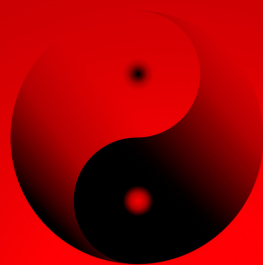


MAÎTRISER LA CULTURE DES AFFAIRES CHINOISE

devenir un·e expert·e de la Chine



陰
陽

Qingshun Zou

À mes lectrices et lecteurs

C'est avec émotion que je m'adresse à vous, lectrices et lecteurs de mon ouvrage. Tant de choses se sont passées sur les plans économique et géopolitique internationaux depuis quelques années ! Nous vivons tous un temps de tourment et d'incertitude pour l'avenir. La Chine est un sujet quotidiennement abordé dans les médias mondiaux et de nombreux dirigeants économiques et politiques occidentaux partagent volontiers leurs visions et leurs prédictions sur la Chine. Mais leurs déclarations, souvent fausses, provoquent chez moi un sentiment de frustration et d'incompréhension. J'ai ainsi réalisé que le monde occidental, dans lequel je vis et dont la culture me fascine depuis trois décennies, doit désormais, sans tarder, se préoccuper du retard qu'il a pris dans sa recherche de compréhension de la Chine, son peuple et sa culture. Cela est dans l'intérêt de l'Occident, de la Chine et du monde.

En arrivant en Europe il y a près de trente ans, j'ai immédiatement été séduite par sa culture. Elle m'a nourrie et continue de m'enrichir dans la réflexion qui me mène sur un chemin de vie enrichissant. Mes lectures sont essentiellement des œuvres en français et en anglais ; les écrivains français

tels que Marc Levy, Éric-Emmanuel Schmitt ou François Cheng sont devenus mes idoles. J'ai également développé un intérêt pour le cinéma français ; la finesse de son humour et sa sensibilité me touchent. La découverte de la psychologie a été un autre moment fort de mon parcours : Freud et Jung m'ont apporté une nouvelle compréhension de notre état humain et Boris Cyrulnik, neurologue, psychiatre et écrivain, est devenu ma référence dans ce domaine des sciences humaines. Lorsqu'une amie m'a fait découvrir le philosophe Spinoza, Néerlandais d'origine séfearade espagnole-portugaise, j'ai constaté qu'il existait de nombreuses ressemblances entre son approche et celle du philosophe chinois Lao Zi. Intéressée par les religions, j'ai parcouru la Bible, dont de nombreuses paraboles sont identiques aux récits que l'on trouve dans les philosophies chinoises. Émerveillée par l'art occidental, je me suis initiée à la musique classique en apprenant à jouer d'un instrument. Et la liste de mes intérêts en matière de culture occidentale est longue.

Certes, les différences et similitudes entre la culture occidentale et la culture chinoise sont frappantes. Mais quand certains dirigeants politiques occidentaux déclarent que la Chine ne partage pas leurs valeurs, je pense le contraire. Tout en empruntant des chemins différents, nous partageons les mêmes valeurs fondamentales, que l'on pourrait résumer ainsi : la recherche de l'amour, de la paix, de la justice et de la liberté.

Cette immersion totale dans le monde occidental et l'admiration sans demi-mesure que j'ai pour sa culture m'ont amenée à délaisser ma culture natale pendant de longues années. Aujourd'hui, grâce à l'écriture de cet ouvrage, j'ai eu l'opportunité de la revisiter en mesurant toute sa complexité et sa profondeur. Par ce partage, je souhaite offrir aux Occidentaux un nouveau regard sur la Chine et ainsi contribuer, à mon niveau, à une meilleure compréhension mutuelle entre l'Occident et la Chine.

Qingshun Zou

11 mai 2021

Remerciements

L'écriture de cet ouvrage a été un parcours insolite, solitaire et enrichissant. Après avoir reçu plusieurs offres de publication de la part de maisons d'édition européennes et américaines, j'ai décidé de publier mon travail en auto-édition, afin de permettre à mes lecteurs d'avoir accès à ce livre à un prix abordable et dans un délai raisonnable.

