

CHAPITRE VII.1

CULTURE ET GESTION EN CHINE : « GÉRER UN GRAND PAYS, C'EST COMME CUISINER UN PETIT POISSON¹ » (ZHI DA GUO ZHE RUO PENG XIAO XIAN)

BERNARD FERNANDEZ² ET ZHENG LIHUA³

La Chine obscurcit, dites-vous; et je réponds : « Mais il y a clarté à trouver; cherchez-la. »

PASCAL, *Pensées*, section IX, p. 593

Résumé. Depuis 1978 et surtout depuis son accession à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, la Chine a engagé des réformes économiques majeures, notamment la libéralisation du commerce et de l'investissement, la modernisation de son secteur public et la reconnaissance du secteur privé. L'Empire du Milieu ambitionne de devenir un leader sur la scène internationale comme acteur incontournable dans les échanges

1. Lao Tseu.

2. Bernard Fernandez détient un doctorat en sciences de l'éducation de l'université de Paris 8. Socio-anthropologue, il est professeur à l'EM Lyon (École de Management de Lyon). Il a vécu sept ans en Chine. Ses intérêts de recherche portent sur la gestion interculturelle, la mobilité et l'expérience à l'international. Il est auteur de plusieurs articles et du livre *Identité nomade : de l'expérience d'Occidentaux en Asie*.

3. Zheng Lihua détient un doctorat en sciences du langage de l'université de Paris, Sorbonne V. Il est professeur, directeur du Centre de recherche sur l'interculturel et chercheur associé au *Center for Linguistics and Applied Linguistics* et au *Center for Foreign Literature and Culture* à l'université des Études Étrangères du Guangdong (Canton, Chine). Ses intérêts de recherche portent sur l'interculturel en entreprise, la communication interculturelle et la sociolinguistique. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, *Entreprises et vie quotidienne en Chine*, *Comment les Chinois voient les Européens*.

Fernandez, Bernard et Zheng Lihua, « Culture et gestion en Chine : "Gérer un grand pays, c'est comme cuisiner un petit poisson" », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

commerciaux et comme terre d'accueil pour les investisseurs financiers. Son environnement juridique est d'ailleurs en voie de normalisation pour lui permettre de se conformer aux contraintes du marché international. Les auteurs de ce chapitre proposent des clefs de compréhension à l'intention de tout Occidental qui se rend en Chine pour y travailler. Les fondements historiques et l'expérience de gestionnaires étrangers actuels serviront à expliquer les us et coutumes des Chinois au quotidien, l'art d'entrer en relation avec l'autre et de négocier, sans oublier la face et la façon dont ils considèrent leur attachement à leur emploi. Ce sont autant de défis que tout étranger aura à traiter avec beaucoup d'attention.

INTRODUCTION

L'Empire du Milieu est décidé à occuper une place de leader sur la scène internationale, comme principale terre d'accueil des investisseurs étrangers, comme acteur incontournable dans les échanges internationaux et, enfin, comme puissance financière. Depuis 1978 et surtout depuis son accession à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, la Chine a engagé des réformes économiques majeures, notamment, la libéralisation du commerce et de l'investissement, la modernisation de son secteur public et la reconnaissance du secteur privé. L'ouverture sur l'extérieur se poursuit, si l'on se réfère au slogan « Go abroad », paru en 2003, où les autorités chinoises invitaient les entreprises performantes à développer des stratégies d'internationalisation. Cette Chine, porteuse d'un dynamisme durable, étonne et en même temps déconcerte l'Occident. Devant un tel constat, un postulat de base s'impose à notre réflexion sur le monde chinois :

Les hommes, dans leurs modes de penser et d'agir, sont d'abord le produit d'un milieu et d'une histoire; on ne peut traiter d'une institution ou d'une pratique sociale, fussent-elles au cœur de la mondialisation, qu'en la replaçant dans son contexte.

Sous l'angle anthropologique et sociologique, nous proposerons quelques clefs de compréhension du monde chinois. Pour la première fois de son histoire, la Chine ouvre ses portes au monde non sinisé. Un regard historique s'impose sur le rapport que la Chine a pu construire face à l'étranger qualifié de « barbare » au XIX^e siècle, « impérialiste » dans la seconde moitié du XX^e siècle jusqu'au « noble étranger » aujourd'hui participant à l'essor de l'économie chinoise.

La présence des entreprises étrangères sur le sol chinois est un défi de taille pour les grands groupes internationaux, les entreprises plus modestes

ou les initiatives individuelles. Quelle que soit l'entreprise, un constat partagé converge, à savoir l'importance du facteur humain et la reconnaissance des spécificités culturelles, sociales, politiques et économiques chinoises. Ce pays imposerait alors un minimum de connaissance sur le monde chinois, mais aussi une préparation à la gestion interculturelle afin d'éviter le risque d'un échec (Faure, 2003; Gao, 2002; China Staff, 2000; Arthur Andersen, 2000; CEGOS, 2000). On observe aujourd'hui des changements de comportements qui prennent en compte les erreurs passées en intégrant les facteurs culturels et leurs impacts sur la gestion des personnes. Certaines personnes qui ont fait le choix de travailler dans ce pays nous ont fait part de leurs expériences, de leurs échecs et de leurs capacités à créer un juste équilibre entre les intérêts de l'entreprise, ceux personnels et les attentes du monde chinois (Fernandez et Underwood, 2003; Fernandez, 2003; Faure, 2003; Worm et Aagaard Petersen, 2000; Faure, 1998; Piques, 2001). En s'adaptant, ils ont développé *in fine* une capacité à s'immerger dans un environnement changeant en proposant des pistes de réflexion sur l'art de réussir en Chine. Nous aborderons cette dimension de l'expérience dans la troisième partie de ce chapitre.

Sous le signe d'une croissance économique extraordinaire, dans un environnement juridique en voie de normalisation (droit des obligations, droits des contrats, droit des sociétés commerciales) pour se conformer aux contraintes du marché international, la Chine présente un modèle politique, social et économique spécifique (Huchet et Richet, 2005, p. 17; Di Domenico, 2005; Vandermeersch, 2004; Inglehart, 1997, p. 93; Lasserre et Schütte, 1995). D'autres spécialistes de la Chine considèrent qu'une « approche culturelle de l'économie chinoise » (Chieng, 2005, p. 130) s'impose afin d'appréhender la complexité du pays. Nous verrons que des recherches récentes ont démontré que l'application *stricto sensu* des procédures ISO 9000 (International Standardization for Organisation) soulevait en Chine des difficultés d'adaptation, voire des résistances (Zheng, 2002, p. 177-186 et Niu Qiaoxia, 2002, p. 187-194). Le « one best way », ou encore l'emprunt d'un modèle importé sont donc sujets à des ajustements en fonction de contraintes locales, régionales et nationales. C'est pourquoi, l'éminent sinologue Vandermeersch, spécialiste aussi du Japon, attire notre attention sur l'importance de la dimension culturelle du monde sinisé quand il dit :

Reste qu'au plan culturel, dans le nouveau monde sinisé se prépare l'apparition d'une forme de civilisation égale à la nôtre pour ses performances économiques, scientifiques et techniques, mais appuyée sur un système de valeurs, une

conception de la société, une vision du monde, qui manifestement s'en écartent [...] il n'y a pas forcément convergence complète entre développement et occidentalisation (Vandermersch, 2004, p. 215).

QUELQUES CLEFS DE COMPRÉHENSION DU MONDE CHINOIS

Aire culturelle, contexte géographique et humain

Premier par sa population de 1,3 milliard d'habitants, quatrième pays du monde par son étendue après la Russie, le Canada et les États-Unis, ce pays est à la taille d'un continent (17,5 fois la superficie de la France) que certains qualifient de « pays-continent ». Sur le plan administratif, la Chine est découpée en 22 provinces, 5 régions autonomes, 5 municipalités dépendant directement du gouvernement central et 2 régions autonomes spéciales : Hong Kong (depuis juillet 1997) et Macao (depuis décembre 1999). Mais, gardons-nous bien de comparer. En effet, l'usage du mot *province* peut être trompeur, car une province chinoise peut être à l'échelle d'un pays. Ainsi, la province du Gansu est aussi grande que le Japon, celle du Heilongjiang dépasse la Suède. Quant au Sichuan, au cœur de l'Ouest chinois, sa superficie est de 569 000 km² dépassant celle de la France avec une population égale à l'Allemagne réunifiée. Quant aux provinces du Qinghai ou du Xinjiang, à l'ouest du pays, elles ne peuvent être comparées aux côtes orientales chinoises pour des raisons climatiques, physiques, mais aussi historiques. Derrière ce découpage administratif, ce sont alors des réalités sociales, économiques et culturelles bien différentes. De tels espaces recèlent en leur sein parfois une grande diversité tant géographique qu'ethnique avec des styles de vie, une économie contrastée, des croyances et des identités locales fortes qui utilisent des langues vernaculaires au détriment du *putonghua* (langue commune) ou *lingua franca* en République populaire de Chine (R.P.C.).

Diversité des langues, unité dans l'écriture

Le *putonghua* est la langue nationale, au service de l'unité du pouvoir. Sa prononciation est celle du dialecte de Pékin, son vocabulaire est emprunté au Nord et sa structure grammaticale provient de la littérature populaire du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle. C'est d'abord après le mouvement du 4 mai 1919 qu'il a été décidé de l'adoption d'une langue nationale (*guoyu*) ou « langue commune », le *putonghua*. Le dialecte de Pékin a été choisi pour des raisons politiques (Pimpaneau, 2004, p. 225). Dans les années 1950, une commission pour l'unification de la langue et de l'écriture (simplification de l'écrit) a été créée pour déterminer une langue commune à tous les

Chinois. À tort en Occident, on l'appelle le mandarin (*guanhua*) (Nguyen⁴ Tri, 1998, p. 315, 323, note 3). Avec les 55 minorités reconnues (Ma yin, 1994), il y aurait plus de 80 langues parlées en R.P.C.

Ainsi, l'usage d'une « langue commune » obligatoire dans les médias, les écoles et les universités masque une réalité linguistique très variée, une mosaïque de langues parlées, comprise dans une aire linguistique déterminée qui est autant un trait linguistique qu'un « espace de liberté » (Nguyen Tri, 1998, p. 315). Au sein des populations de langues et de cultures chinoises, les Hans majoritaires représentent pas moins de sept groupes dialectaux (Nguyen Tri, 1998, p. 322). Un trait linguistique dessine alors les contours d'un territoire culturel et historique avec des appartenances identitaires collectives fortes.

Qu'est-ce qu'une aire culturelle?

Une aire culturelle est un territoire ou un espace géographique défini par la présence d'un ensemble d'éléments culturels donnés. On parle d'ensemble culturel ou encore de modèle (*pattern*) dans lequel des individus partagent des croyances, des traits d'organisation sociale, des valeurs sociales qui fondent leur vision du monde. L'approche linguistique au sein d'une aire culturelle nous permet sans doute de sortir de ce schéma simplificateur et de rendre compte de la complexité de la civilisation chinoise. L'aire culturelle chinoise est donc marquée par le multilinguisme. Naturellement, dans les provinces chinoises où le *putonghua* est une langue d'emprunt, les individus conversent et commercent avec leur langue locale. Trait discriminatoire s'il en est, il peut avoir une efficacité recherchée dans un contexte professionnel. Ainsi, l'Occidental averti sait qu'il est préférable de recruter un Shanghaiën⁵ à Shanghai, car il a souvent une connaissance implicite de la réalité locale. Il peut gérer avec plus de facilité les problèmes de nature administrative, douanière, juridique ou de recrutement. Cette remarque vaut pour Canton ou Pékin, voire d'autres villes de Chine.

4. Pour l'auteur, avant 1949, le mandarin, dont l'origine daterait de la période Song (960-1279), était la langue des fonctionnaires qui avaient pleine autorité administrative et judiciaire. Le *guanhua* était aussi la langue de la capitale, basée sur le parler de la province du Henan, décrété comme chinois standard sous les Ming (Pimpaneau, 2004).

5. Nos derniers entretiens menés en 2005 (Shanghai et Pékin) tendent à minimiser ce trait culturel local concernant les Shanghaiëns, lesquels exigeraient des conditions salariales beaucoup plus importantes que le reste de la Chine, et seraient sujets au *turn-over* (roulement du personnel). Aujourd'hui, certaines entreprises étrangères recrutent de plus en plus des individus de l'Anhui et du Zhejiang perçus comme plus fidèles.

L'usage du putonghua dans le monde des affaires

Pour certains Occidentaux, l'usage du *putonghua* apparaît de plus en plus comme un indicateur de réussite. On observe d'ailleurs une tendance prononcée de la part de dirigeants d'entreprises étrangères à vouloir recruter des étrangers parlant le chinois pour des raisons évidentes d'efficacité et de compréhension du contexte professionnel dans lequel ils travaillent. Cette remarque nous amène à reconsidérer l'importance attribuée à l'anglais. Certes, l'anglais est la première langue étrangère enseignée à l'école chinoise car, dans l'esprit des réformateurs, elle est la *lingua franca* internationale. Cette langue fait donc rêver une jeunesse chinoise qui désire travailler dans un contexte international. Rappelons que le Chinois parlant bien l'anglais est parfois courtisé, avec un risque important de le perdre au profit d'une autre entreprise (*turn-over*). C'est pourquoi, certaines entreprises européennes ont pris conscience de l'importance de recruter des Chinois parlant, outre l'anglais, leur langue nationale, facteur d'intégration et de fidélisation. Cette observation est encore plus vraie pour l'interprète, femme ou homme, souvent qualifié d'assistant du P.D.G. et jouant le rôle de « passeur » entre le monde chinois et l'entreprise. Enfin, certains dirigeants considèrent que le *putonghua* occupera une place centrale dans le monde des affaires de demain. En d'autres termes, l'anglais est une langue commune de travail, l'usage d'une autre langue étrangère, un atout pour le Chinois, et le *putonghua* est la langue pour les Occidentaux initiés au monde chinois.

La Chine, une civilisation de l'écrit

Un trait linguistique renforce une identité collective; la civilisation chinoise ou *pensée chinoise* (Vandermeersch, 2004; Cheng, 1997; Granet, 1990) s'est dotée d'un outil puissant d'unification, qui est l'écriture. Le monde sinisé est constitué principalement de la République populaire de Chine (R.P.C.) incluant Hong Kong, Taïwan, le Japon, la Corée du Sud et Singapour. Rejoignant la théorie diffusionniste, ce trait d'unification par l'écrit est constitutif du monde sinisé : « Les caractères chinois représentent la plus haute des barrières linguistiques que puissent rencontrer non seulement un Américain ou un Européen, mais aussi bien un Asiatique d'un autre monde culturel, ils forment entre les nations sinisées le pont de communication le plus précieux que les hommes aient jamais inventé » (Vandermeersch, 2004, p. 209).

L'écriture chinoise est un canal de communication à l'intérieur du monde sinisé, elle est constitutive de la pensée chinoise et de l'unité du pays. Le concours impérial symbolisait autant l'unité de l'Empire que la réussite

sociale, incarnée par la figure du Mandarin. Les Lettrés avaient comme « saint patron » l'honorable Maître Confucius⁶. L'écriture chinoise est cet art qui excelle dans la calligraphie avec le dur apprentissage de copier⁷ inlassablement les meilleurs maîtres (Huon de Kermadec, 1989, p. 91; Verdier, 2003). Symbole du sceau familial, elle grave dans la généalogie familiale une filiation ancestrale, toujours d'usage⁸.

