance à deux chiffres et un milliard trois cents millions de consommateurs potentiels suffisent à en faire *le* pays où il faut investir.

On vante sa législation favorable, sa main-d'œuvre nombreuse et bon marché. On met en scène les success stories – vendeurs de cognac et autres marchands qui y font fortune et y bâtissent des empires –, donnant l'impression que l'aventure est aisée. Pourtant cette image de la Chine est loin de la réalité du terrain, et ceux qui entreprennent en Chine le savent.

Malgré sa modernisation rapide, la Chine reste un pays en voie de développement où la majorité de la population n'accède pas aux biens de consommation courante, où le niveau d'éducation reste inférieur à la moyenne mondiale et où, surtout, faire des affaires peut s'avérer particulièrement difficile, pour preuve les mésaventures rencontrées par des entreprises comme Danone ou Visionary Vehicules et les profits particulièrement faibles des grandes multinationales (Haley et Haley, 2006).

Les différences culturelles qui, au-delà de la langue, imprègnent la pratique des affaires posent problème aux entreprises occidentales.

L'usage particulier qui est fait du droit et des règles comptables, la logique du processus de décision et le patriotisme économique, la nature du tissu industriel et les relations qu'entretiennent entreprises et État constituent autant de paramètres susceptibles de déstabiliser les organisations européennes ou américaines. En Chine, les règles du jeu ne sont pas les mêmes qu'en Occident, les dés sont souvent pipés et à la fin de la partie, ceux qui n'étaient pas préparés ont souvent beaucoup perdu (Peter, 2004).

C'est dans ce contexte que s'inscrit la rédaction de cet ouvrage. Son objectif est double. D'une part, il s'agit de présenter les différences qui existent entre la Chine et l'Occident dans la pratique des affaires, d'autre part, de proposer à ceux qui décideraient de les affronter des stratégies pour réussir. Ce travail s'appuie sur une enquête menée auprès de cent entrepreneurs occidentaux qui ont développé un courant d'affaires avec la Chine, quarante opérationnels qui travaillent quotidiennement et depuis plusieurs années au contact d'hommes d'affaires chinois, ainsi que sur des entretiens approfondis avec nombre d'entre eux.

Nous aborderons au fil de cet ouvrage les dix différences fondamentales entre les cultures des affaires occidentales et chinoises, qui seront complétées par un chapitre consacré au développement de l'activité industrielle et/ou commerciale en Chine. Les comparaisons ne tiennent évidemment pas compte des spécificités régionales pour la Chine ou nationales pour l'Occident, pas plus que des particularismes individuels. Il s'agit de grandes tendances décrites sous forme d'oppositions volontairement polarisées.

Certaines de ces différences tendent aujourd'hui à s'estomper, notamment dans les grandes métropoles côtières ou chez les Chinois occidentalisés, mais elles restent fortes dès qu'on s'éloigne d'elles. Nous invitons donc le lecteur à ne pas considérer les éléments décrits comme des vérités générales mais plutôt comme des repères.

De la même façon, les stratégies qui sont présentées, bien qu'ayant été recueillies auprès de personnes ayant une longue expérience de la Chine, ne peuvent en aucun cas constituer des recettes dont l'application réussirait à tous les coups. Pour être efficaces, elles doivent être adaptées au contexte de l'entreprise. Elles peuvent servir de base à une réflexion stratégique plus globale. Nous espérons que cet ouvrage aidera tous ceux qui veulent entreprendre en Chine à développer leur propre stratégie pour réussir.