J'aimerais adresser ici mes remerciements à de nombreuses personnes pour leur amour, leur amitié et leurs encouragements, qui m'ont donné la force de mener ce projet à bien. J'exprime ici ma profonde reconnaissance à mes amies et à ma famille, Catherine Tapponnier, Henriette Loutan-Barde, Aline Saurer, Marianne Aerni, Raoli Wang-Cruchet, Shuhua Ge, Jian Dambach, Claire Fornerod et Sophie Fornerod.

J'exprime également ma gratitude au Professeur Philippe Laurent pour son soutien, qui m'a permis de bénéficier de la reconnaissance d'un expert reconnu du monde académique et économique de la Chine.

Mes remerciements sincères vont à mes deux éditeurs, Adeline Vanoverbeke et Colin Smith. Leur professionnalisme et leur patience m'ont été précieux. Je leur confierai sans hésitation l'édition de mon deuxième ouvrage, déjà bien avancé.

Préface

Bien des tentatives de ce type ont déjà eu lieu sous forme de livres ou d'articles depuis que la Chine s'est ouverte au monde, et au monde des affaires en particulier. Les nombreux succès de la Chine ne cessent d'étonner – voire de fasciner – les Occidentaux que nous sommes, d'autant que l'on constate – avec stupeur et tremblements (merci Amélie Nothomb) – qu'ils viennent maintenant porter l'estocade jusque chez nous. Que ce soient les rachats de fleurons industriels, portuaires, viticoles, hôteliers ou culturels, ou bien encore ce gigantesque projet BRI (« Belt and Road Initiative »), rien ne semble arrêter l'appétit conquérant de ce pays. Même les États-Unis, leaders incontestés de l'innovation et du commerce mondial depuis un siècle, semblent désormais s'inquiéter explicitement de cette ambition dévorante, qui vise à les détrôner de leur piédestal impérial. Pourtant, tout cela peut facilement s'expliquer – et même se comprendre – si l'on adopte un instant le point de vue chinois, sans concession ni bienveillance partielle.

C'est ce à quoi nous convie, dans cet ouvrage, l'auteure, qui, d'origine chinoise et ayant un vécu substantiel en Chine continentale, tente, sur la foi de sa double expérience avec l'Occident, de partager avec nous sa passion légitime pour sa

culture natale, ainsi que sa compréhension de notre univers de pensée si différent. En effet, les ouvrages ou articles auxquels je me référais en préambule sont bien souvent le fait d'Occidentaux sinophiles ou sinologues qui, malgré leurs efforts, nous livrent un prisme d'interprétation quelque peu biaisé par leur objet d'études ou de recherche autocentré. Ici, il en va différemment, car Qingshun Zou ne recherche pas de gloriole particulière de nature académique, mais témoigne bel et bien d'un souci d'authentique partage avec ses lecteurs potentiels.

Elle commence par décrire la Chine d'aujourd'hui dans toute sa diversité politique, économique, sociale et culturelle, de manière factuelle, chiffrée et descriptive, sans apporter de commentaires laudateurs et en n'hésitant pas à mentionner les faiblesses résiduelles, tout comme la longue admiration des Chinois vis-à-vis des accomplissements passés de l'Occident. Elle rappelle également à juste titre les importants progrès réalisés ces trente dernières années par son pays de naissance, progrès qui visent à lui assurer un leadership mondial dans des secteurs où la Chine était encore absente il y a peu et, en tout cas, une autonomie technologique favorisée par un taux d'adoption ultra-rapide des innovations de la part de ses compatriotes. Comme nous sommes loin ici d'une Chine arriérée et autarcique, rétive aux changements, telle que nos ancêtres envahisseurs semblent l'avoir connue !