Dans un autre registre, ce sont aussi les célèbres *dazibao*, murs sur lesquels les Chinois ont exprimé leurs critiques, à partir de l'époque dites des « Cent fleurs » jusqu'au Petit Livre rouge qui, en rejetant le modèle confucéen, manifeste la continuité d'une civilisation de l'écrit⁹. L'écriture chinoise a un pouvoir d'unification au sein du monde sinisé. Pour Vandermeersch (2004), le monde sinisé est rentré dans un processus de *synergie du développement économique et de l'homogénéité culturelle* (2004, p. 208-212). Pour l'auteur, *l'homogénéité culturelle* repose sur trois facteurs d'unité culturelle : l'unité linguistique, la tradition confucianiste et la pensée chinoise.

Diversité culinaire et ritualisation sociale

D'autres clefs de compréhension de la civilisation chinoise, suffisamment évoquées par les expatriés occidentaux, doivent être mentionnées. On peut évoquer une tradition architecturale régionale, l'existence de produits du terroir (la province, parfois la région produit sa bière, ses cigarettes, ses thés). Globalement, on distingue un type d'alimentation à base de riz pour le Sud, le blé pour le Nord et des styles de cuisine extrêmement variés, les Chinois faisant justement grand cas de leur richesse culinaire. Aux différences culturelles régionales s'ajoute aussi une cuisine qui est liée à la religion, musulmane au Nord et à l'Ouest sans viande de porc, et une cuisine végétarienne pour les bouddhistes.

Certaines pratiques culturelles et sociales sont largement partagées par les Chinois. La nourriture et tout ce qui concerne l'art de la table en Chine

6. Le terme Confucius est la latinisation, faite par les Jésuites, de l'appellation honorifique K'ong Fou-tse, « Maître K'ong », donnée au sage bien après sa mort (Lévi, 2003, p. 11).

7. Copier n'est pas un acte illégal, c'est le principe clef de l'apprentissage, du respect de la tradition et d'une maîtrise à atteindre. En reproduisant un grand calligraphe, on est fidèle à une tradition, à un style. Copier, c'est respecter plutôt que trahir (Verdier, 2003).

8. Le sceau familial est toujours utilisé pour la signature d'un contrat (location, achat d'un bien immobilier). Lors de mon séjour en Chine, j'ai assisté à l'achat d'un bien immobilier à Shanghai. Le vendeur a sorti le sceau familial d'une petite boîte métallique vieillie par le temps, entourée d'un tissu de soie. Avec délicatesse, la personne a déroulé le tissu, ouvert la boîte et a sorti le sceau familial avec un gestuel empreint de respect et de déférence à l'égard de cet objet, legs familial.

9. Nous avons l'exemple d'une entreprise étrangère basée au nord de la Chine qui a fait mettre à l'entrée de l'usine un grand panneau indiquant en chinois les principes d'une charte autorisant les salariés chinois à proposer des changements; la charte était signée par les dirigeants chinois. Selon les dires de l'expatrié en poste, c'était le seul moyen pour faire « bouger les pratiques professionnelles ».

comporte une dimension sociale très forte qu'il s'agit de comprendre : une « grammaire¹⁰ du rituel du repas » qui doit être comprise comme un « rite de passage » (Van Gennep, 1981). Arriver à l'heure, respecter une disposition spatiale des tables, le fait que l'invité d'honneur soit assis face à la porte ou encore à la droite de l'hôte sont autant de significations symboliques soulignant l'importance du rite social et de son artefact culturel : « La gastronomie chinoise est aujourd'hui investie d'une double fonction : être garante de l'identité et jouer le rôle d'ambadrice de la culture » (Sabban, 1996, p. 165).

Quant aux mets et à la disposition des plats, ils suivent parfois une logique rigoureuse. Sans être exhaustif : offrir des nouilles lors de l'anniversaire d'une personne, c'est lui souhaiter longévité et bonne santé, heurter légèrement la table avec deux doigts repliés quand votre hôte vous sert de l'alcool, symbolise le *Koutou*¹¹ (Pimpaneau, 2004, p. 139), présenter un poisson en fin de repas symbolise prospérité, richesse et réussite; ne pas toucher au bol de riz peut signifier que vous êtes satisfait et rassasié. Quant à l'usage des baguettes (trait culturel du monde sinisé), cela relève d'un savoir-faire, d'une habileté parfois remarquable quand il s'agit de prendre une cacahouète ou un œuf de caille! Cette technicité gestuelle est aussi le signe d'une tradition de la rigueur¹², du contrôle, du geste parfait, d'une intelligence kinesthésique, qualifiée de « congruence culturelle » (Fernandez, 2002, p. 215; Hall, 1994, p. 195) que l'on retrouve dans de nombreuses pratiques artistiques et culturelles chinoises, notamment dans l'art du thé. On sera étonné et ébloui par le nombre de plats (souvent en proportion avec le nombre de convives pour mieux les honorer), la richesse des menus aux consonances poétiques, l'harmonie des couleurs, le mariage du sucré, de l'acide, de l'amer, du pimenté, du salé.

10. Dans le même esprit, rappelant l'importance du symbole dans l'objet chinois, Michel Culas parle de *Grammaire de l'objet chinois*.

11. Le *Koutou* était le respect que l'on faisait à l'empereur, aux mandarins, aux anciens en se mettant à genoux trois fois, la tête touchant le sol. Il rappelle aussi l'histoire d'un empereur chinois qui, incognito, se déplaçait dans son royaume et ses serviteurs ne pouvant faire le *Koutou* le simulaient avec leurs doigts. On cite aussi souvent l'exemple de la mission diplomatique de Macartney (1792-1794) qui n'aurait pas fait le *Koutou* devant l'empereur Qianlong, créant ainsi un incident diplomatique. En 1998, lors de la fête du Printemps dans un petit village du Hebei, j'ai pu observer cette pratique chez des amis chinois.

12. « Or cette tradition de la rigueur dans le contrôle des gestes qui place aujourd'hui la micro-chirurgie chinoise au premier rang dans le monde » (Vandermeersch, 2004, p. 211).

Un autre moment très important, est celui de la bienvenue¹³ avec le rite du *ganbei*¹⁴. Le *ganbei* est un passage obligé pour l'Occidental qui veut travailler en Chine. Rite d'initiation, on boit un alcool très fort de type *Maotai* qui est une marque déposée et un alcool prestigieux à base de céréales. Aujourd'hui, on fait également des *ganbei* au vin et à la bière. C'est une expérience sociale riche d'instruction concernant la déférence, le lien social, la construction de la confiance et de son corollaire l'amitié (Lévi, 2003, p. 53; Huon de Kermadec, 1989, p. 21). En choquant le bas du verre de l'autre (symbole de déférence), vous faites cul sec en montrant ensuite votre verre vide.

Dans des négociations parfois difficiles, le repas devient un temps de pause pour les deux parties et un espace de communication où il ne faudra pas parler affaires. Ce n'est qu'en fin de repas que votre homologue chinois vous glissera, de manière plutôt implicite, les voies de reprise du dialogue, ses propositions ou, le cas échéant, ses concessions. Quant au cadeau, il est ce lien social indispensable, incontournable pour créer du sens dans la relation. Il relève du concept de *don*, il a donc une portée symbolique forte. Dans la majorité des cas, lors de cérémonies officielles ou lors de la signature de contrats, en fin de soirée, à la clôture, on vous offre un cadeau que vous n'ouvrirez que si vous y est invité (il est considéré comme impoli de l'ouvrir). Voilà donc des rites et des pratiques sociales qui nous différencient. En Chine, dans une rencontre, les moments importants sont le rituel de la carte de visite (donnée avec les deux mains, la carte retournée de manière à ce que la personne puisse la lire), le *ganbei*, le cadeau et le moment de clôture. Dès que l'hôte se lève (une personne officielle), tous les invités doivent partir; on ne reste pas à discuter à table. C'est l'expérience d'une « hospitalité active » (Fernandez, 2002, p. 104).

La Chine est une société du rituel. Les rites sont donc au cœur de la construction du lien social, professionnel et personnel (Vandermeersch, 2004, p. 177). Aussi, l'attitude « juste », le comportement harmonieux, ne sont pas uniquement une affaire de rationalité ou de mimétisme, il faut aussi faire l'effort de comprendre ce qui ne relève pas de notre sensibilité culturelle. Spécialiste de la pensée de Tchouang Tseu, disciple du grand penseur Lao Tseu, Billeter (2004, p. 22) parle de développer une « imagination opérante », d'autres évoquent une « écoute sensible » (Barbier, 1997)

13. Notons que l'expression *tchin-tchin* français vient du Chinois *qing qing* par laquelle on invitait les autres à boire (Pimpaneau, 2004, p. 77).

14. Nombreux sont les hommes d'affaire occidentaux qui ont vécu le *ganbei* comme une véritable expérience de l'ambiance chinoise, valeur de test, précisant qu'il fallait un « foie solide pour travailler en Chine ». On peut faire jusqu'à dix *ganbei* consécutifs invoquant à chaque *ganbei*, un dicton.

afin d'éprouver une « expérience du sensible » (Fajÿ, 2004). C'est un exercice qui réclame patience, ouverture d'esprit et une capacité à vivre ce que l'on peut désigner comme l'apprentissage des processus « d'acculturations antagonistes » (Demorgon, 2005, p. 5), c'est-à-dire accepter dans l'inattendu la contradiction, voire l'impensé. Ceci renvoie à la métaphore parfois citée du « casse-tête chinois »! Notre tâche n'est pas de répertorier tous les éléments culturels chinois et leur ancrage local et (ou) national; certains le font avec beaucoup plus d'érudition (Pimpaneau, 2004; Gernet, 1999). Mais, ne pas tenir compte de ces rites sociaux, c'est, sans le savoir, se comporter parfois comme un éléphant qui entrerait dans un magasin de porcelaine. Il s'agit davantage d'attirer l'attention sur la nécessité parfois d'en comprendre le sens social et leur signification cachée (Kamenarovic, 2001; Zheng, 1995; Huon de Kermadec, 1989). Pour l'Occidental averti, ce n'est pas seulement une question de satisfaire une curiosité personnelle, c'est être opérationnel en développant de nouvelles compétences, notamment l'apprentissage important du symbole : « Un symbole n'est pas simplement symbole de quelque chose. Il est "entre" les choses ou entre les êtres ou entre les êtres et les choses : il les relie et les réunit » (Augé, 1997, p. 120).

Le taoïsme et le confucianisme

Dans ce paragraphe, nous n'aborderons pas l'influence qu'a exercé en Chine le bouddhisme, depuis la période Tang (IX^e et XI^e siècles) jusqu'à aujourd'hui, ainsi que les communautés religieuses musulmanes et chrétiennes. Nous évoquerons plutôt deux grands courants de pensée propres à la culture chinoise : le taoïsme et le confucianisme.

Le père du taoïsme (Lao Tseu) et ses disciples comme Tchouang Tseu ou encore Lie-Tseu ont influencé la civilisation chinoise à partir du V^e siècle avant notre ère. L'idée de Lao Tseu, énoncée dans le *Dao Dejing* ou *Classique de la Voie et de la Vertu* se rapproche d'une philosophie, celle de l'intuition, du mouvement, du relatif, du naturel et trouve sa manifestation autant dans le *Dao* de l'univers, ses lois propres, qu'à travers un mouvement de gymnastique traditionnelle ou dans la peinture d'un paysage à l'encre de Chine. « Pour la pensée chinoise, la seule réalité permanente est le dao, l'ordre spontané qui préside à tous les changements » (Gernet, 1982, p. 326). La vision du monde selon le taoïsme est globale. Il n'y a pas un ensemble d'entités organiques indépendantes, dont chacune constitue en elle-même une essence, mais bien un réseau continu de relations entre le tout et les parties. Cette pensée rejette l'idée d'une dualité esprit/corps, privé/public,

être/néant, sujet/objet, bien/mal, réalité/apparence. Comme le souligne Anne Cheng (1997, p. 38) :

Les couples d'opposés complémentaires qui structurent la vision chinoise du monde et de la société (ying/yang, vide/plein, père/fils, souverain/ministre) déterminent une forme de pensée, non pas dualiste [...], mais ternaire, en ce qu'elle intègre la circulation du souffle (*qi*) qui relie les deux termes.

Pour l'auteur, la représentation du yin/yang décrit un cercle, mais aussi une « image par excellence de la globalité » (Cheng, 1997, p. 36).

C'est aussi l'idée du « tout s'écoule » du philosophe grec Héraclite (Liang Shuming, 2000, p. 173) avec le principe du *wu wei* (le non-agir) qui est de laisser « agir le non-agir » (Jullien, 1996, p. 110). Cette conception du « non-agir » est animée par un principe de vie qui est le *qi* (le souffle) qui émerge dans toute situation. Dans la pensée chinoise, le souffle est une énergie qui anime l'univers entier. On retrouve cette conception de la totalité dans la médecine traditionnelle chinoise quand le médecin mesure les pouls énergétique et sanguin. Le *qi* est aussi source d'énergie morale. Pour un Chinois, ce n'est pas une notion abstraite, elle est pleinement ressentie. C'est de l'ordre du sensible, aux antipodes de notre tradition philosophique : « L'univers intellectuel du philosophe grec, contrairement à celui des penseurs chinois ou indiens, suppose une dichotomie radicale entre l'être et le devenir, l'intelligible et le sensible » (Detienne et Vernant, 1974, p. 11). Nombreux sont les Chinois qui sont très sensibles au *qi* comme en témoignent les pratiques de *feng shui*, c'est-à-dire la géomancie, l'art de calculer les bonnes énergies en fonction des cinq points cardinaux (en Chine, le centre est un point cardinal). Cette pratique peut faire rire certains Occidentaux. Il est étonnant d'observer qu'à Hong Kong, l'autre système économique chinois¹⁵, les hongkongais n'hésitent pas à faire appel à la géomancie¹⁶ pour construire un immeuble, une usine. Il n'y a donc pas de rupture entre la Nature et la culture, principe taoïste.

« Le confucianisme fut à la Chine ce que le christianisme fut à l'Occident » (Lévi, 2003, p. 295). Parler du confucianisme, c'est aborder la question de la pensée chinoise traditionnelle et de son influence sur le monde moderne. Elle s'est organisée au fil des siècles autour de Confucius et de quelques grandes figures comme Mencius, Ge Hong, Zhang Zai, Wang Fou-Tseu. L'enseignement de Confucius (551-479 avant notre ère) prône

15. En juillet 1997, lors de la rétrocession de Hong Kong à la Chine, Jiang Zheming avait précisé l'importance du concept politico-économique : *un pays, deux systèmes*.

