

## De l'exotisme managérial à l'altérité



**Michelle Duport**

UFR des sciences économiques, mathématiques et sociales

Université Montpellier III

CREGOR – ORHA

[michelle.duport@univ-montp3.fr](mailto:michelle.duport@univ-montp3.fr)

Produire un rapport d'étonnement sur les pratiques de management des ressources humaines, à l'issue de quatre séjours à Shanghai, pourrait se résumer en un catalogue comparatif et itératif des différences observées ou énoncées. Cette posture supposerait, au préalable, qu'il existe une homogénéisation des pratiques et des comportements des acteurs français. Chacun sait que ce n'est pas le cas. La quête de l'exotisme managérial peut être tout aussi fructueuse dans les entreprises en France. Nous avons tous en tête des exemples de pratiques RH singulières liées à une spécificité locale. Il en est de même à Shanghai.

Rendu à Shanghai, l'*exote* ordinaire sera saisi, voire déçu, par l'hypermodernité de la ville dans laquelle quelques îlots de traditions perdurent soit dans des zones protégées à destination des touristes, soit en sursis avant destruction. Il sera souvent gêné par les odeurs et le bruit, par la proxémie liée à la densité de la population et parfois, à condition d'être attentif, heurté par la violence sociale pourtant dissimulée et parquée.

L'*exote* gestionnaire, quant à lui, ne sera pas tant frappé par l'exotisme managérial que par la réponse des FMN à l'exotisme.

Les principales différences observables sont lexicales : les « expats », les contrats locaux, elles concernent également les conditions particulières de l'expatriation avec un arsenal de périphériques de rémunération : logement, voiture avec chauffeur...

Le profil des DRH rencontrés est lui aussi singulier, et correspond à deux vagues distinctes d'implantation des FMN à Shanghai. Les DRH de la première vague ont été choisi(e)s pour leur compétences linguistiques, à savoir la maîtrise du mandarin pour les Occidentaux et la maîtrise du français pour les autochtones. Ces DRH se sont formés sur le tas et sont, aujourd'hui encore, plus enclins à des pratiques hétérodoxes. Les FMN ont ensuite fait appel à des DRH occidentaux, assez rapidement remplacés par des sino-occidentaux. Ces derniers ont suivi des parcours classiques et sont issus de la diaspora chinoise en provenance de l'Occident, de Taïwan ou de Hong-Kong. Ils présentent trois atouts ; une formation orthodoxe, la maîtrise de deux langues et de deux cultures. Les formations en RH commencent juste à se développer en Chine.

Au palmarès des différences et des difficultés subséquentes énoncées par les DRH, arrivent en tête les problèmes de communication du fait de l'utilisation d'une langue non partagée, puis les taux élevés de rotation des personnels qui atteignent fréquemment 40%, voire 60%.

Qu'il aborde la question du management culturel sous l'angle du pluri, de l'inter, du multi, voire du « cross », l'*exote* gestionnaire risque fort d'être déçu de son premier contact avec les FMN de Shanghai. Point d'exotisme, mais une impression de déjà vu. Il sera accueilli avec les mêmes présentations power point, dont les diapositives successives lui présenteront un fonctionnement identique à celui des firmes du monde entier, processus sophistiqués de recrutement et d'intégration, budget de formation élevé, inévitable GPEC, entretiens annuels

d'évaluation... S'il a la chance de rentrer dans une firme chinoise de taille comparable, il y retrouvera les mêmes standards. L'*exote* gestionnaire n'est, bien entendu, pas dupe de cette mise en scène, il en a vu des entreprises ! Il pressent que tout cela n'est que décor, artifice imposé par la logique des standards. Il interroge les DRH sur les difficultés liées au multiculturalisme, aux différences. Il souhaite connaître les solutions mises en œuvre, et l'on ne lui parle plus de management contextualisé mais de formations au multiculturalisme.

Impossible, en effet, aujourd'hui, pour un manager, d'aller travailler en Chine sans avoir au préalable ingéré un cocktail informatif, formatif et roboratif sensé prévenir des affres de l'incompréhension culturelle et atténuer le choc des cultures. Par souci prophylactique, il est conseillé de poursuivre la cure à l'arrivée, pour une plus grande efficacité, certains préconisent des piqûres de rappel sous forme de stages plus courts. La composition et les dosages des stages sont tenus secrets par les différents protagonistes. Une lecture des programmes, à partir d'un échantillon non représentatif de l'offre de stages au multiculturalisme, dévoile la présence de constantes — la pensée chinoise (Taoïsme, Confucianisme) —, quelques clichés — « Arrogance occidentale et mauvaise volonté chinoise », « la perte de face », « l'importance du réseau » —, des avertissements, « un oui qui veut dire non » et une dose d'éthique, « respecter mais suspecter ».

Imaginons un instant notre réaction, en lisant le programme d'un stage à destination de cadres chinois en partance pour la France ou plus généralement pour l'Occident. Que penserions-nous de la pertinence d'une formation sur la philosophie grecque, le judaïsme et le christianisme, et pourquoi pas, la révolution de 1789, le jacobinisme, quelques clichés sur la mauvaise foi des Français, sur notre romantisme, sur le OUI qui peut dire OUI ou NON ou peut-être, sur l'importance du politique dans les affaires et la même dose d'éthique : « respecter mais suspecter ».

Est-ce à dire que la diversité n'existe pas ou ne doit pas être prise en compte ? Certes pas ! Mais un retour salutaire au bon sens et aux fondamentaux du management s'impose. Impossible de classer les comportements des uns et des autres dans une typologie qui aide à la performance. Un bon manager en France devrait être un bon manager en Chine. Tout tient dans la définition du bon manager, chacun y mettra la sienne, mais les qualités et les aptitudes à mobiliser seront les mêmes ici et ailleurs. La devise de tout manager, et en particulier du candidat à la délocalisation, pourrait s'inspirer de Victor Segalen : « Mais pour moi, c'est une aptitude de ma sensibilité, l'aptitude à sentir le divers, que j'érige en principe esthétique de ma connaissance du monde. Je sais d'où il vient; de moi-même. Je sais qu'il n'est pas plus vrai qu'aucun autre; mais aussi qu'il n'est pas moins vrai. Je crois seulement que j'étais celui-là qui devait le mettre en lumière; et que j'aurai ainsi rempli mon rôle. Voir le monde et puis dire sa vision du monde. Je l'ai vu sous sa diversité. Cette diversité j'en ai voulu, à mon tour, faire sentir la saveur. »