Soucieuse de nous faire comprendre ce qui différencie un succès d'un échec sur le gigantesque marché chinois, Qingshun Zou nous rappelle quelques fondamentaux et décrit par le menu des réussites éclatantes de marques connues, dont le mot-clé est la capacité d'adaptation, avec toutes les nuances régionales et locales à prendre en compte dans un plan marketing cohérent. Cela amène logiquement l'auteure à nous expliquer les rites et la symbolique du monde chinois, à travers une vision confucéenne résurgente de la société et des réminiscences historiques bienvenues.

L'étiquette ainsi que les réunions et repas d'affaires en Chine ne sont pas une mince affaire pour des Occidentaux fraîchement débarqués, et l'auteure se risque volontiers à nous en livrer de manière détaillée les ressorts et les codes, les significations profondes, tout en rappelant leur importance en situation de négociation, art dans lequel les Chinois excellent.

Longtemps et durement condamnée pendant les révolutions du 20^e siècle depuis 1912, la « boutique à Confucius » fait preuve d'une résilience inouïe au fil du temps et explique tellement de choses qui nous semblent à première vue impénétrables, par pure ignorance. En effet, et ne nous y trompons pas, sachons garder constamment à l'esprit que, d'une manière générale, les Chinois connaissent souvent mieux notre histoire et notre pensée que nous ne l'imaginons et, en tout cas, bien mieux que nous ne connaissons les leurs.

Dans ces conditions, soyons humbles et curieux en abordant non seulement cet ouvrage didactique et pratique, mais aussi nos relations à l'altérité et notre regard sur la Chine.

Philippe Laurent

Professeur de la Haute École de gestion Fribourg, Suisse

8 avril 2021

Sommaire

Introduction.....	17
La Chine d'aujourd'hui.....	27
Diversité culturelle	27
Système social	31
Système politique	35
Système de méritocratie et « Ke Ju »	38
Développement économique.....	42
Commerce international	45
Technologie	47
Infrastructures.....	57
E-commerce	66
Énergie renouvelable	69
Monnaie numérique.....	71
BRI et AIIB.....	73
Gestion interculturelle dans la mise en œuvre commerciale.....	77
Produits « made for China ».....	83
KFC	83
Maybelline	86
Decathlon	88
IKEA	89
Starbucks.....	90
Communication	92

Nom de marque en chinois.....	98
Airbnb	101
Coca-Cola.....	102
Le choix de l'emplacement.....	103
Système de « tiers ».....	103
Système des clusters	106
« Free-trade zones (FTZ) » chinoises	112
Caractère des Chinois selon les régions	116
Beijing	117
Shanghai	118
Tianjin	118
Chongqing	119
Dongbei	120
Shandong	121
Jiangzhe	122
Guangdong.....	123
Mongolie-Intérieure.....	124
Qinghai	125
L'étiquette chinoise des affaires	127
Accueil.....	128
Symbolisme.....	132
Cadeaux	132
Couleurs	136
Nombres	139
Dragon	142
L'art de la conversation	145
Sujets de conversation	150
Fêtes traditionnelles chinoises	151
Quatre grandes inventions chinoises	159
Zheng He.....	165

Similitudes culturelles	167
Réunion d'affaires	180
Repas d'affaires	184
Culture de la consommation d'alcool fort	186
Cuisine chinoise	188
Symbolisme des baguettes	197
Négociation d'affaires	198
L'impact du confucianisme dans les affaires	207
Confucius	207
Les trois concepts du confucianisme.....	212
Collectivisme	219
Leadership autoritaire et humaniste	229
Résolution de conflit.....	233
Fusion des cultures chinoise et occidentale	239
Conclusion	251
Biographie de l'auteur.....	263
Bibliographie.....	265

Introduction

**« Qui se connaît lui-même et connaît l'autre peut livrer
cent batailles
et remporter cent victoires »,
Sun Zi, *L'Art de la guerre* (5^e siècle av. J.-C)**

Cette citation du général militaire chinois Sun Zi est devenue un proverbe en Chine. Tous les enfants l'apprennent par cœur dès leur plus jeune âge, leurs parents et professeurs la répètent sans cesse afin de les encourager à apprendre à connaître les autres et, dans les conversations quotidiennes, cette phrase est souvent citée à titre de rappel. Sun Zi était également philosophe et ses pensées jouent un rôle important dans les stratégies politiques et économiques chinoises.