16. Nous avons eu l'occasion de discuter avec un grand architecte français qui a réalisé quelques grands monuments en Chine. Il me disait qu'il ne niait pas la tradition du *fengshui* et n'hésitait pas à travailler avec les géomanciens.

une morale sociale et un ensemble de principes de gouvernement. Le philosophe Zhu Xi (1130-1200), qui vécut sous la dynastie Song, leur accorda une place très spéciale, et les « Quatre Livres » (*si shu*) devinrent le manuel de base du confucianisme. La « Grande Étude » traite de la politique et de la société; le second, le « Juste Milieu », érige le concept de juste milieu en valeur morale pour guider les actions humaines; le troisième relate les « Entretiens de Confucius » et le quatrième est le livre de *Meng Zi* (Mencius). La morale confucéenne met en avant la conformité des choses par rapport à leur juste place. C'est le principe du « mandat céleste » (Cheng, 1997, p. 26; Liang Shuming, 2000, p. 142). Cette morale est profondément anti-individualiste, postulant que la dignité humaine repose sur le concept de *Ren* (humanité), l'essence même de l'être social. Trois entités, interdépendantes, charpentent le modèle confucéen : la famille, les rites, le mandarinat (Vandermeersch, 2004, p. 160). Pour le philosophe Liang Shuming, le Chinois marie les deux pensées :

Le régime politique de la Chine est confucianiste, mais l'attitude des Chinois face à la vie est taoïste. [...] : leur seule divergence est que l'un – le taoïsme – choisit pour Voie (*Dao*) la douceur sans agitation du principe féminin et l'autre – le confucianisme – choisit pour Voie (*Dao*) la dureté et le dynamisme du principe masculin (Liang Shuming, 2000, p. 170).

La société chinoise : la famille, l'individu et le groupe

La famille chinoise traditionnelle

Le système de parenté est un *repérage social*. En Chine, la famille devient un moyen de mesurer l'importance des relations sociales issues de la parenté, mais celles aussi qui se tissent, par effet concentrique, en partant de la famille, du village, de la région, du pays, voire de la diaspora chinoise. Véritable trame invisible pour l'étranger, ces réseaux familiaux et sociaux fonctionnent sur le principe d'une cohésion forte. Système patrilinéaire dont la figure marquante est le *pater familias*¹⁷, la communauté familiale chinoise s'enracine dans une appartenance à la lignée paternelle, l'adoption des ancêtres du mari (pour l'épouse) et l'installation dans la maison familiale paternelle.

Le système patriarcal est le socle anthropologique de la société traditionnelle chinoise. L'expression « chef de famille » apparaît déjà dans les textes du V^e siècle av. J.-C. Ce chef de famille s'appelle littéralement « seigneur de la famille » (*Jiajun*). Le chef de famille est un maillon de l'organisation de

17. Dans le jeu d'échec chinois, il n'y a pas de reine, mais un roi qui gouverne dans un territoire très délimité.

l'État, il détient tous les pouvoirs au sein de la famille. Elle se structure autour de trois unités centrales : une unité économique, les terres appartenant à la famille et non à l'individu, une unité religieuse (le culte des ancêtres) et une unité sociale conforme à son statut. Dans ce modèle familial, c'est la relation de filiation qui prime sur la relation entre conjoints. Le mariage ne relève pas de la sphère privée, mais fait partie du domaine public et c'est souvent l'affaire de deux clans, le principe de clan se définissant par rapport à un territoire donné. En épousant son mari, la femme s'unit à un clan d'adoption et doit perpétuer la lignée mâle, et cela, de génération en génération.

On désignait les mandarins, hauts fonctionnaires de l'empereur, comme « pères et mères du peuple » (Vandermeersch, 2004, p. 232; Huon de Kermaec, 1989, p. 49). Responsables comme un père de famille, ils administraient le peuple chinois comme on gère une famille. Quant à l'empereur, il était le père du peuple chinois. La famille chinoise, garante de l'ordre moral, à l'image du modèle confucéen, occupe donc une fonction centrale en Chine. Traditionnellement, l'entreprise chinoise est plutôt familiale. Dans le langage courant, quand on parle d'une entreprise locale, on évoque davantage le nom de la famille que le nom de l'entreprise. Il est très fréquent de rencontrer dans une entreprise privée chinoise, la phratrie familiale (parents, oncles, tantes et neveux) fonctionnant selon un mode de gestion très paternaliste, reposant sur le principe de l'exemplarité.

La famille, *jia* ou *jiating* en chinois, comprend deux acceptions sociologiques : la première est la famille après le mariage, le ménage à trois personnes (le couple et l'enfant unique). La seconde est le lieu où sont nés les membres de la famille : les parents, les frères et sœurs, les grands-parents. Il y a donc la famille restreinte et la famille élargie. Quant à l'expression chinoise « Si la famille est en paix, tout marche bien » (*jiabe wanshixing*) qu'on affiche au-dessus des portes des maisons (Attané, 2005, p. 314), il s'agit d'un dicton populaire qui symbolise l'harmonie sociale.

Le modèle familial actuel

Depuis la fondation de la R.P.C. en 1949, le gouvernement chinois a doté le pays d'un appareil juridique affirmant l'égalité des sexes. La loi sur le mariage de 1950 définit un nouveau cadre légal. Dans les textes, il en découle que le mariage est le résultat d'un choix libre sans l'imposition d'aucun tiers. Mutation sociale dans les textes, depuis un demi-siècle la famille chinoise a rencontré néanmoins des obstacles de taille. La *danwei*, unité de travail, s'est substituée au modèle familial, ayant un pouvoir de contrôle, garant du comportement social des individus (Vandermeersch,

2004, p. 171-172). Pendant la Révolution culturelle (1965-1975), avec le Petit Livre rouge, Mao a endoctriné une génération de jeunes gens, en détruisant le symbole de la société chinoise traditionnelle, c'est-à-dire la famille. Père de la nation, il s'est substitué au père social. En décapitant la famille chinoise, la Révolution culturelle a été marquée par la manipulation de jeunes adolescents qui n'hésitaient pas à dénoncer, voire à humilier leurs propres parents, des proches et des voisins. Certains ont été envoyés dans des camps de rééducation. Aujourd'hui, les hommes et les femmes issues de cette période sont qualifiés de « génération sacrifiée » (Bonnin, 2004).

La famille à trois personnes

En faisant baisser la natalité de la population chinoise, la politique de l'enfant unique, promulguée en 1979, a fait émerger une organisation sociale et familiale d'un autre type. Ainsi, de l'image classique de « quatre générations sous un même toit », on est passé à un ménage à trois personnes. La famille chinoise ne comprenant qu'un enfant unique est maintenant l'une des caractéristiques sociales de la modernité chinoise. L'individu y occupe-t-il alors un nouveau rôle et une nouvelle place?

Les premiers enfants de la politique de l'enfant unique sont sur le marché du travail. Ils sont le symbole de l'émergence d'une nouvelle génération, porteuse d'un individualisme récent, d'une réussite universitaire, de l'acquisition de nouveaux savoirs indispensables pour l'entreprise d'aujourd'hui (initiative, sens de la responsabilité, prise de parole), mais aussi un désir fort de représenter dignement la famille. Souvent qualifié d'« enfant-roi », cet enfant-là a grandi néanmoins dans un univers familial élargi (les tantes, les oncles, les grands-parents) et a fait l'apprentissage de l'obéissance, de la retenue, de la soumission aux codes et aux rites, et du respect face à la hiérarchie.

À l'école, l'enfant se soumet au règlement et doit avoir un comportement exemplaire. Même dans les villages les plus reculés, si les parents ont les ressources financières pour inscrire leur enfant à l'internat de l'école, ils le feront sans hésitation. L'internat est vu comme le lieu idéal pour apprendre à vivre en société, que ce soit au primaire, au collège, au lycée ou à l'université. À l'internat, l'enfant, l'étudiant, est soumis à des contraintes collectives (plusieurs enfants dans une même chambre). Il doit respecter les règles de vie en commun et partager un espace où l'intimité est rare. Dans l'entreprise chinoise, on peut retrouver les mêmes conditions de vie pour les ouvriers : règlement, réfectoire, dortoirs distincts pour filles et garçons.

Quant à l'université, le rapport maître-élève, le rapport à l'autorité, l'impossibilité d'instaurer un échange critique avec le professeur, freinent toute relation éducative autour de l'autonomie et de la créativité (Kwang, 2001). C'est là une des critiques du système éducatif chinois. C'est aussi un des constats des directeurs des ressources humaines des entreprises étrangères. Extrêmement sélective, l'université chinoise forme des étudiantes et des étudiants qui sont techniquement excellents et capables de fournir beaucoup d'effort, et qui font preuve d'une grande rigueur et d'un « désir d'apprendre ». Pour pallier cette absence de développement personnel, la famille mise sur une stratégie qui est d'envoyer leur progéniture à l'étranger. Ce passage par l'étranger offre à l'étudiant la découverte du monde, mais aussi une autre manière de penser, d'appréhender la réalité du travail, de la société. L'étudiant, formé à la pensée occidentale, répond aussi aux vœux du gouvernement chinois, qui est de participer à l'essor de l'économie du pays. Il est clair que les entreprises étrangères sont à l'affût de ces jeunes diplômés qui ont eu une expérience étrangère. Mais, les *Haigui* (retour de par-delà les mers) ou encore le *Haigui pai* (clan du retour en Chine) forment un groupe parfois perçu comme arrogant et qui éprouve de la difficulté à se réinsérer dans la société chinoise.

Les relations sociales, la guanxi et la face

Plaçant le groupe au centre de ses pratiques sociales, personnelles et professionnelles, le Chinois confirmerait la présence d'un comportement social de type traditionnel. Le modèle traditionnel s'oppose à la société qui place l'individu comme valeur suprême. Dans la société chinoise, l'individu s'efface devant le groupe. Il existe et agit en fonction du regard que l'« autre » porte sur lui, que ce soit la famille, les ancêtres, le camarade, l'ami, le collègue de travail, le responsable hiérarchique, le responsable du parti. Cette interdépendance entre les individus induit un mode de relation, une obligation morale en fonction du sexe, de l'âge et du statut familial et professionnel de l'individu. En somme, dans la culture chinoise, la relation à autrui prend davantage la forme d'une hiérarchie qui impose une inégalité de fait au profit d'un ordre social supérieur pour le bien de tous.

L'importance du « nous » au détriment du « je » précise que la relation n'est pas seulement l'expression d'un lien, elle est « constitutive des êtres dans leur existence et leur devenir » (Cheng, 1997, p. 38). Ce *repérage social*, issu du système de parenté, est inscrit implicitement dans la structure de la langue chinoise comme tend à le préciser Lévi (2003), sinologue et spécialiste de Confucius :

Ainsi, l'Art des désignations se confond avec l'art de gouverner puisque l'un de ses buts supérieurs est de faire en sorte que le prince se conforme à son rôle de prince, le sujet à celui de sujet, le père à celui de père et le fils à celui de fils. Par la grâce de la grammaire et l'art de l'utilisation correcte des mots, le discours reproduit un système social parfait. Chacun y remplit la fonction qui répond à sa place dans le réseau des relations familiales-sociales (Lévi, 2003, p. 128; Pimpanneau, 2004, p. 307-318).

Les cinq relations cardinales en Chine

La force du modèle confucéen, en fondant le lien social sur la force des liens de parenté, a su développer une transposition du modèle des relations de parenté à toutes sortes de relations interpersonnelles dans un rapport d'allégeance et de respect en fonction du titre, de l'âge de la personne et de son sexe. Les qualités morales prêchées par l'éthique confucéenne constituent un code pratique de la vie en harmonie avec l'ordre social. Cinq vertus cardinales (le chiffre cinq¹⁸ est un chiffre porte-bonheur) sont le miroir des cinq rapports sociaux (voir le tableau VII.1.1).

Tableau VII.1.1

LES CINQ RAPPORTS SOCIAUX DANS LA SOCIÉTÉ CHINOISE

Type de rapport	Nom du rapport en chinois	Vertu correspondante
Prince/sujet	<i>Jun/chen</i>	La fidélité
Père/fils	Fu/zi	La piété filiale
Mari/épouse	Fu/fu	Le sens de la convenance
Frère aîné/frère cadet	Xiong/di	Le sentiment fraternel
Ami/ami	Peng/you	La confiance et la loyauté

Il s'agit de relations entre au moins deux parties. Il n'existe pas de sujet isolé, et ce sont toutes des relations affectives. Le rapport entre le père et le fils en constitue la base (Liang Shuming, 2000, p. 176; Lévi, 2003). Parmi ces cinq rapports, trois s'appliquent à la famille (entre le père et le fils, le

18. Le chiffre cinq renvoie à une perception philosophique du monde que l'on retrouve dans la médecine traditionnelle chinoise : les cinq éléments (eau, feu, bois, métal et terre) correspondant aux cinq organes : feu-cœur, bois-foie, terre-rate, métal-poumon, eau-rein. Les cinq points cardinaux : nord, sud, est, ouest, centre; les cinq couleurs : bleu, jaune, rouge, blanc, noir; les cinq saveurs : acide, doux, amer, piquant, salé (Liang Shuming, 2000, p. 33).

mari et la femme, l'aîné et le cadet). Les deux autres (entre prince et ministre, et entre amis) sont en réalité des rapports familiaux au sens élargi. Ces structures relationnelles induisent des obligations et des droits fondés sur un principe de réciprocité. Par exemple pour la relation père-fils : le devoir du père, c'est la bienveillance, celui du fils, la piété filiale. Le père a le droit d'obtenir la piété filiale de son fils qui, en retour, bénéficie de la bienveillance du père. Pour Confucius, la moralisation du monde se fait par l'extension de cette matrice fondamentale (Lévi, 2003; Liang Shuming, 2000).

On peut observer également que dans ces relations n'apparaît pas la figure de l'étranger. Il est soit l'étranger (figure positive ou négative), soit quelqu'un à qui l'on attribue une existence affective par le biais d'une parenté métaphorique en le qualifiant d'oncle (*shushu*) ou de tante (*ayi*). C'est alors le signe d'un positionnement au sein du cercle familial. Il s'agit de relations asymétriques, hiérarchiques. Il n'existe pas de terme générique pour désigner le frère ou la sœur, un nom étant spécifique en fonction de la place qu'il occupe. Il y a donc une difficulté à penser en fonction d'un rapport d'égalité. Par exemple, chez nous, la valeur de fraternité est une valeur égalitaire. Le sentiment fraternel en Chine est un rapport asymétrique : respect du cadet pour l'aîné, responsabilité de l'aîné pour le cadet. Chaque personne a un « statut » associé à la personne avec qui elle forme « un couple » (par exemple, l'un est père, l'autre, fils). Ce statut indique la place qu'un individu occupe dans la société et le type de rapport qu'il doit entretenir avec les autres, et fixe à chacun des droits et des obligations. Au nom de l'organisation de la vie sociale, le confucianisme prône l'harmonie et la bonne entente dans les cinq rapports fondamentaux fondés sur les dix homologues de valeurs à respecter.

La guanxi

Le système de parenté constitue donc le fondement de la société chinoise. La *guanxi* est naturellement une extension de la cellule familiale, premier cercle à l'intérieur duquel se cristallisent les cinq relations, acceptant une inégalité naturelle au sens taoïste et confucéen. « Le système familial et le système villageois – un système familial élargi, dit le chercheur chinois Lin (1990, p. 161), peuvent expliquer tous les phénomènes de la vie sociale chinoise ». Ce mot composé de deux caractères désignerait toute forme de relation sociale et personnelle. Au sens étymologique, le mot est composé du caractère *guan* signifiant « une fermeture ou une porte fermée » et *xi*, « un réseau », dont la traduction pourrait être : un « réseau qui peut ouvrir ou fermer la porte ». Padovani (2000) rappelle que la *guanxi* doit être interprétée sur plusieurs dimensions : une polarité intérieure-extérieure et un modèle

vertical et l'autre, horizontal. La dimension verticale signe une inégalité naturelle dans les rapports humains, sociaux et politiques, et une autre dimension instaure un mode horizontal de relations inter-individuelles (Padovani, 2000, p. 80). On peut ainsi diviser les modes de relations en quatre cercles concentriques, en partant du noyau qui est la famille, puis les proches, puis les membres de son village ou du quartier et, enfin, les amis. Selon Vandermeersch : « Les *guanxi*, ce sont les relations interpersonnelles de toutes sortes dont l'espèce ignorée en Occident, est la marque des sociétés anciennement confucianisées » (Vandermeersch, 2004, p. 231). C'est aussi le concept « d'unité¹⁹ » et celui de « congrégations » attribuées à la diaspora chinoise. La *guanxi* peut être aussi entachée par la perversion, les relations maffieuses et la corruption.

