

# MANAGEMENT À L'OCCIDENTALE ET MANAGEMENT À LA CHINOISE

Commentaire d'un praticien sur l'article de Philippe D'IRIBARNE : « En Chine, entre guanxi et bureaucratie céleste »

Par **Dominique Poiroux** \*

## L'ANALYSE DE PHILIPPE D'IRIBARNE: UN VRAI RÉGAL À LA CHINOISE!

Pour qui aime la Chine, l'analyse de Philippe d'Iribarne se lit comme on déguste, avec gourmandise et délectation, et en plusieurs étapes très codifiées, un plat gastronomique tel que le canard laqué! L'attaque est croustillante: elle nous annonce la version managériale de l'absence de démocratie politique dans l'Empire du Milieu, elle nous prépare à une illustration méthodique de l'exercice autocratique du pouvoir dans le monde de l'entreprise, qui s'accompagne « de la soumission des exécutants et du poids des réseaux de relations (*guanxi*) ». Mais, très vite, un contraste de texture vient renforcer l'attrait du cas Lafarge: l'exercice de l'autorité se fait aussi par l'exemple, par la suggestion, par le respect et l'attention, par le tact! Cette analyse complémentaire donne à cette entrée en matière tout son fondant, rendu d'autant plus délicieux qu'il est relevé d'une piquante comparaison avec « l'affirmation tranchée de l'exercice américain de l'autorité ».

La description de « l'ordre nourricier » que Lafarge a su structurer dans ses usines de Chine, constitue la pièce centrale de cette dégustation et, pour pousser la métaphore, elle nous évoque des saveurs assez rassurantes pour un palais occidental: un monde ordonné, attentif à la performance, soucieux du développement des individus, dans une perspective de long terme!

L'expérience gustative est sur le point de se terminer, traditionnellement, par un bouillon mêlé de quelques os de l'animal. Effectivement, les références aux classiques Chinois coulent avec délectation: l'autorité est ferme, car un pouvoir trop faible pourrait affecter la stabilité du pays, mais elle est équilibrée par le goût de l'exercice juste et éclairé du pouvoir, ce qui constitue, synthétiquement, l'idéal de la « bureaucratie céleste ». L'auteur considère que Lafarge a réussi à faire passer « ces références de principe à un statut de guide inspirant l'action quotidienne ». Un petit relief surnage, mais sans vraiment gêner l'harmonie de la fin de la dégustation: la méthode managériale de Lafarge en Chine ne développe pas spécialement la « libre contestation des détenteurs du pouvoir », valeur pourtant clef de l'idéal

démocratique, mais qui... est « étrangère à la fois au monde Chinois et à celui de l'entreprise »...

Le management « à l'occidentale », cela fonctionne en Chine, mais dans un modèle de business qui reste très minoritaire

Ce que Philippe d'Iribarne décrit (1), nous l'avons pratiqué, avec mon complice chinois Xiangdong ZHANG, lorsque j'ai dirigé l'activité de biscuits de Danone en Chine (1), entre 2002 et 2006 (Xiangdong ZHANG était mon DRH, il est aujourd'hui chargé du développement des organisations de Danone en Chine). Nous en avons aussi bénéficié, en allant régulièrement chasser des talents Chinois formés dans de grandes entreprises multinationales de biens de grande consommation davantage pionnières que nous, de la même façon qu'aujourd'hui, je recrute dans les majors de la pharmacie de hauts potentiels Chinois, pour ma branche de nutrition médicale au sein du groupe Danone.

À la fin des années 1980, soit dix ans après que la Chine se fut ouverte au monde (1978), les grandes multinationales de biens de consommation (Procter & Gamble, notamment) ont ainsi commencé à recruter les meilleurs éléments des grandes universités chinoises et elles en ont fait d'efficaces bataillons de managers, chargés d'initier le pays à la consommation de masse (téléviseurs, réfrigérateurs, shampoings, cosmétiques, etc.) Elles ont ainsi commencé leur ascension vers des chiffres d'affaires se mesurant en milliards de dollars. Les multinationales ont rapidement été suivies et copiées par de nombreux petits entrepreneurs chinois, dont quelques-uns allaient, à la fin des années 1990, les rejoindre en taille. Cette compétition acharnée aura eu le mérite d'amener le peuple Chinois du 10<sup>e</sup> rang (1995) au 3<sup>e</sup> rang (2008) de la consommation privée au monde (en masse), avec tout ce que cela entraîne comme amélioration du niveau de vie, de l'hygiène, de l'espérance de vie.

Aujourd'hui, ces multinationales pratiquant le management à l'occidentale décrit par Philippe d'Iribarne restent un modèle de business très minoritaire, car, compte tenu de leurs processus normés et de leurs coûts, elles

\* Vice-président France, Europe de l'Est, Asie, Moyen Orient et Afrique de Danone Advanced Medical Nutrition.