À l'origine, *L'Art de la guerre* est un traité de stratégie militaire. Son auteur, Sun Zi, y décrit les stratégies permettant de remporter de nombreuses batailles. Cet ouvrage assez court, qui compte une cinquantaine de pages et environ 10 000 mots, est composé de treize chapitres. Il comprend l'analyse rationnelle des différentes dimensions de la guerre et livre des instructions pour la poursuite intelligente d'une guerre victorieuse. La profondeur de ces stratégies a été révélée et

examinée au fil de l'histoire chinoise. Elles étaient étudiées dans toutes les écoles militaires et civiles de la Chine ancienne et les principes énoncés par Sun Zi ont été largement appliqués dans les guerres et la gestion du pays. Et la tradition perdue dans la Chine moderne : le président fondateur chinois, Mao Zedong, déclarait s'être inspiré de ces enseignements pour gagner des guerres contre les envahisseurs japonais et le parti politique adverse chinois Guomindang. Ce dernier a été contraint de quitter le continent chinois et de se réfugier à Taïwan en 1949.

Le livre *L'Art de la guerre* a été introduit en Occident au 18^e siècle par le missionnaire français Joseph-Marie Amiot. Il semble que Napoléon se soit inspiré de ces stratégies pour gagner ses batailles et conquérir l'Europe. Aujourd'hui, *L'Art de la guerre* est enseigné dans les académies militaires, à l'université et dans les écoles de commerce du monde entier. Il est cité en référence au sein de groupes de réflexion patronaux, diplomatiques ou politiques. De nombreuses grandes écoles chinoises et internationales de droit et de commerce l'incluent dans leur programme d'étude obligatoire. Les stratégies de Sun Zi sont ainsi devenues des références dans le domaine économique.

« Qui se connaît lui-même et connaît l'autre peut livrer cent batailles et remporter cent victoires » est une traduction courante du texte d'origine. Pourtant, si un Chinois le traduisait

mot à mot, la citation serait plutôt celle-ci : « Cent batailles, cent batailles sans danger. » Une nuance qui n'est pas anodine, car les ancêtres chinois enseignaient qu'une véritable victoire consistait avant tout à « rester en vie et en sécurité ». Dans cette idée, gagner sur ses adversaires n'est pas la priorité ; la culture chinoise privilégie la défense et la protection, c'est une culture de survie. De nombreux proverbes chinois en témoignent. Ainsi, selon l'un d'eux, « si vous parveniez à sauvegarder la montagne verte, vous ne vous inquiéteriez pas d'avoir du bois à brûler », démontrant une vision conservatrice de survie axée sur le long terme. De même, la Grande Muraille, le monument emblématique chinois, est une démonstration évidente de cette culture de protection : pendant deux mille ans, elle a été construite, détruite et reconstruite par des empereurs de différentes dynasties, afin de protéger l'empire contre ses envahisseurs nomades descendant du nord.

Connaître l'autre est le message central de la citation. Cet enseignement reste enraciné dans la culture chinoise et profondément ancré dans les esprits chinois d'aujourd'hui. Il est mis en œuvre dans presque toutes les exploitations chinoises et comptait parmi les stratégies du gouvernement chinois dans son projet de réactiver le développement économique, il y a quarante ans.

À partir de 1978, après trois décennies de fermeture, la Chine a en effet entamé de profondes réformes dans tous les

Conclusion

Le Cité interdite à Beijing est le monument le plus emblématique de la tradition chinoise. Sur la façade du bâtiment à l'entrée principale, deux panneaux ont été suspendus depuis la fondation de la République populaire de Chine, il y a 70 ans. Le premier dit « Longue vie à la République populaire de Chine » et le second « Longue vie à l'unité des peuples du monde ». Ils démontrent la vision chinoise, en accord avec sa culture de l'unité influencée par le confucianisme.