Force est de constater que depuis plus d'une décennie, ce mot revient de manière récurrente dans les enquêtes, que ce soit pour comprendre la société chinoise (Padovani, 2000), définir un mode de gestion de type confucéen (Faure, 2003), rendre compte des processus de négociations interculturelles (Piques, 2001; Faure, 1998), fidéliser, obtenir une information centrale, ou déterminer les caractéristiques de la gestion interculturelle²⁰. Dans une enquête récente menée auprès de vingt dirigeants de grands groupes occidentaux travaillant en Chine, Fernandez et Underwood (2003) ont mis en évidence un ensemble de prérogatives nécessaires, tant en interne qu'en externe, pour bâtir une *guanxi*. En reprenant le concept de *don* tel qu'il a été analysé par Mauss (1983, p. 153), on retrouve des similarités telles qu'une obligation de réciprocité et la composition du lien social qui intègre une circularité dans l'échange (donner, recevoir et rendre). Il ne s'agit donc pas de la notion de *don* et de *contre-don*, vision extrêmement réductrice de l'échange qui ne repose pas uniquement sur une valeur marchande, sa valeur d'usage créant de la cohésion et une solidarité organique. Au concept de *guanxi*, clef de voûte de la société chinoise, un autre trait important de la psychologie chinoise est celui de la face.

La face, un défaut des Chinois?

La face est l'un des traits les plus caractéristiques du comportement des Chinois. Elle est la charpente organisatrice des interactions sociales chinoises. Mais il peut être malaisé pour un Chinois d'en parler et de la révéler aux

19. Dans la première édition de son livre publié en 1986, Vandermeersch a écrit : « Ce qu'on appelle en Chine "unité", c'est l'unité de production, mais aussi par extension toute formation sociale de base constituée par la réunion organique de tous ceux qui travaillent dans un même établissement » (2004, p. 171).

20. Au niveau local, le recrutement est souvent le fait d'une cooptation forte, quel que soit le niveau requis. On évoque alors la métaphore de « Houmen » signifiant « la porte de derrière », celle qui donne l'information importante, le coup de main ou une entraide.

étrangers, car pour certains, elle renvoie à l'un des défauts des Chinois. En effet, un dictionnaire chinois la définit comme « une vanité superficielle ». En Chine, le principe de ne pas étaler les scandales de famille en public semble équivalent au proverbe français : *Il faut laver son linge sale en famille.*

Les trois dimensions de la face chinoise

Si vous demandez à un Chinois de vous préciser ce que veut dire exactement la face, vous risquez de ne pas obtenir de réponse immédiate. En effet, malgré la portée sociale extraordinaire de ce concept, il est difficile d'en donner une définition précise. Ainsi que le fait remarquer Lin (1990, p. 183-184) :

Le sens de la face n'est ni à traduire ni à définir. La face semble relever d'une idée de prestige, ce qui n'est pas tout à fait exact; elle ne s'achète pas, mais confère une réelle splendeur aux individus; elle est abstraite, mais elle constitue quelque chose que les hommes se disputent et un idéal pour lequel des femmes meurent; elle est invisible, mais elle existe et s'étale devant le public.

En dépit de son caractère insaisissable et mystérieux, nous essayerons de l'explicitier à l'aide d'expressions figées, car selon notre hypothèse, la face, en tant que norme culturelle et sociale fondamentale d'une société, doit se refléter dans les pratiques linguistiques.

En fait, on peut distinguer trois types de face chinoise. Le premier, représenté par le caractère 臉, *lian*, fait référence à la réputation morale, c'est-à-dire à la qualité qu'un individu doit posséder pour être inséré dans la société et qui fait partie intégrante de sa personnalité. Cette face peut être illustrée par les expressions comme 人人有脸, 树树有皮, *Ren ren you lian, shu shu you pi* : toute personne a une face, comme tout arbre a une écorce; 丢脸, *diu lian* : perdre la face; 没脸见人, *mei lian jian ren* : ne pas avoir de face pour se présenter devant quelqu'un; 不要脸, *bu yao lian* : ne pas vouloir de face; 给... ..丢脸, *gei... .. diu lian* : faire perdre la face à quelqu'un. Cette première face est indispensable pour vivre dans un groupe et s'en faire reconnaître par ses membres.

Le second type de face, traduit par les caractères 面子, *mian zi*, désigne plutôt le prestige social reconnu par la société à un groupe ou à un individu. Il se manifeste sous la forme d'un succès social lié à l'effort et à l'intelligence, et constitue l'environnement de la personnalité de l'homme. On peut retrouver le sens de cette face dans les expressions suivantes : 他的面子比我大, *ta de mian zi bi wo da* : sa face est plus grande que la mienne; 有头有面, *you tou you mian* : avoir de la face; 丢面子, *diu mian zi* : perdre de

la face; 给点面子, *gei dian mian zi* : donner un peu de face; 死要面子, *si yao mian zi* : demander de la face à tout prix. On voit par là que si la première définition de la face évoque une entité plutôt abstraite, ce second sens renvoie à une réalité concrète, ce dont témoignent les verbes de sens concrets qui l'actualisent : elle est comme un objet qu'on peut *avoir, perdre, donner, demander*. Elle est comme une médaille d'or que l'on se dispute au cours de la vie sociale.

Le troisième type de face, terme ici traduit par 面子, *mian zi*, 人情, *ren qing* ou encore par 情面, *qing mian*, renvoie, lui, au sentiment personnel issu d'une relation sociale. On trouve l'expression de cette troisième face dans des formules comme : 面子上过不去, *mian zi shang guo bu qu* : ne pas pouvoir dépasser la face; 不看僧面看佛面, *Bu kan seng mian kan fo mian* : si vous ne considérez pas la face du moine, considérez au moins celle du Bouddha; 看在我的面子上, 帮他一把吧, *Kan zai wo de mian zi shang, bang ta yi ba ba* : prenez en compte ma face et donnez-lui un coup de main; 人情一把锯, 你不来我不去, *Ren qing yi ba ju, ni bu qu wo bu lai* : la face est comme le travail de la scie, s'il n'y a pas de poussée vers l'avant, il ne peut y avoir de mouvement de retour; 人情急似债, 头顶锅儿卖, *ren qing ji si zhai, tou ding guo er mai* : le sentiment personnel presse comme la dette, on doit tout vendre (pour la payer). Cette troisième face est le signe de l'établissement, du maintien ou de la rupture d'une relation interpersonnelle. Elle sanctionne ou approuve les comportements exprimés lors de cette relation et se trouve à la base du *réseau relationnel* qui joue un rôle si important dans la société chinoise.

On voit par là que la face chinoise présente essentiellement trois dimensions. Un aspect moral, un aspect social et un aspect interactionnel, qui correspondent aux trois définitions expliquées ci-dessus : la dignité humaine, le prestige social et le sentiment personnel. Ces trois dimensions de la face sont étroitement corrélatives, mais elles agissent à des degrés divers suivant les circonstances de l'interaction sociale : la première face en constitue le fondement et sans elle un sujet perdra jusqu'à sa qualité d'interlocuteur. La deuxième est le contenu ou l'objectif de l'interaction, ce qui engendre la recherche d'une approbation de la part de l'autre, sinon son admiration. La troisième, c'est le fil conducteur de l'interaction, de sorte que si ce fil est rompu, il y a rupture de l'échange, tout autant que rupture de la relation elle-même. Quand on explique ce qu'est la face des Chinois, on recueille souvent deux types de réactions. La première vient surtout des Français qui soupirent : « C'est lourd, cette face chinoise. » La deuxième émane plutôt des auditeurs chinois qui disent : « Ça, c'est de l'ancienne tradition. » Pour tous, la face semble peu compatible avec les développements modernes. Nous

en venons ici au cœur du problème : la notion de face chinoise trouvera-t-elle sa place dans la modernisation? Est-elle condamnée à disparaître?

Culture nationale et changement

Ces questions nous amènent en fait à un débat plus général portant sur la relation entre culture nationale et changement. La notion de face est en quelque sorte intériorisée et véhicule en réalité les valeurs fondamentales de la culture chinoise, de sorte qu'on peut dire qu'elle en est une cristallisation. Cette notion est basée sur le sens communautaire ou plus exactement, sur le dire des autres. Le sentiment de « gagner de la face » ou d'en perdre dépend de la présence du public. À propos de la culture chinoise, on parle de *culture de la honte* pour l'opposer à la *culture de la culpabilité* en Occident. En effet, la notion de face est étroitement liée à celle de honte qui est elle-même liée au dire des autres. Cela est particulièrement manifeste dans le caractère chinois désignant le mot *honte*. En chinois, il y a deux façons d'écrire ce mot. D'abord, 耳心 qui est composé de 耳 (oreille) et de 心 (cœur); c'est dire que la parole des autres atteint immédiatement le cœur. Il y a aussi 耳止 qui est composé de 耳 (oreille) et de 止 (arrêter) : quand l'oreille entend le dire des autres, on cesse de faire ce que l'on veut. En effet, si toute société est formée d'individus qui sont à la fois êtres biologiques et membres d'un tout, il semble que la combinaison de ces deux caractéristiques n'est pas la même dans toutes les cultures.

Dans la société chinoise, l'individu est d'abord défini par son statut de membre. Il constitue un élément d'un tout, inséparable d'autres éléments, contrairement aux sociétés occidentales où l'individu est d'abord défini comme un être biologique indépendant des autres êtres biologiques. Dans la culture chinoise, chaque individu trouve sa place dans le réseau qu'il forme avec une autre personne ou avec les autres. Sa place a un statut : il est fils par rapport à ses parents, mari par rapport à sa femme, père par rapport à ses enfants, et ainsi de suite. Chaque statut a ses devoirs. Les statuts s'accroissent et les devoirs s'additionnent. L'individu dépend d'autrui pour réaliser sa valeur sociale, car celle-ci est définie par le groupe et non pas par lui-même. Son image est contrôlée par l'opinion du groupe.

Le confucianisme définit ainsi l'homme social par le caractère 仁, *ren*, dont la composition est ici révélatrice : homme + deux, c'est-à-dire que l'on ne peut définir un homme que par rapport à un autre homme. D'ailleurs, ce sont les autres (le groupe, la société) qui décident qu'un homme est « bon » ou « mauvais ». En effet, en chinois, l'expression 人品, *ren pin*, signifie : qualité, personnalité de l'homme. Le graphisme 品, *pin*, est composé de trois bouches. La qualité d'un homme est donc déterminée par la

parole des autres (Zheng, 1995, p. 60). Ainsi, la régulation entre les individus est basée sur le contrôle du groupe, et les comportements d'un individu sont sanctionnés par le regard ou le dire des autres. Mais les termes *groupe* et *autres* restent à préciser. Le premier terme renvoie à l'entité collective à laquelle appartient l'individu, c'est-à-dire « son » intra-groupe (*in-group*) constitué par ceux qui forment avec lui un réseau, autrement dit ceux qui ont le pouvoir de définir son image. En marge de ce réseau, se situe l'exogroupe (*out-group*), les autres. Une des caractéristiques des Chinois est le particularisme, c'est-à-dire qu'ils se comportent souvent différemment selon qu'ils se trouvent en présence de l'intra-groupe (*in-group*) ou de l'exogroupe (*out-group*), ce qui choque parfois les Occidentaux. La face chinoise possède donc les mêmes fondements que la culture chinoise dans laquelle elle s'insère, elle en constitue une contrainte ancrée et, enfin, elle fait partie de la structuration de l'homme social chinois.

LA CHINE ET L'OCCIDENT : DE LA FERMETURE À L'OUVERTURE

Pour le peuple chinois, le XIX^e siècle aura été marqué par une double humiliation. Avec les guerres de l'opium, le sac du palais d'Été de Pékin et les traités inégaux, la première humiliation a été l'occupation étrangère par la force en Chine. Quant à la seconde, malgré ce slogan populaire au XIX^e siècle, *Culture chinoise pour le fondamental, culture occidentale pour la pratique*, elle est liée à une prise de conscience collective d'une infériorité chinoise face à la supériorité militaire et technique occidentale. Fort de son analyse sur l'origine du système capitaliste dans le puritanisme anglo-saxon, Max Weber, dans son célèbre ouvrage traitant des religions chinoises, démontre la soi-disant incompatibilité du confucianisme et du taoïsme avec le capitalisme. Le peuple confucéen n'était pas *homo economicus*!

Le mouvement du 4 mai 1919, déclenché par les étudiants de Pékin, avec comme slogan *Cassons la boutique de Confucius!*, annonce la fin de la dynastie Qing. Le 1^{er} janvier 1912 à Nanking, Sun Yat-sen proclame la naissance de la République chinoise. Après la période sombre des seigneurs de la guerre, divisant le pays, après l'occupation japonaise à partir de 1934 jusqu'à la guerre civile entre communistes chinois et le Guomindang (1946-1949), la Chine a traversé des périodes de grandes incertitudes. Le 1^{er} octobre 1949, à la naissance de la République populaire de Chine, Mao Zedong (1893-1976) ne manque pas de rappeler que le peuple chinois est enfin « debout ». Après plus d'un siècle de présences étrangères, les Occidentaux quittent le pays. Adoptant le principe maoïste du « compter sur ses propres forces », la Chine prône l'idéologie du socialisme d'État. Pendant près de

40 ans, sous le signe de l'isolationnisme, de la guerre froide, d'une peur de l'étranger impérialiste, la Chine se ferme au monde extérieur. En interne, c'est le « Grand Bond en avant » (1958) qui provoque une gigantesque famine (30 millions de morts). C'est la persécution des droitistes puis la Révolution culturelle (1965-1975) avec la naissance du Petit livre rouge. À la mort de Mao en 1976, c'est la fin d'une période avec la condamnation de la « Bande des Quatre » et le retour au pouvoir de Deng Xiaoping (1904-1997) qui annonce des bouleversements sans précédent.

Lancée à partir de 1978 à l'initiative de Deng Xiaoping, la politique de modernisation ou « politique de réforme et d'ouverture » (*gaige kaifang zhengce*) a entrouvert progressivement les portes du marché chinois au monde extérieur. Fait historique sans précédent, la Chine s'ouvre au monde extérieur. La première humiliation semblait donc être du passé. Quant à la deuxième humiliation, le peuple chinois devait se prouver à lui-même qu'il était capable de surmonter son retard technologique. Les enjeux politiques étaient de taille, car il s'agissait de mettre en œuvre les quatre modernisations (*si ge xiandaihua*) nécessaires à l'essor du pays, à savoir celle de l'agriculture, de l'industrie, des technologies et de la défense. Quelques années plus tard, en 1984, Deng Xiaoping dira : « Peu importe que le chat soit blanc ou noir, l'important est qu'il attrape les souris²¹. » En 1992, au cours d'un voyage dans le sud de la Chine, Deng a prononcé cette fameuse phrase qui allait révolutionner l'esprit des Chinois : « Enrichissez-vous! » Là, encore dans la tradition chinoise du message politique sibyllin, cela annonçait des bouleversements historiques d'une grande ampleur. Durant cette période de changements marquée par des mutations profondes d'une économie planifiée en une « économie socialiste de marché », les réformes se sont donc enchaînées à un rythme soutenu avec des restructurations douloureuses pour les entreprises d'État (Huchet et Richet, 2005; Huchet, 1995; Woo, 1998) et l'émergence d'un secteur privé dont la reconnaissance a été intégrée à la Constitution chinoise en 2003.