(1) Pour une réflexion de Dominique POIROUX sur son expérience, voir « En quête de la voie en Chine », *Annales de l'École de Paris*, vol. XIII, octobre 2007, <http://www.ecole.org/seminaires/FS1/SEM334>.

ne parviennent à s'adresser qu'à 15 % environ du marché chinois (dans la distribution ou dans l'agroalimentaire, par exemple), correspondant à celui des produits de haut de gamme vendus dans les villes de premier rang, essentiellement dans les capitales des différentes provinces. Ces filiales de multinationales sont encore, en grande majorité, dirigées par des expatriés et elles ont donc besoin de managers qui soient capables de travailler en anglais.

De tels managers chinois, bien formés par les multinationales et bénéficiant de conditions de travail stimulantes (ainsi que d'une qualité de vie élevée), il n'y en a pas assez aujourd'hui pour capturer toutes les opportunités du marché chinois. Dans un tel environnement marqué par une pénurie de talents, le patron ne peut pas se permettre d'être dans la posture du « challenger autoritaire », qui ferait marcher ses troupes à la baguette. Un dicton chinois dit : « Si vous déplacez un arbre, il meurt. Mais si vous déplacez un homme, il se renforce ». Chacun de vos employés est ainsi prêt à changer très facilement de société s'il « n'apprend plus », si ses patrons ne sont pas en soutien, en écoute, en support, en *coaching*, en *mentoring*, toutes qualités du mode de management à l'occidentale très appréciées des Chinois, comme a pu le noter Philippe d'Iribarne, chez Lafarge ! Il le fera de la façon la plus inattendue (alors que, la veille encore, il vous disait être très heureux dans votre entreprise), en vous remerciant infiniment pour tout ce que vous avez fait pour lui (tout en n'en pensant pas moins !). Aujourd'hui, pour cette catégorie très privilégiée (mais minoritaire) de managers travaillant pour de grandes multinationales, la première manifestation de la libre contestation du style managérial de leur chef consiste, tout simplement, à changer de patron !

---

Le « mode de management à la chinoise »,  
un modèle dominant et terriblement efficace !

La seconde manifestation de cette libre contestation, c'est, pour un collaborateur chinois d'une multinationale, de vous vanter les mérites managériaux... du concurrent local, qui menace chaque jour votre part de marché et qui s'inspire en permanence de vos innovations, au point, parfois, de les lancer avant les vôtres. Avec Xiangdong ZHANG, nous avons vécu cette saine contestation au sein de notre équipe, et elle a toujours été pour nous un puissant moteur d'efficacité managériale, une incitation permanente à faire plus simple et plus rapide.

De fait, tandis que certaines entreprises multinationales réussissent à séduire les 15 % de consommateurs les plus riches, ce sont bien les entrepreneurs chinois qui parviennent, le plus souvent, à maîtriser les « modèles de business » qui s'adressent aux populations, moins riches, des villes de second et de troisième rang, ainsi que des campagnes. Ce qui est frappant, dans de telles

réussites, c'est la fulgurance des parcours et la capacité de ces entrepreneurs à maîtriser des modèles à faible coût mais d'une grande complexité, nécessitant un nombre considérable de distributeurs sur l'ensemble du territoire chinois, un nombre de sites industriels tout aussi impressionnant et un rythme d'innovation effréné. Enfin, pour couronner le tout, dans un univers marqué par la publicité de masse, les réussites sont marquées par des coups médiatiques impressionnants, combinaisons de ruse et de pari. Il en est ainsi de l'entreprise laitière Meng Niu (1,3 milliard de dollars de chiffre d'affaire en 2005, taux de croissance de 100 % par an de 2001 à 2005), qui fut capable de faire médiatiquement main basse successivement sur le premier Chinois dans l'espace, le « Super Girl Show » de 2005, la préparation aux Jeux Olympiques et, ainsi, d'entretenir un rythme de croissance à faire pâlir d'envie tout dirigeant international.

De l'intérieur, les méthodes managériales de ces *tycoons* sont très déroutantes. Xiangdong ZHANG a pu les mesurer, en s'immergeant chez certains de nos partenaires de *business* (notamment Hui Yuan, une entreprise de jus de fruit dans laquelle Danone avait une participation minoritaire). La face sombre du quotidien est faite de méthodes d'entraînement paramilitaires, de culte de la personnalité, de sanction des fautes (en suivant un dicton chinois selon lequel il faut « tuer le poulet et le montrer aux singes » – « *Sha Ji Gei Hou Kan* ») et de promotion d'actes héroïques. Elle a aussi ses limites lorsqu'elle joue avec le feu et porte atteinte à la santé du consommateur, comme l'a montré la crise récente de la mélamine dans le lait pour enfants. L'entreprise Meng Niu aura ici subi un de ses revers les plus dramatiques. Elle aura illustré les limites du « *Ji Gong Jin Li* » : aller chercher au plus vite le succès immédiat, sans se soucier de la pérennité à long terme. Pourtant, la méthode a sa face positive : elle fait émerger, par un processus intense et darwinien de sélection naturelle, une catégorie d'entrepreneurs bien adaptés au contexte chinois : ils sont rapides, à la mesure de l'immense volonté de centaines de millions de Chinois d'améliorer rapidement leur quotidien ; ce sont des stratèges, c'est-à-dire qu'ils sont encore ronds et ouverts, tant qu'ils n'ont pas repéré le « modèle de business » qui les fera gagner, mais ils deviennent carrés, intransigeants, persévérants et fulgurants dans l'exécution, dès lors qu'ils savent quel produit lancer, avec quel slogan et selon quel dispositif pour mobiliser leurs distributeurs (ainsi, le patron de Meng Niu a d'abord appris le métier chez son concurrent Yi Li, leader chinois des produits laitiers, avant de créer sa propre société et de rattraper son « maître » en un temps record) ; ils voient grand, c'est-à-dire qu'ils sont les seuls à ne pas craindre de lancer des initiatives à l'échelle du continent-Chine, à des prix de vente imbattables, qui pourront générer des volumes d'affaires et des effets d'échelle considérables. Plus encore, ils savent démultiplier leurs forces, en fédérant d'autres entrepreneurs