La Chine n'a cessé de poursuivre cet idéal au cours de ces 70 années. Aujourd'hui, sa première préoccupation est l'élimination de la pauvreté dans le pays, notamment grâce au développement économique. Avec l'initiative BRI, le pays espère élargir le développement dans un monde globalisé. En partageant son savoir-faire dans le domaine de la construction d'infrastructures, il souhaite nouer des liens amicaux avec les autres pays membres de l'initiative BRI. En 2013, le président Xi Jinping a évoqué pour la première fois un concept chinois pour le monde, nommé « une communauté d'avenir partagé pour l'humanité ». Il a appelé à créer un monde de paix avec une coopération étroite, et un monde d'égalité sur les plans

économique, culturel et politique. Tout cela fait partie du nouveau concept du « rêve chinois ».

Pour réaliser le rêve chinois, la Chine a une stratégie de vision globale à long terme. Pour comprendre cette stratégie, il faut d'abord comprendre sa racine culturelle. Pour cela, un des meilleurs moyens est de s'intéresser au principe d'un de ses héritages culturels, le jeu de stratégie Wei Qi, plus connu en Occident sous le nom de jeu de go.

Le Wei Qi, dont le nom chinois signifie « échec par encerclement », est le jeu favori des Chinois. Cette popularité s'explique par sa longue histoire au gré de l'évolution culturelle de la Chine. En effet, selon la mythologie, l'origine de ce jeu remonterait à 4000 ans. Rao, un chef de tribu, aurait utilisé des pierres pour apprendre à son fils l'art de survivre, devenant ainsi l'inventeur du Wei Qi.

Une source plus documentée, soit les « Annales de Mencius » citant Confucius, mentionne le jeu dès le 5^e siècle av. J.-C. Selon les écrits, c'était un jeu de stratégie au 3^e siècle av. J.-C., pendant la dynastie Han. Apporté par les moines bouddhistes, il a ensuite été diffusé jusqu'au Japon et en Corée, il y a près de 1000 ans. Au 16^e siècle, le jeu a été introduit en Occident grâce aux échanges entre les pays d'Extrême-Orient et d'Europe. On trouve des traces des premières incursions occidentales du Wei Qi dans le journal de Matteo Ricci (1582-1610) ainsi que dans le livre d'Alvarez Semedo, *Histoire universelle du grand royaume de la Chine*, publié en 1642 sous

le titre d'*Imperio de la China*. Des fédérations occidentales se sont organisées dès 1920 aux États-Unis, puis en France vers 1969.

Le jeu de Wei Qi doit aussi sa popularité en Chine et en Asie à la simplicité de ses règles et à la richesse de ses combinaisons. Le jeu compte 361 pions représentant 361 jours. Les pions, noirs et blancs, sont à poser sur un plateau carré de 19 cases horizontales et 19 verticales, qui symbolise la terre. Le premier joueur ouvre le jeu avec un pion noir. Ensuite, chacun avance en posant un pion pour former un territoire pour soi. Encercler son adversaire pour limiter son avancée et capturer ses pions est la technique clé pour occuper plus de territoire. Les pions encerclés deviennent des « prisonniers ». Le vainqueur du jeu est celui qui obtient le plus grand nombre d'intersections libres dans chaque territoire et le plus de pions capturés.

Dans la Chine ancienne, le jeu de Wei Qi faisait partie des quatre arts fondamentaux que l'on devait maîtriser pour être considéré comme quelqu'un d'éduqué et d'accompli. Les trois autres arts sont le Gu Qin (la cithare chinoise), la calligraphie et la peinture chinoise. À la cour impériale, l'empereur sélectionnait souvent des talents en jouant avec eux au Wei Qi. Cela lui permettait de deviner leur caractère, leur potentiel et leur vision du monde.

Les pions de Wei Qi sont noirs et blancs, ils sont identiques et anonymes. Ces couleurs simples et ordinaires,