

ÉDITORIAL

Gérer et Comprendre

est une série des Annales des Mines,

Créée à l'initiative

de l'Amicale des ingénieurs au Corps des Mines,

réalisée avec le concours

du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.

Il y a bien longtemps que Gérer & Comprendre n'avait proposé de dossier à ses lecteurs. Voilà cette carence réparée avec ce numéro consacré à la Chine. Pourquoi la Chine ? Francis Pavé, qui a coordonné ce dossier, s'en explique largement dans son article introductif : un mélange d'intérêt et d'étonnement, face aux mutations en cours dans ce pays, mais, également, la consternation face au bric-à-brac de poncifs et d'à-peu-près accumulés depuis des années dans le discours ambiant.

Des esprits éclairés nous ont, en effet, longuement expliqué, retour de Shangai, de Pékin ou d'ailleurs, que la Chine n'allait bientôt plus avoir de mystères pour l'homme d'affaires avisé, qu'elle était le marché du XXI^e siècle, l'Eldorado du capitalisme. Qu'on n'y referait pas les mêmes erreurs qu'en Russie. Que d'ailleurs, les Chinois, c'est bien connu, ont toujours été de redoutables commerçants... Un milliard de Chinois ? Un milliard de consommateurs, plutôt, pour un milliard d'automobiles, un milliard de sèche-linge, un milliard de téléphones portables... Un marché pur et parfait, à portée de main ! De quoi faire rêver le moindre homme d'affaires, non ?

Certains ont vite déchanté et sont repartis, d'autres s'accrochent, quelques-uns ont compris que, là-bas, ce ne serait pas eux qui fixeraient les règles du jeu. Ceux-là ont appris, apprennent encore, font effectivement, parfois, de bonnes affaires. Au prix d'un retour sur soi et de l'abandon de ces soit-disant certitudes.

Le paravent chinois ne serait-il, en fait, qu'un miroir ?

Des enquêtes récentes, menées pour le compte de l'ONU au Canada mais facilement transposables à la situation française, montrent que le taux de réussite des entreprises exportatrices vers ce type de marché est étroitement corrélé avec une préparation rigoureuse des cadres export aux spécificités locales. Ces mêmes enquêtes montrent également qu'à peine 20 % de ces cadres ont effectivement reçu une telle formation... Certains échecs retentissants l'illustrent, qui mettent en lumière incompréhensions multiples bloquant les négociations, incapacité des cadres à s'insérer dans un environnement étranger, méconnaissance des usages locaux, etc. Les caricatures balancées à la hâte, sous couvert de formation à l'export, aux commerciaux en partance pour ailleurs, l'ethnocentrisme comme seule vision du monde, les œillères culturalistes comme seul accès à l'Autre, ont sans doute causé — et pas seulement en Chine — plus d'échecs industriels et commerciaux que toutes les prétendues et bien commodes différences culturelles.

L'ambition de ce dossier est d'éclairer une autre voie, loin des chinoiseries. Les témoignages d'acteurs et les travaux de chercheurs que nous publions ici, n'épuisent certes pas le sujet. Mais ils invitent à la réflexion et à la rigueur, préalables trop souvent négligés à des actions commerciales efficaces.

Pascal LEFEBVRE
Secrétaire général du Comité de rédaction