autour d'eux, notamment leurs distributeurs, grâce à un bon *guanxi* entretenu par le partage des profits de la spirale du succès.

La ville (je dirais presque la « *business school* à la chinoise») de Wenzhou illustre bien ce processus de sélection naturelle et de *guanxi*. Cette ville abrite de nombreux entrepreneurs, elle est réputée pour être notamment le leader mondial de la fabrication de briquets, de lunettes et de chaussures. Dans chaque famille d'entrepreneurs, la tradition est d'envoyer les jeunes à la découverte de la Chine, avec pour mission de rapporter une idée de *business*. À leur retour, cette idée sera analysée par le conseil de famille, afin d'en affiner le « modèle de *business* », puis elle sera financée grâce à la mobilisation de capitaux familiaux et, enfin, elle sera mise à exécution, avec rapidité et en visant un marché de masse.

---

Les deux modèles cohabiteront encore longtemps : leur complémentarité est une source de croissance pour la Chine !

Avec mon Comité de direction, composé (comme vous l'avez compris) de jeunes managers chinois très conscients du mode entrepreneurial chinois, nous avons ainsi en permanence cherché notre propre « équilibre dynamique » entre le besoin d'aller vers des processus plus rigoureux, plus rationnels, plus répliquables, et le souci de ne pas compliquer outre mesure ces processus. Ainsi, nous complétons les indispensables et complexes tests quantitatifs, nécessaires à la validation de toute publicité, par le développement d'une intuition collective des attentes de nos consommateurs, grâce à des rencontres fréquentes avec eux, y compris grâce à de véritables immersions dans des villages pauvres et reculés. Ainsi nous avons pris l'habitude de déguster de nombreux projets d'innovations biscuitières chaque semaine, en comité de direction, afin de pouvoir sélectionner très vite ce qui méritait d'être lancé et

allait devoir franchir les étapes d'un processus normé de test sensoriel. Ainsi, nous avons mis au point, de façon très empirique et très rapide, des produits de plus grande masse, avant de choisir des marchés tests préalables à leur déploiement. Et c'est ainsi que nous avons, nous aussi, commencé à recruter des managers originaires de villes de deuxième rang (Nanjing, Xuzhou...) afin de compléter nos solides équipes, issues des meilleures universités de Pékin ou de Shanghai. Et nous avons mis au point des programmes de développement du *leadership*, afin que, progressivement, nos meilleurs managers puissent faire preuve de plus d'autonomie, dans un cadre normé, certes, mais avec le message permanent de garder un esprit d'entrepreneur, flexible, rapide, instinctif et – surtout – connecté avec tous les acteurs de l'entreprise, une sorte de version occidentalisée du *guanxi* managérial Chinois.

En parallèle, que font les *tycoons*? Ils envoient leurs descendants, qui reprendront un jour leur *business*, se former dans les meilleures universités du monde. Et ils recrutent quelques bons éléments, au sens entrepreneurial suffisamment aigu, dans des sociétés comme les nôtres.

Cet échange permanent entre deux modes de management est au cœur de la croissance chinoise, il est un des volets du fameux slogan : « L'accès au marché chinois pour les Occidentaux, contre la technologie occidentale apportée aux Chinois », lancé par Deng Xiao Ping voici près de trente ans, lors de l'ouverture de la Chine (*Yi Shi Chang Huan Ji Shu*).

Mais ne nous leurrons pas : même si des échanges se font par osmose entre les deux modèles, le marché restera pour très longtemps encore majoritairement tenu par le modèle chinois. Et, pour ce qui est du leader occidental expatrié en Chine, s'il veut contribuer à la survie de son entreprise dans la durée et trouver sa Voie en Chine, il a tout intérêt à faire preuve d'humilité, à pratiquer certaines figures du modèle de management chinois et à rechercher chaque jour le « *Zhong Yong* », le Juste Milieu, dans l'Empire du Milieu – *Zhong Guo* ! ■