Rencontre de l'étranger et ouverture progressive

On doit garder à l'esprit que le rapport de la Chine avec l'étranger avait pris les formes d'un repli identitaire et politique, interdisant les conditions minimales d'une confiance possible. Sous fond xénophobe de nature culturelle et (ou) idéologique, ce diktat a drainé dans son sillage la peur de

21. Aujourd'hui, on peut trouver également la statue de Deng Xiaoping fumant une cigarette, assis sur un fauteuil chinois, les jambes croisées, chaussé d'une chaussure en forme de chat noir et d'une autre en forme de chat blanc, faisant référence à cette phrase qui a marqué l'esprit chinois de l'époque.

l'étranger et la peur d'être surpris à sympathiser avec lui et de se voir sanctionné. De 1950 à la fin des années 80, l'Occidental était en faible nombre, isolé, surveillé et faussement invité à rencontrer le peuple chinois au nom justement du paradoxe de *l'amitié entre les peuples*.

À partir du début des années 90, qu'il soit touriste, voyageur, expatrié, homme d'affaires, aventurier en quête d'un Eldorado, tout étranger a pu circuler plus librement en Chine, à l'exception de certaines régions encore interdites. En 1994, l'abolition du FEC (*Foreign Exchange Currency*) permet aux étrangers d'entrer en contact direct avec la population chinoise, celle des marchés et des petits magasins en ayant accès à la même monnaie, le renmimbi. Le contact au quotidien entre étrangers et natifs ouvre de nouvelles possibilités d'échange.

Grâce aux transferts technologiques, indispensables à la réforme organisationnelle, économique et managériale des entreprises chinoises (étatiques, collectives urbaines et rurales, mais aussi privées), les entreprises mixtes ou financées à 100 % par des capitaux étrangers ont contribué au saut technologique de l'entreprise chinoise. Celle-ci devient alors performante et concurrentielle. Sous le signe d'une croissance économique extraordinaire, la Chine a adhéré à l'OMC (Organisation mondiale du commerce) en décembre 2001, sécurisant ainsi les investisseurs étrangers. Les investissements directs à l'étrangers (IDE) en Chine, estimés à quelques milliards en 1980, avant de décoller à partir de 1993 (plus de 40 milliards USD par an entre 1996 et 2000) pour atteindre la deuxième place en 2002, puis la première en 2003, ont été déterminants dans la réussite de l'ouverture de la Chine sur le monde extérieur²². On recense aujourd'hui plus de 500 000 entreprises étrangères sur le sol chinois.

Le dynamisme de l'économie chinoise s'appuie également sur l'émergence de groupes chinois à dimension internationale (Haier, Huawei, Legend, TCL) ainsi que des entreprises de plus petites tailles, qui développent des stratégies d'internationalisation, répondant au plan Go abroad lancé au début de septembre 2003 par les autorités chinoises. On observe aussi l'arrivée d'une élite chinoise technocrate au fait des questions économiques²³. *Le confucius economicus* existe donc bien (Lévi, 2003, p. 298-299). Il est pragmatique. Il est acharné au travail. Mais les écarts entre les grandes villes et les campagnes se creusent, le fossé des inégalités ne cesse de s'élargir.

22. Selon les fiches techniques provenant de la Direction des Relations Économiques Extérieures, France, janvier 2004.

23. En 2000, des sept membres du bureau permanent du Comité central du Parti, six étaient ingénieurs et le septième, architecte. Ce n'est donc plus la référence à l'expérience révolutionnaire qui promeut des individus aux postes clés du gouvernement.

Comme le souligne si justement Lévi (2003, p. 301) : « Celui qui dans ses entreprises cherche uniquement son intérêt personnel excite la rancœur. » Cette rancœur peut devenir une fracture sociale avec tous les conflits que cela peut déclencher. L'histoire chinoise est là pour nous le rappeler (Fairbank, 1989). Au cœur de cette performance chinoise, le gouvernement chinois cherche prudemment à construire une harmonie sociale, principe confucéen.

L'APPLICATION DES NORMES INTERNATIONALES ET LA GESTION INTERCULTURELLE EN CHINE

Les normes ISO 9000, mode d'emploi pour l'entreprise chinoise

Depuis une dizaine d'années, de plus en plus d'entreprises chinoises sont passées aux normes ISO 9000, système international visant à établir une sorte de gestion totale de la qualité. On peut discerner trois motivations principales qui poussent les entreprises chinoises à rechercher cette certification : l'aspiration à la modernisation de l'entreprise, la contrainte imposée par les clients ou les partenaires qui exigent la possession du label comme l'une des conditions préalables à l'établissement de la relation commerciale, et la recherche d'une image sociale octroyée par le label. Mais qu'en est-il de la réalité après la certification? Les normes ISO 9000 ont-elles produit les effets escomptés dans ces entreprises? Quels obstacles ont-elles rencontrés sur le terrain chinois et quelles difficultés les Chinois ont-ils eues dans l'application de ce système?

Une enquête²⁴ a mis en évidence trois types d'entreprises distinctes dans leur application de normes internationales. La première catégorie adopte les normes ISO 9000 essayant tant bien que mal de les appliquer à la lettre; la deuxième adopte un double fonctionnement, une « sorte de panachage » entre une gestion d'emprunt et une gestion locale. Quant à la troisième catégorie, elle utilise le label ISO 9000 uniquement comme « image sociale », considérant *in fine* que les normes de gestion internes n'ont pas à être remises en question.

La première catégorie concerne souvent le cas des entreprises étrangères implantées en Chine, des entreprises à capitaux mixtes ou des entreprises chinoises de grande envergure. Dans ces entreprises, on peut noter des changements importants apportés par la certification, notamment une clarification des responsabilités de chacun et une délimitation des frontières

24. Enquête réalisée en 2001 dans le sud de la Chine par Zheng LiHua et son équipe auprès d'entreprises chinoises ayant obtenu la certification.

entre activités. Une logique professionnelle est centrée sur le nivellement des compétences, évacuant la dimension affective, ce qui crée quelques tensions. Avant l'application des normes ISO 9000, l'entreprise était plutôt considérée comme une grande famille pour qui le personnel avait de l'affection. Avec les normes ISO 9000, ce sentiment de famille s'estompe petit à petit. Il est remplacé par une autre logique, celle du coût (une logique économique qui mesure en prix de revient et plus généralement en résultats sur le marché ce qu'il est bon ou mauvais de faire) et celle de l'efficacité (logique « technique » qui mesure l'adéquation des moyens aux fins). C'est alors une logique du contrôle, à tous les niveaux (professionnel, entre services, en externe avec les partenaires). En interne, l'existence d'un service chargé de l'application des documents joue la fonction « d'inspecteur du travail » et apporte des critiques, le cas échéant, à la direction. L'aura traditionnelle du patron chinois, incarnant la toute-puissance, se voit donc détrônée.

Ayant passé la certification ISO 9000, l'autre catégorie d'entreprise n'applique pas entièrement les normes du système, elle adopte un double fonctionnement : l'application partielle et partielle des normes et le maintien de l'ancien mode de gestion. Il y a une sorte de panachage. Si les normes profitent à la direction, elle les applique, par exemple, les normes concernant le contrôle de la qualité et le contrôle sur le personnel. Si les normes touchent les droits de la direction, elle préfère les oublier et n'hésite pas à les enfreindre. Ces entreprises prennent en fait ce qui leur semble utile dans les normes ISO 9000 pour renforcer leur mode de gestion traditionnel. Ainsi, dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise, le patron est le décideur :

Dans notre société, d'après les référentiels ISO 9000, le projet doit être décidé conjointement par les responsables d'échelons différents. Mais souvent, on ne fait pas comme ça. Par exemple, la décision concernant la cotation doit être faite par plusieurs personnes mais en fait, le patron prend souvent tout seul la décision sans en discuter avec les autres (F, Chinoise, 40 ans, cadre).

Quant à la troisième catégorie nommée, elle concerne l'entreprise qui a demandé la certification, a rédigé les documents requis par l'audit et a payé les frais. L'organisme de certification est passé et finalement, le label a été accordé. Une plaque d'acier portant le label à l'entrée de l'entreprise est posée souvent avec le rituel nécessaire, une autre trône sur le bureau du directeur. Les documents sont soigneusement rangés dans le dossier ISO 9000, et l'entreprise fonctionne exactement comme autrefois. Cette catégorie-là a demandé la certification uniquement pour acquérir une bonne image sociale qui lui servira plus tard lors de la promotion de l'entreprise

et de ses produits. C'est une stratégie de positionnement sur le marché face à ses concurrents chinois ou étrangers. Il ne s'agit donc pas de changer un style de gestion chinois.

Des interprétations possibles

Certaines entreprises chinoises réussissent plus ou moins à introduire les normes ISO 9000 dans leur gestion. Il existe aussi des entreprises qui ne les appliquent pas entièrement et d'autres qui demandent la certification uniquement pour le label. Cela veut dire qu'il y a des écarts entre la réalité de l'entreprise et les référentiels. En fait, ces écarts ne sont pas directement liés à ISO 9000, car « avant même l'apparition des normes ISO, de nombreuses études ont montré les énormes écarts qui existent entre le travail "prescrit" et le travail réel exécuté par le salarié » (Lasfargue, 1999 *apud* Beyer, 1999, p. 191). Certains auteurs pensent même que la règle, c'est la transgression des règles (Girin et Grosjean, 1996, p. 5).

La toute première raison de ce décalage entre les normes et la réalité est naturellement l'absence de volonté réelle d'introduire les normes, ce dont témoigne l'entreprise qui demande la certification uniquement pour acquérir une bonne image sociale. La production de faux documents ne se limite pas aux entreprises qui passent la certification uniquement pour l'obtention du label, mais il s'agit plutôt d'un phénomène général, avec des variations qui relèvent de la mystification. Ceci pourrait faire croire à la malhonnêteté des Chinois à l'égard de la certification ISO 9000. Or, selon l'enquête (note 24), il serait simpliste de concevoir la « tricherie » uniquement sous l'angle des lacunes spécifiques aux Chinois. À part le fait que les normes ISO 9000 renferment elles-mêmes des illusions rendant difficile leur application par rapport à la réalité (Beyer, 1999), derrière l'usage de ces procédés se cachent des éléments socioculturels qui constituent, selon nous, des raisons plus profondes aux écarts entre la réalité et les normes ISO 9000 effectives.

Des obstacles socioculturels à l'application des normes ISO 9000

Des obstacles culturels

La mise en œuvre des normes, rappelons-le, se concrétise par la référence aux documents écrits. L'écriture constitue le fondement du bon fonctionnement du système. Or, l'acte d'écrire, comme tout acte social, est soumis à des contraintes socioculturelles. En fait, n'importe qui ne peut écrire n'importe quoi à n'importe qui dans n'importe quelle situation. Dans la

relation entre le langage et la société, cette dernière détermine le premier et, en cas normal, se pose comme une condition préalable : un directeur parle comme un directeur parce qu'il est directeur. Sa façon de parler est déterminée par son statut social, par les présupposés socioculturels qu'il se fait de son statut et par les habitudes linguistiques du groupe auquel il appartient. Et tout cela existe avant son acte de parole.

De même, l'écriture introduite par les normes ISO 9000 n'est pas basée sur le néant. Elle est d'abord une création des Occidentaux : « Les normes ISO 9000 sont mises au point par l'ISO, créée en 1947, dans laquelle sont représentés les principaux organismes de normalisation de nombreux pays au sein desquels les États-Unis ont un rôle hégémonique » (Cruchant, 1999 *apud* Beyer, 1999, p. 175). Elle est ensuite liée à une culture d'entreprise marquée du sceau occidental. On peut lire derrière cette nouvelle écriture la prégnance « d'un certain esprit protestant, dont la rigueur et l'austérité de ces normes témoignent » (Beyer, 1999, p. 203). On peut dire que cette écriture a comme arrière-plan culturel l'esprit analytique des Occidentaux, leur préférence pour la déduction, leur tendance à la rationalité, leur tradition juridique insistant sur des contrats qui impliquent la définition claire des droits et des obligations de différentes parties, la précision des responsabilités des uns et des autres, les traces, les signatures, un contrôle basé sur des textes, les effets irréversibles.

Les normes ISO 9000, produit de la culture occidentale, ne manquent donc pas de se heurter en Chine à des obstacles culturels. On peut relever au moins trois obstacles que la culture chinoise oppose à l'application des normes ISO 9000. D'abord, la gestion des relations sociales chinoises, notamment entre les proches comme les membres de la famille, les collègues, repose principalement sur la parole caractérisée par l'implicite, l'imprécis et l'environnement situationnel. Or, les normes ISO 9000 demandent de tout écrire, de tout expliciter et de tout tracer en dehors de toute situation. C'est pour cette raison que certains Chinois trouvent les normes ISO 9000 « froides » et « sans sens de l'humain ». Ensuite, dans la vie sociale chinoise, les Chinois insistent sur les *guanxi* alors que les normes ISO 9000 laissent justement ces réseaux dans l'ombre et font comme s'ils n'existaient pas. Enfin, il y a le « sens de l'autorité personnelle ». Les normes ISO 9000 font croire que ce sont les documents qui contrôlent le travail de l'entreprise. Les Chinois, eux, pensent que celui qui fait vraiment force de loi, c'est le patron considéré comme ayant le même statut que le père de famille et ils ne pensent pas que l'autorité de ce dernier peut être facilement remplacée par les normes ISO 9000. Ainsi, des opérateurs ne suivent pas les règlements écrits n'osant pas contrarier les ordres de la direction. L'une des raisons en

est qu'ils comprennent bien la situation dans l'entreprise : les règles sont faites par l'homme et appliquées par l'homme, et l'homme le plus puissant est le patron. Les règles sont « mortes » alors que l'homme est « vivant ». Si l'on veut continuer à rester dans l'entreprise, il faut suivre l'homme et non pas les règles.

On dit souvent que les normes ont une autorité absolue, mais en fait dans une entreprise, celui qui a vraiment de l'autorité, c'est le directeur. Les mesures de punition à la normalisation ne suffisent pas. Par exemple, quand nous trouvons dans le travail des problèmes émanant d'une section, nous lui passons, selon les normes, une note pour qu'elle corrige les fautes, mais il arrive souvent qu'elle ne nous réponde pas. Mais dès que le directeur intervient, les problèmes se résolvent rapidement. Dans ce cas, la normalisation n'est pas aussi autoritaire que la parole du directeur. Qui ose enfreindre l'ordre de la direction? Elle a toujours le droit de vous renvoyer (F, Chinoise, 25 ans, employée).

En effet, face à deux ordres contradictoires, l'un défini par les normes ISO 9000, l'autre dicté par le directeur, les opérateurs chinois choisissent de suivre les ordres de ce dernier aux dépens des premières.

Incompatibilité des structures d'entreprise

Les normes ISO 9000 sont fondées sur une certaine structure d'entreprise. Il s'agit d'une structure propre aux entreprises de type européen, ayant une séparation stricte entre leurs domaines d'activité respectifs et connaissant une forte professionnalisation de leurs activités d'organisation et d'encadrement (Beyer, 1999, p. 179). Or, cette infrastructure n'est pas tout à fait compatible avec celle d'une entreprise chinoise. Quand on introduit le système, on ne se rend pas compte qu'une entreprise chinoise et une entreprise européenne peuvent différer par leurs organigrammes, par la structure des échelons et par la répartition des postes. Ce problème d'incompatibilité est le plus souvent observé dans les coentreprises (*joint ventures*) qui se trouvent être des filiales des entreprises européennes (Gao, 2002; Picques 2001).

Les entreprises chinoises sont en fait confrontées à un dilemme difficile à résoudre. Pour s'intégrer au marché international et à la mondialisation économique, elles se voient dans l'obligation urgente de demander la certification ISO 9000. Mais ce système, lui-même produit de la culture européenne et ayant pour support des structures entrepreneuriales de type européen, est loin de correspondre ni à la mentalité des Chinois, ni aux pratiques traditionnelles des entreprises chinoises, ni à l'ambiance socio-économique du pays :

Le processus qui mène un territoire de l'importation de technologies étrangères à une accumulation efficace de capacités technologiques dans le cadre d'une industrie globale, comporte des éléments idiosyncrasiques liés au contexte spatio-temporel [...] inséré dans un « milieu » politique, institutionnel, culturel spécifique (Huchet, 1995, p. 682).

Les enjeux de la gestion interculturelle en Chine

Partagé par un grand nombre d'Occidentaux, la Chine supposerait une capacité à développer des compétences interculturelles spécifiques (Paturol et Zhan, 2005, p. 121-170; Korsak, 2005; Faure, 2003; Fernandez, 2003; Fernandez et Underwood 2003; Gao, 2002; Piques, 2001; Worm et Aagaard, 2000; Faure, G. O., 1998; Neil et Ai, 1995; Le Huu Khoa, 1993). L'apprentissage de ces compétences interculturelles peut être analysé sur quatre plans : culturel, organisationnel, personnel et professionnel, et l'apprentissage.

Sur le plan culturel, il s'agit de comprendre la primauté de l'interculturel pour pouvoir découvrir une conception du travail parfois différente, les rites à respecter (le temps des repas et des pauses, le temps des réunions, la ponctualité), le rythme (l'équation temps-efficacité comportant une dimension culturelle parfois prononcée), les modalités des échanges relationnels, la convivialité, la *guanxi*, la *face*. D'autres normes de comportement (*patterns*) à valence psycho-cognitive et éducative telles que l'initiative, la prise de parole, le silence, le rapport à la hiérarchie, la prise de décision, les formes de délégation, le rapport à la créativité (Kwang, 2001), le statut et le rôle de l'homme et de la femme, font aussi l'objet d'écarts culturels face à l'Occident. Pour comprendre ces dimensions-là, on peut adopter une approche dite « culturaliste » supposant une causalité entre « culture et personnalité » (Liang Shuming, 2000; Bond, 1991). Mais, cette approche est insuffisante, elle doit être accompagnée d'une analyse comparative des systèmes de pensée et d'une réflexion sur la question du changement social.

Sur le plan de l'organisation, il convient de réaliser que les écoles de gestion en Chine sont récentes, qu'il est difficile d'appliquer à la lettre une gestion d'emprunt, une culture d'entreprise importée. Il faut aussi distinguer dans l'application du droit le légal du coutumier, comprendre le fonctionnement des institutions chinoises, les partenaires externes (autres dimensions de la *guanxi*), les clients, les concurrents. Il faut gérer des équipes parfois multiculturelles. À cela, il s'agit d'ajouter un encadrement local à gérer intelligemment (perspectives de carrière, formation, expérience à l'étranger)

en ciblant les futurs dirigeants susceptibles d'occuper des postes à responsabilité tels que directeur général, directeur commercial.

La gestion du roulement du personnel (*turn-over*) est capitale, car un cadre supérieur débauché entraîne parfois avec lui son équipe. Sur le plan des ressources humaines, l'enjeu majeur est de réfléchir à un suivi très personnalisé (plan de carrière, formation, etc.) et d'entretenir une relation amicale et conviviale au sens confucéen. Sinon, on risque de les voir partir à la concurrence ou rentrer dans le circuit des *job hoppers*²⁵. Le roulement du personnel (*turn-over*) touche tous les postes, principalement ceux de cadre, mais aussi les postes à faible qualification (PricewaterhousesCoopers, 2002-2003). Dans certains secteurs (par exemple, les grands supermarchés comme Carrefour, Auchan), cela relève du dilemme pour l'entreprise, surtout dans les grandes villes chinoises. Les causes peuvent être un style de gestion qui ne convient pas à l'employé, un salaire trop bas, l'absence de promotion en interne, le temps de transport et parfois l'éloignement familial. Pour se protéger, les entreprises font signer des clauses de non-concurrence ou de dédit-formation, ce qui oblige un salarié à rembourser les frais engagés pour sa formation s'il démissionne avant un certain délai. Mais, comme le souligne le P.D.G. d'une grande entreprise européenne, le problème du *turn-over* n'est pas seulement financier, il est parfois l'expression de la recherche d'une ambiance sociale, d'une *unité de travail* (Vandermeersch, 2004, p. 171-172), d'un esprit de « famille » au sens confucéen : « Le *turn-over* n'est pas dû qu'au facteur salaire. L'environnement du travail est essentiel : la cantine, le transport, l'ambiance, les soins, la couverture sociale. Ce sont des facteurs d'extrême cohésion » (Français, cinq ans *in situ*).

Sur le plan personnel et professionnel, il faut être attentif à l'adéquation positive entre le projet personnel et familial. Il faut mesurer la part de désir²⁶ individuel et (ou) familial à vouloir partir et vivre une expérience chinoise. Concernant la famille, il s'agit de la sécuriser sur la scolarisation, le lieu d'habitation, les conditions générales de vie, la possibilité de trouver une activité professionnelle pour le conjoint ou la conjointe.

Le profil type de l'expatrié en Chine, c'est quelqu'un qui a cette prédisposition à accepter une autre culture, à passer beaucoup de temps en pédagogie, en négociation, en discussion, à faire l'effort d'aller vers l'autre, de comprendre. Et, en même temps, perdre une partie de son savoir, de le transmettre à une

25. Les *jobs hoppers*, ce sont ceux qui sautent de poste en poste.

26. La famille contribue directement à la réussite d'une expérience chinoise. En revanche, si la famille n'a pas le même projet que celui ou celle qui part en Chine, les risques d'échec sont très importants. Aujourd'hui, on observe dans les grands groupes, une grande vigilance sur l'indicateur famille.

partie de jeunes cadres locaux. Et, c'est là un des plus grands défis auxquels nous sommes confrontés : réussir cette alchimie de sorte que l'expatrié qui vient en Chine se sente investi d'une mission qui consiste à effectuer la tâche technique, financière, légale ou de management (Français, cinq ans *in situ*).

Sur le plan de l'apprentissage, la prise en compte de la variable temps (durée, intensité et fréquence) est incontournable. En situation professionnelle, le rapport temps-efficacité ne s'inscrit pas toujours dans les mêmes logiques d'action. Il convient d'adapter ses propres pratiques professionnelles au contexte local. C'est un passage obligé. Seuls le temps et l'expérience de la réalité chinoise permettent un tel exercice. Sur le plan de l'apprentissage, cette évidence cache une juxtaposition de différentes lectures du temps qui relève de l'initiation : l'équation temps-efficacité à distinguer du temps chronologique et des temps interculturels (confrontation des temps anthropologiques). Il faut aussi donner le temps au temps pour « penser l'impensé » (Cheng, 1997; Jullien, 1998, 1996), et rompre avec les préjugés et les certitudes culturelles et professionnelles pour pouvoir rentrer dans le champ de la connaissance.

Les phases d'apprentissage les plus significatives d'une expérience en Chine

En n'excluant pas la phase d'adaptation, concept opératoire, clef de la mobilité avec la fameuse courbe en « U » (lune de miel, choc de culture et adaptation), le stade d'adaptation apparaît insuffisant pour rendre compte de l'expérience d'individus qui restent plusieurs années. S'il nous fallait désigner avec plus de précision les paliers importants de l'expérience vécue, un concept opératoire plus apte à rendre compte serait celui d'*immersion*. Retenons de ce concept sa représentation métaphorique de plongée dans un autre univers avec des expressions telles que : « une plongée dans l'environnement local », une « plongée dans un autre monde », ou encore sur une « autre planète ». Vandermeersch (2004, p. 169) évoque l'image du « scaphandre » quand il dit : « N'importe quel Occidental plongé dans le milieu en ressent la pression, même à travers le scaphandre linguistique qui l'isole ». L'idée de « scaphandre » signe aussi l'existence de phases de décompression (au sens de la plongée sous-marine) que l'on peut désigner comme des « rites de passages » (Van Gennep, 1981) où le temps devient initiatique et formateur (Fernandez, 2002, p. 223).

Nous avons pu déterminer trois phases d'immersion qualifiées d'adaptation, de compréhension et d'intégration. Le principe d'immersion doit donc être compris comme un processus. Quant aux phases d'adaptation,

de compréhension et d'intégration, elles indiquent la dimension « apprenante » de l'expérience *in situ*. Dans la phase d'adaptation, on « découvre » le monde chinois en développant un « pragmatisme ressenti » de l'expérience interculturelle. Cette phase demanderait entre six à seize mois d'immersion : de l'expérience des « différences culturelles » jusqu'aux premiers apprentissages des processus « d'acculturations antagonistes » (Demorgon, 2005, p. 5) pour certains. Ces premières expériences produisent du sens et du non-sens et demandent un ajustement à l'intérieur d'un espace qui devient progressivement un *champ interculturel*. Nous signifions par *champ interculturel* un espace symbolique à l'intérieur duquel s'échange de l'affect, du professionnel et du cognitif, mesurables en termes de reconnaissance et d'investissement. Dans la seconde phase, on « construit ensemble » des compétences interculturelles qualifiées de « pragmatisme compris » réclamant entre un an et demi à quatre ans d'expérience. Quant à la dernière phase, on a acquis une reconnaissance et une connaissance de la réalité professionnelle, locale et nationale, qualifiées de « pragmatisme éclairé » qui s'ajuste aussi avec les enjeux de l'entreprise. Cette phase confirme l'importance qui est donnée au temps, un investissement long, au-delà de quatre ans d'expérience (voir le tableau VII.1.2).

Tableau VII.1.2
ÉCHELLE D'APPRENTISSAGE PROGRESSIF
DANS LE CHAMP INTERCULTUREL

Phase	P 1 Immersion-Adaptation	P 2 Immersion-Compréhension	P 3 Immersion-Intégration
Idée clef	Un pragmatisme ressenti	Un pragmatisme compris	Un pragmatisme éclairé (plongée dans la symbolique culturelle)
Période	Six à seize mois <i>in situ</i>	Seize mois à quatre ans <i>in situ</i>	Plus de quatre ans <i>in situ</i>
Aspects clefs	Notre Chine imaginaire Le choc des cultures La <i>Métis</i> grecque Penser autrement Observateur – participant Découverte de quatre plans : culturel, organisationnel, personnel/professionnel et apprentissage	Temps anthropologiques Tensions et paradoxes Qualités requises : patience, humilité et confiance Compétences interculturelles acquises Gestion interculturelle Importance du relationnel Capital confiance Exemplarité <i>Guanxi</i> , la face	Médiateur interculturel Altération interculturelle Intelligence nomade Congruence interculturelle Contrat interculturel Gestion transculturelle

Quelques personnes interviewées totalisent plus de sept ans *in situ* et sont confrontées à un enjeu nouveau qui est celui de rester ou de partir. Certaines choisissent de rester. À l'intérieur de chaque phase, on peut mesurer les compétences interculturelles acquises tant sur les plans culturel, organisationnel, personnel et professionnel, et apprentissage. Quant aux phases d'immersion, elles indiquent le passage à un niveau plus expérimenté de la réalité chinoise impliquant des transformations parfois insoupçonnées sur le plan de l'identité. Initié, l'Occidental est perçu comme un expert, c'est-à-dire comme un médiateur.

PHASE 1 : L'immersion-adaptation, du « choc » à un pragmatisme ressenti

Je me suis rendu compte qu'ici tout était différent. J'ai compris qu'il fallait commencer par l'humilité, que c'est une chose très importante, j'ai trouvé que ça ne valait pas la peine d'aller chercher des éléments communs à ma culture,

que ça n'aurait pas marché, parce que de toute façon c'était trop différent. Donc, je me suis dit : « Il faut tout apprendre de zéro » (Italien, huit ans *in situ*).

Ce choc traite de l'adaptation culturelle à un pays d'accueil. Mais notre rapport à l'altérité chinoise conserve un fond abyssal, une représentation héritée des stéréotypes ancestraux. Hors de nos catégories mentales, nous l'appelons *altérité radicale* dans le sens du « vrai étranger » (Le Goff, 1991, p. 36-37; Cheng, 1997, p. 23). Aux origines parfois séculaires, ces préjugés produisent une opacité de fait. Cette opacité, sorte de leitmotiv, est encore répandue dans le discours des expatriés et ressort clairement dans les témoignages recueillis : « Il y a donc une opacité culturelle de la société. » Schématiquement, en ce qui a trait à l'expérience, on peut décliner trois catégories d'individus. Certains expatriés, fraîchement arrivés, considèrent que ce « choc » serait une « vue de l'esprit » postulant que le Chinois n'est pas différent d'un Occidental. Pour d'autres, c'est au contraire vécu comme une curiosité et un défi. Enfin, pour certains, la rencontre avec le monde chinois relève de l'épreuve (Fernandez, 2003).

Dans la phase d'immersion-adaptation, l'expatrié découvre un secteur professionnel, fait l'apprentissage progressif d'une équipe locale et d'une façon de travailler (Faure, 2003; Kamenarovic, 2001; Ganne et Pénard, 1998; Jullien, 1996; Huon de Kermadec, 1989). Cette phase permet d'acquérir une manière d'agir et de réagir qui peut déboucher sur les prémisses d'un *penser autrement* :

On ne manage pas des Chinois comme on manage des Allemands, des Français ou des Italiens. Il y a un aspect culturel et sociologique. Il faut aussi bien comprendre la mentalité des gens. Comment ils voient leur évolution. Ils ne réagissent pas forcément de la même façon que les Occidentaux à une politique de personnel. Il faut essayer de trouver leurs intérêts de façon à ce qu'ils soient mobilisés pour l'entreprise. En ce qui concerne le Chinois, si on a une bonne politique sociale et de promotion, ce sont des gens qui peuvent être bien plus fidèles que les Occidentaux (Français, cinq ans *in situ*).

Dépasant l'analyse d'Hofstede (1980) qui occulte dans ses travaux les dimensions subjectives de l'individu et la complexité des valeurs en interaction, c'est donc l'apprentissage des processus d'acculturation positif et (ou) négatif. Dans nos enquêtes, il est évoqué aussi des rites de socialisation et un rythme à « saisir » dans la relation professionnelle. En ce sens, l'expérience professionnelle suppose une activité cognitive, quelquefois en tension, sorte d'interface entre l'expérience et la prise de conscience de celle-ci. Un art de la gestion interculturelle qui impose rigueur et malléabilité. Sur le plan de l'apprentissage, on peut décrire ce *processus* comme l'addition cumulative

d'expériences interculturelles éprouvées. Entre ce que je sais et ce que je découvre, l'Occidental, proche de la *Métis* grecque, ruse parfois avec ses propres catégories mentales, afin de saisir une autre conception du travail.

Dans un autre langage, l'expatrié devient *observateur participant* au sens ethnologique. Observant et interagissant, il fait la découverte de nouvelles formes d'intelligence (Gardner, 1996). En Chine, l'adaptation se cristallise aussi sur la déconstruction de stéréotypes afin de tendre à une objectivité. Cette phase d'adaptation est mesurable qualitativement. Sur une échelle de 0 à 3, le niveau 0-1 relève d'un rapport superficiel : la Chine est vue comme un lieu parmi tant d'autres. Stratégies de carrière ou d'intérêt financier, voire parfois vécu comme une sanction, l'expatrié exécute sa mission. Dénier de l'« autre », refus d'accepter le principe de diversité, l'individu qui est dans cette catégorie affiche une adaptation superficielle. Quant aux niveaux 2 et 3, l'individu précise un engagement, une implication à être là, une curiosité enrichie de l'élaboration d'une connaissance empirique, mais aussi d'une importance donnée à la relation au travail. Au seuil de l'adaptation, on évoque un passage dans une autre perception de l'expérience, qualifiée d'immersion-compréhension. En Chine, la phase d'adaptation imposerait de six à seize mois d'expérience *in situ*.

PHASE 2 : L'immersion-compréhension, un pragmatisme compris

La médiation interculturelle, expérience du tiers-instruit

Cette phase peut être synthétisée par l'idée de *médiation interculturelle*. Cela signifie qu'une importance est donnée à l'*intuitu personæ*. Il s'agit, d'une part, de favoriser une « relation de proximité », privilégiant le contact individualisé. D'autre part, sous la forme de réunions, d'équipe de chantier, on crée une synergie positive entre les activités individuelles et celles de l'équipe. La réunion, espace de parole, valorise publiquement le travail individuel et scelle un sentiment d'appartenance et de cohésion. Ainsi, le mot *compréhension*, étymologiquement signifie « être ensemble ». C'est alors l'idée de travailler ensemble. Ce constat induit un style de gestion qui tient compte des impératifs de l'entreprise, mais aussi d'une capacité à gérer le conflit en interne. « Il faut avoir beaucoup de doigté », nous dit-on. La personne avertie sait alors distinguer les handicaps et les atouts des ses équipes locales chinoises.

Par exemple, si l'Occidental doit diriger un service constitué de plusieurs équipes chinoises, appartenant aux trois catégories sociales chinoises souvent évoquées, à savoir la génération sacrifiée (Bonnin, 2004), les *returnees* (rapatriés) et la nouvelle génération, il devra faire preuve de beaucoup de tact,

d'écoute et de compréhension. Il devra aussi posséder une connaissance de l'histoire chinoise pour évaluer les qualités et les défauts des individus représentant ces catégories. Pour la génération sacrifiée, on leur attribue, à tort ou à raison, l'absence d'initiative, la difficulté à s'adapter, la méconnaissance de l'anglais, la passivité, le respect de la hiérarchie et la discrétion. Les *retournees*, ce sont ceux qui reviennent en Chine, après une longue expérience à l'étranger, pour des raisons familiales et d'opportunité économique. Ils manifestent souvent un complexe de supériorité, sont individualistes, veulent être décideurs, connaissent les attentes managériales d'une entreprise étrangère (initiative, leadership, sens de l'écoute, créativité). Péjorativement, ils sont parfois qualifiés de « banane », c'est-à-dire jaune à l'extérieur et blanc à l'intérieur. Cette image signifie qu'ils ne comprennent guère la R.P.C. Quant à la jeune génération, elle manifeste un désir d'apprendre, une capacité d'adaptation, un esprit d'initiative et un désir d'évoluer.

L'individu qui se trouve dans le *champ interculturel* de la phase 2 ne tombe plus dans le piège d'une catégorisation simpliste du salarié chinois. Il commence à savoir mesurer les handicaps et les atouts des différentes catégories évoquées pour créer une bonne dynamique au sein de ses équipes. Il revendique des *compétences interculturelles* et un art de diriger en Chine. Il sait d'ailleurs qu'il y a différents styles de gestion selon le lieu où l'on se trouve. On ne dirige pas de la même façon le Chinois de Pékin, de Canton, de Shanghai, d'Harbin. Ayant établi un climat de confiance, il accepte plus naturellement de remplir sa mission qui est celle de transmettre ses compétences à quelques cadres locaux. On retrouve là la notion de « don » : *donner, recevoir et rendre*. La personne, maîtrisant les qualités de « bon gestionnaire », de pédagogue et considérant le relationnel comme central, fait figure d'exemple²⁷ : « [...] un manager, quelqu'un qui puisse gérer une équipe, être un exemple, être un modèle » (Française, six ans *in situ*).

Il reconnaît alors dans son expérience, le fruit d'un savoir éprouvé qui touche à la compréhension des multiples facettes de la gestion à la chinoise avec une meilleure définition des enjeux de l'entreprise. Véritable apprentissage, l'expatrié devient plus pondéré, moins catégorique. Il approfondit l'expérience des « acculturations antagonistes » pour en saisir le sens et les significations cachées. Bien sûr, comptent aussi des qualités humaines

27. La question de l'exemplarité est au cœur du système éducatif chinois. C'est souvent au départ d'un expatrié qui a réussi à créer un capital de confiance (au sens confucéen) avec son équipe que l'on mesure la légitimité qu'il a acquise. Si l'entreprise ne s'est pas donné les moyens de faire une passation positive (par exemple, un mois en binôme avec le futur expatrié), l'équipe chinoise qui travaillait avec l'expatrié peut quitter l'entreprise dans les six mois. En réalité, il semblerait que les collègues chinois accordent une importance forte à la relation interpersonnelle, quittant sans état d'âme l'entreprise. Ce constat est partagé par de nombreuses personnes.

comme : la patience, l'humilité et la confiance. En matière d'initiation, il vivrait un *exotisme inversé* (Fernandez, 2002, p. 194), c'est-à-dire qu'on n'est plus uniquement focalisé sur les « chinoiseries » du salarié chinois ou encore sur les scènes « curieuses » de la vie chinoise. On réalise dans le regard de l'altérité chinoise sa propre étrangeté, un retour sur soi qui est découverte de soi. Voilà ce qu'un expatrié français, après cinq ans d'expérience en Chine, a compris :

Je crois que pour pouvoir comprendre ce qui se passe en Chine, il faut déjà s'imprégner des racines culturelles, des réflexes; les gènes à la base sont totalement différentes. Il y a un fond culturel, qui est judéo-chrétien, que nous véhiculons dans la culture française qui n'existe pas du tout ici. Ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas s'entendre. Il faut seulement partir du principe que l'interlocuteur que nous avons en face de nous ne va pas avoir le même réflexe de base face à certaines situations. À partir du moment où on est prêt à accepter cela, je dirais que les voies du dialogue sont ouvertes. Il faut simplement toujours, au moment où un blocage se présente, au lieu de dire : « Il n'a pas compris, il est stupide, je vais lui réexpliquer, il va finir par comprendre. », il faut dire : « Qu'est-ce que ce blocage signifie? » Est-ce qu'il y a un problème de comportement, un problème de fond? Essayer de trouver le pont qui va nous permettre de nous réunir.

Ce regard introspectif ne se fait pas sans tensions ni remises en question. Ce n'est plus le « pourquoi » qui interroge l'individu, mais plutôt le « comment » agir dans la situation. Cette attitude et aptitude au « comment » présente les caractéristiques d'un *pragmatisme compris*.

Dans ce nouveau rapport au « comment », il convient d'échanger régulièrement avec des personnes en interne (homologues, collègues, fournisseur, équipe, ancien expatrié de retour au siège). Mais on observe également, en externe, un besoin d'échanger dans le cadre de rencontres officielles ou informelles, de se divertir en groupe, de participer à des ateliers thématiques organisés par des instances officielles comme les Chambres de commerce. On aura compris que ces espaces communicationnels sont des lieux de ressourcement. En partageant des situations professionnelles, en racontant sous la forme d'anecdotes des situations vécues ou entendues, l'individu construit un savoir qui repose sur la logique du « tiers-instruit », c'est-à-dire une logique ternaire. Cela évite aussi l'isolement, un des facteurs majeurs de l'échec d'une expérience chinoise. En ce qui a trait à l'acculturation, on peut alors se demander si l'Occidental n'est pas en train d'épouser un mode de pensée plutôt chinois qu'occidental, car c'est l'une des composantes de la pensée chinoise (Cf. la citation à la section précédente intitulée *Le taoïsme et le confucianisme*, Cheng, 1997, p. 38). Nous avons cerné quelques tensions

et paradoxes vécus, qui sont inévitables dans une initiation au « relationnisme chinois ».

Une tension entre *le temps et la fidélité*. En fait, la relation sociale et professionnelle avec le monde chinois s'inscrit dans la durée (répétition des rencontres formelles et informelles, élargissement du cercle professionnel). Il faut s'installer dans le pays et ne pas être de passage, et accepter que seul le temps favorise des liens durables avec des partenaires locaux. C'est pour cela que la phase d'adaptation apparaît insuffisante. La fidélité est un facteur de réussite tant au niveau professionnel que personnel; elle implique de donner du temps au temps. Ce temps-là est qualitatif et n'est pas mesurable en termes linéaire. C'est une affaire de personne. C'est aussi une affaire de politique de l'expatriation : « Le facteur temps est incontournable. Je pense que les sociétés qui envoient un directeur pour trois ans, c'est une bêtise » (Français, six ans *in situ*). Gardons à l'esprit que le rapport au temps est un obstacle de taille. Les Occidentaux ont du mal à intégrer la perception du temps chinois, qui implique la durée, un rythme et des rites sociaux. En même temps, les Chinois se montreraient uniquement préoccupés par les résultats à court terme. Certains considèrent que ce paradoxe est le prix à payer d'une initiation à la Chine.

Une tension entre *l'immersion et la solidité psychologique*. S'immerger, c'est accepter de modifier son point de vue, ses habitudes et son comportement sous peine de déboucher sur des impasses et des malentendus d'ordre culturel. L'immersion demande une certaine solidité psychologique. L'effort réclamé est donc centré sur la personne :

Le manager va avoir affaire à toutes sortes de situations par rapport à son équipe dans un contexte dans lequel il perd ses repères. Son *staff* va lui dire « oui, oui! » et il n'y a rien qui se passe. Il ne comprend pas pourquoi ils ne font rien alors qu'ils ont dit oui (Française, six ans *in situ*).

Une tension entre *l'immersion et la patience*. La patience s'avère être une qualité humaine incontournable, mais aussi une valeur culturelle. Il est grossier de se fâcher. On préserve l'harmonie sociale et le contrôle de ses émotions. Les notions de temps, d'efficacité et de résultats n'ont pas toujours la même signification d'où l'existence de nombreux malentendus interculturels. Il se dégage alors l'idée que c'est sur le plan des relations personnelles qu'il faut être patient, curieux, mais que l'on peut être ferme sur le plan professionnel : « Donc, c'est dans la forme de la relation que j'estime qu'il faut toujours être convivial et amical, même si on peut être amené, pour les intérêts de l'entreprise, à être très dur dans le fond » (Français, douze ans *in situ*). La question de la patience est omniprésente dans l'expérience d'Occidentaux en Chine.

Derrière cette patience se cache parfois une impatience à l'égard du siège qui a du mal à comprendre le contexte chinois :

C'est le principal problème auquel nous sommes confrontés en Chine, nous vivons dans deux espaces-temps complètement différents. Dans nos sociétés occidentales, nous sommes dans un temps linéaire, mesuré, calibré, compté, nous avons notre sacro-saint *reporting* tous les mois. À la fin de l'année, il y a des objectifs à atteindre. Donc, le temps est une valeur extraordinairement précieuse. Et les objectifs qui sont fixés, sont toujours liés avec une date, ce qui n'est absolument pas le cas de nos interlocuteurs chinois. C'est donc très souvent que le conflit, le blocage, viennent de cette dimension-là. Et en gros, le Chinois nous dit : « Oh! la la! Mais vous êtes pressés, vous voulez tout de suite sauter à la conclusion. Laissez-nous le temps de mûrir. », alors que nous disons qu'à partir du moment où « $A+B=C$, alors il faut aller à C tout de suite ». Et donc, c'est très souvent cette dimension-là que je dois expliquer à mes collaborateurs et partenaires chinois, mais aussi au siège, essayer de dire que la dimension temps est un facteur essentiel de succès en Chine. Et là, ce n'est pas toujours facile (Français, cinq ans *in situ*).

Une tension entre *l'écoute* et *le respect d'autrui*. Une mauvaise atmosphère dans un bureau de représentation, dans un service, sur un chantier, au sein d'une équipe de négociation et c'est « toute la machine qui se bloque ». Trouver sa place dans un environnement chinois suppose de développer des qualités d'écoute et de respect. Elles sont appréciées par les Chinois. Si la maîtrise du *putonghua* apparaît de plus en plus importante, elle n'est pas toujours suffisante pour tisser des liens de connivence interculturelle. Il convient de faire preuve d'une intelligence du sensible :

Je pense à quelqu'un en particulier d'ailleurs, il est complètement à côté de la plaque. Il ne sait rien et pourtant il parle chinois, pourtant lui, ça fait un certain nombre d'années qu'il est en Chine, mais il n'a aucune sensibilité et, alors, il se met la tête dans le mur, mais alors régulièrement. Lui, il n'arrivera jamais à rien. Donc, à mon avis, un des premiers éléments, c'est la capacité à sentir, à comprendre, à lire et à être ouvert à tous les messages qui vous sont envoyés. Donc, ça, c'est un des premiers facteurs. Le temps, ça dépend du tempérament des gens; je pense au cas de cette personne-là. Il a quasiment dix ans de Chine, il n'en fait aucun progrès, il ne s'y fera jamais (Français, quinze ans *in situ*).

Écouter, c'est aussi rester humble :

Ici, on ne crie pas après les gens, même si on sait, on essaie de valoriser les autres. On reformule les messages. Quelqu'un qui ne sait pas écouter n'a aucune chance d'y arriver [...] On est dans une culture où la vie du groupe est plus importante que la vie personnelle, où les gens n'aiment pas perdre la face. Il y

a quand même quelques notions de base qu'il faut savoir appliquer. Il faut détecter les situations où l'interlocuteur essaie de sauver sa face (Français, quatre ans *in situ*).

C'est pourquoi, les *donneurs de leçons* qui ont une certaine *arrogance*²⁸ attribuée souvent aux Français tendent à rompre le dialogue. L'humilité ne doit pas cependant empêcher la franchise :

Il faut beaucoup de flexibilité et de diplomatie dans la manière dont on va parler au client. Vous savez à quel point la face en Chine est importante, il faut ménager leur susceptibilité, il faut être capable de leur expliquer les techniques avancées sans dévaloriser ce qu'eux-mêmes sont en train de faire (Homme, Suisse, cinq ans *in situ*).

On doit dire ce qu'on a à dire, mais il convient donc de respecter l'autre, de ne pas lui faire perdre la face (Zheng, 1995; Bond, 1991). Il s'agit alors d'opter pour une logique du détour (Jullien, 1996), c'est-à-dire savoir gérer les problèmes par la logique du tiers. Une attaque de face est souvent vouée à l'échec.

Une tension entre *les règles et leur application*. La signature d'un contrat, la création d'une société à capitaux 100 % étrangers n'est pas une fin en soi. Les lois et autres règlements existent, mais il faut être capable de connaître la manière dont ils doivent être appliqués. C'est une autre facette de la capacité d'immersion, mais pas au pays, plutôt à ses textes. Selon certains, les contrats signés entre deux parties servent de fondements à la discussion, et ne peuvent être appliqués à la lettre :

Moi, j'ai bien noté souvent qu'une fois que le contrat est signé, on commence à négocier. Alors qu'on a souvent tendance à penser qu'une fois qu'il est signé, l'affaire est faite, et les conteneurs doivent quitter le port et être livrés dans quarante jours. Or, en Chine, j'ai souvent eu des cas concrets où la signature du contrat était en fait une validation qu'on était le bon interlocuteur pour commencer la négociation. Donc, ça sous-entendait qu'on amendait cinquante fois le contrat et qu'on finissait par faire affaire ou pas (Français, cinq ans *in situ*).

La confiance, une valeur cardinale en Chine

En dépit des problèmes de compréhension culturelle et de la langue qui sont les obstacles majeurs, les barrières au quotidien concernent les coutumes et certaines pratiques professionnelles dont les logiques d'action

28. Cette « arrogance » attribuée aux Français n'est pas absente d'autres études récentes. Piques a écrit à ce sujet (2001, p. 18). Voir aussi une étude mentionnée dans *Courrier International : Sur l'arrogance des Français*, 2001, p. 12.

sont perçues comme trop différentes malgré leur efficacité. C'est aussi les habitudes sociales, mais aussi ce sentiment parfois de retomber dans une *opacité* où tout échappe à nos catégories mentales. Ce qui est vécu comme un *paradoxe* concernant la perception du temps, de l'amitié et de la confiance. La confiance est une nécessité, elle résume en quelque sorte les autres qualités déjà évoquées : « Il y a plusieurs qualités qui sont primordiales, mais je mettrai en premier la confiance » (cadre supérieure chinoise). Pour le sinologue Lévi, la confiance est une vertu cardinale du confucianisme, elle joue « le même rôle dans la pensée chinoise que le concept de Vérité dans la philosophie grecque » (Lévi, 2003, p. 52-53). C'est dire son importance! Dès lors, on comprend mieux les expressions des expatriés, ayant une expérience confirmée, précisant : « Sans confiance, on ne peut pas travailler en Chine » (Française, dix ans *in situ*); « Si les chinois ne vous font pas confiance, il vous quitte » (Français, cinq ans *in situ*); « Pour réduire le *turn-over*, il faut créer des liens de confiance avec vos collègues chinois » (Français, cinq ans *in situ*).

La confiance ne peut être réduite à la maximisation d'un intérêt visé. En revanche, elle s'apprivoise, elle se gagne, elle peut se perdre. En tant que langage, elle se compose d'une syntaxe avec ses codes culturels, ses canaux de transmission et ses rites de répétition. Un langage sémantique qui attribue du sens dans l'échange et une pragmatique du « trait culturel » à l'intérieur duquel se jouent les affects et la psychologie humaine et sociale (un regard complice, un silence, une alliance clanique). En fait, la confiance s'éprouve et se prouve par l'amplitude, le seuil et le degré à l'intérieur desquels se manifeste un « sentiment social », producteur de confiance et (ou) de méfiance (Fernandez, 2003). Elle relève d'un langage métacommuniquant. Invariant anthropologique, nous lui attribuons une nature et une valeur universelle, mais nous réfutons l'idée que la confiance porterait en elle les fondements de principes moraux transposables d'un monde culturel à un autre. Il n'existe pas de standardisation culturelle de ce « sentiment social ». Ce paradoxe est notamment mesurable dans un contexte interculturel où ce « sentiment social » *sui generis* au contrat social procède aussi par des injonctions culturelles spécifiques.

PHASE 3 : L'immersion-intégration, un pragmatisme éclairé

Les deux phases d'immersion analysées ne rendent pas compte de la totalité du vécu. Certaines expériences recueillies dépendent d'un autre niveau d'immersion. Il s'agit d'évoquer la phase d'immersion-intégration. Le substantif *intégration* et son verbe, *intégrer*, du latin médiéval *integrare*,

signifient « rendre complet », « achever ». On intègre et l'on est intégré à des espaces culturels (logiques culturelles et codes acquis), interculturels (tensions et interactions), professionnels (compétences interculturelles reconnues) et familiaux (choix partagé de rester). En fait, ce processus touche autant à des transformations personnelles qu'à une connaissance toujours plus juste de l'expérience chinoise.

Le mérite d'une telle échelle d'acquisition est de travailler sur les « fausses évidences », c'est-à-dire un discours emprunt de « Vérité quasi absolue » sur la réalité chinoise : « ils sont comme ça », « il faut faire comme ça avec les Chinois », etc. Un individu peut acquérir un ensemble de données professionnelles, culturelles et sociales concernant la phase deux (requérant au minimum trois ans d'expérience *in situ*). À l'inverse, après des années, un expatrié peut très bien ne jamais « être touché » par l'univers symbolique chinois. Si le temps chronologique et le temps interculturel ne s'annulent pas, il ne revêt pas la même signification pour l'individu.

Le temps interculturel ou expérience vécue a aussi une valence idiosyncrasique très élevée. Pour certains, la phase d'intégration passe par la maîtrise du *putonghua*. Pour ceux qui ne la maîtrisent pas, il convient de tisser une relation très étroite, de confiance absolue avec son interprète. On évoquera alors la polarité implication-confiance dans le rapport avec son interprète qui est perçu comme un *passer*. Sur le plan individuel, cette phase accentue l'idée d'un approfondissement, relevant aussi de l'humilité comme le suggère Guillermaz dans son implication chinoise : « une quête incessante d'une perfection inaccessible » (1989, p. 27). L'idée d'intégration renvoie à un enrichissement qui altère profondément la personne, proche de l'identité *transfuge* de Belorgey (2000).

Cette phase indique une plongée dans l'univers symbolique chinois avec une reconnaissance²⁹ de la part des partenaires et des collègues chinois. L'expatrié connaît l'art de diriger une équipe chinoise. Ce savoir-faire n'est pas seulement du registre de l'intellect, car il exige une manière d'être, une discrétion comportementale, une gestuelle signifiante qui renvoie justement à une connaissance des codes culturels (Bond, 1991; Hall, 1979). Ici, il faut comprendre l'idée qu'un échange nécessite parfois un comportement type pour être vu comme authentique d'un point de vue culturel. L'expatrié

29. En remerciement pour sa contribution à l'essor de l'économie chinoise, les autorités chinoises peuvent remercier un P.D.G. d'une entreprise étrangère, un homme d'affaires, un architecte. En reconnaissance, ils reçoivent une distinction locale (par ex. le Magnolia d'argent ou d'or pour Shanghai) et peuvent également obtenir un visa permanent. On retrouve là le concept d'exemplarité, d'un modèle à suivre qui est récompensé au nom de tous : « Les héros chinois sont surtout des civilisateurs » (Kamenarovic, 2001, p. 31). Dans le même esprit, lire Korsak Chairasmisak (2005).

découvre aussi un autre niveau de l'expérience interculturelle, c'est le regard que l'on porte sur soi-même, prenant conscience des transformations vécues. On devient en quelque sorte « étranger à soi-même », accentuant un écart entre ce qu'on était et ce qu'on est devenu. Cette altération n'est pas perceptible dans la phase de compréhension. C'est souvent l'ami chinois qui vous signale que vous avez beaucoup changé. C'est le signe d'une complicité interculturelle empathique et la découverte d'une intégration réussie. Cette phase pose avec acuité la question de partir ou de rester, autre dilemme de la gestion interculturelle en Chine. Pour démontrer le bien-fondé de cette phase, reprenons trois caractéristiques : la figure du médiateur, le métissage culturel par altération interculturelle et l'intelligence nomade.

Le médiateur interculturel

« Moi, je sais que ce qui m'a beaucoup aidé, ce sont des amis chinois, des passeurs [...] C'est aussi lui qui m'a appris le chinois » (Français, cinq ans *in situ*).

« J'ai appris à passer par des Chinois, à gérer en passant par quelqu'un d'autre » (Italien, huit ans *in situ*).

Dans le cadre professionnel et extraprofessionnel, le médiateur interculturel est en quelque sorte le « passeur », ayant une pratique culturelle et des *clefs* pour comprendre une situation donnée. Dans certains cas, il construit des clefs à même de désenclaver une relation conflictuelle. Précisons que la fonction du médiateur est une pratique très ancienne (Zheng, C., 1998; Brossollet, 1999). Aujourd'hui, il est interprète, Occidental rompu au monde sinisé ou encore Chinois de R.P.C. ou d'outre-mer formé au monde occidental. Qu'il soit ingénieur, avocat, technicien, il crée une « passerelle » et un « équilibre ». Il contribue à tisser du lien social indispensable à l'échange. Mais cet équilibre est difficile à construire, car la conception chinoise de l'harmonie ou de l'action n'est pas réduite à une décision individuelle. D'autres facteurs familiaux, locaux, régionaux ou politiques interviennent implicitement ou explicitement dans l'échange. Le médiateur œuvre alors à clarifier l'opacité chinoise et française (pour un Chinois!), mais il est parfois inopérant, car les rapports de confiance reposent aussi sur les compétences professionnelles et les qualités morales des individus. Le médiateur a un rôle de leadership pour la gestion interculturelle, car il est perçu comme un expert.

Du métissage culturel par altération interculturelle

L'altération interculturelle est un ensemencement réciproque qui devient une création constante. Cette notion postule que les cultures humaines échangent des différences et des ressemblances. On devient *autre* du latin *alterare*, manifestant pour certains une passion, un désir de Chine au sens fort du terme (Michel, 2000). Elle précise que toute altération repose sur un principe fondamental qui est celui d'une congruence comprise dans la pratique de l'interculturel. C'est la conscience d'un lien qui s'établit entre soi et une culture d'emprunt. Dans un autre langage, être congruent, ce n'est pas accepter n'importe quoi à n'importe quel prix et n'importe comment. Tout tolérer signifie ne souscrire à rien.

L'expérience interculturelle exige des conditions raisonnables de l'échange, c'est là un autre enjeu de la gestion interculturelle. Cela suppose effectivement un état d'esprit, façonné par l'expérience, délimitant le négociable du non négociable et les règles de l'échange qui les sous-tendent. Alors, être congruent, c'est afficher une identité culturelle et une personnalité, tout en consentant une identité propre à l'altérité chinoise. En quelque sorte, il s'agit d'un *contrat interculturel* en vertu duquel on tolère des écarts parfois importants, tout en adhérant à des valeurs partagées, voire communes. L'état de congruence réaffirme un des apprentissages de l'altération interculturelle qui est de pouvoir s'auto-définir par rapport à son identité culturelle : « Il y a quand même des différences culturelles que vous ne pouvez pas gommer » (Française, cinq ans *in situ*). Cette congruence confirme la présence d'un noyau dur à partir duquel on peut se situer (Vinsonneau, 2002).

De l'intelligence nomade

S'il nous fallait résumer l'ensemble des qualités et des transformations analysées, il nous faudrait revenir sur la question centrale de l'appropriation d'une pratique professionnelle non réductible à des frontières culturelles. Il s'agit alors d'évoquer le concept d'intelligence. Dans un contexte interculturel, cette évidence induit l'acquisition d'un ensemble de paramètres culturels, mais aussi très personnels indispensables pour comprendre la réalité. Nous supposons que la formation d'une telle intelligence relève d'un *métissage des valeurs*, écho à une pensée métisse (Gruzinsky, 1999; Amselle, 1990; White, 1987) ou à la *Métis grecque* (Detienne et Vernant, 1974). D'ailleurs, qu'est-ce que l'intelligence nomade?

L'expérience est certes l'accès privilégié à la réalité. Mais la réalité interculturelle est parfois rétive. C'est pourquoi l'expérience est mesurable

qualitativement, c'est-à-dire du point de vue de la capacité à la vivre. Des clefs d'accès comme la patience, l'hospitalité au sens du don, la confiance, l'humilité, la discrétion, le silence, l'art de ne pas dire ou de dire au moment opportun, comprendre la « face » (Zheng, 1995) sont des savoirs difficiles à acquérir, mais indispensables pour établir des ponts dans la relation. Pour certains, la maîtrise de la langue devient une nécessité vitale.

Ainsi, l'intelligence nomade ne relève pas d'une démarche purement cognitive, d'une synapse reliée à d'autres, sorte de mécanique bien pensante. Elle privilégie le regard esthétique, l'ouïe dissonante, la gestuelle signifiante contre une logique rationnelle et une attitude arrogante (Piques, 2001). Elle se laisse prendre et surprendre par les événements. C'est bien souvent au détour d'une « intuition sensible », d'une « écoute sensible » (Barbier, 1997), voire d'une « imagination opérante » (Billeter, 2004, p. 18). Cette intelligence nomade, praxis interculturelle de la pensée est dès lors métisse. Pourquoi en est-il ainsi? La pensée métisse dépend de modèles de pensée différents, notamment des approches analytique et synthétique. Elle se manifeste sous la forme d'une pensée de la « fluidité ». Cette pensée-là est un langage signifiant reposant sur une « grammaire de l'expérience interculturelle » avec de nouveaux prédicats, une nouvelle sémantique de l'action qui donne sens et cohérence à l'action. En définitive, la pensée métisse cultive l'art de s'instruire et d'instruire. Dans de telles conditions, le profit récolté attribue au métissage culturel, un ensemble de compétences qui s'érigent en une nouvelle conception du travail impliquant un regard réflexif sur l'efficience managériale. C'est là un des autres paris de la gestion interculturelle en Chine, celui du passage symbolique de l'*inter* au *transculturel*.

EN GUISE DE CONCLUSION : RÉUSSIR EN CHINE, UN ART SUBTIL

Depuis presque trois décennies, la Chine, en s'ouvrant à la mondialisation, a redécouvert ce qui avait été sévèrement condamné pendant la Révolution culturelle, à savoir, le modèle familial, la morale confucéenne, l'éducation et l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, les Chinois sont fiers d'être chinois. Confucius est de nouveau respecté, les temples taoïstes sont actifs. Les pratiques religieuses sont autorisées. La Chine d'aujourd'hui, prise dans des changements sans précédent, s'est donc réapproprié son passé, son histoire, sa philosophie, mais aussi une créativité qui s'exprime notamment grâce à l'art contemporain chinois, mais ne saurait se limiter à ce secteur.

Quant aux entreprises d'État et privées, elles ont réussi à transformer leur outil de production, leur conception du travail. De plus, certaines

d'entre elles sont performantes à l'extérieur du marché chinois. Cette Chine fait peur et, en même temps, attire des entreprises étrangères en nombre toujours croissant. La Chine n'est pas un terrain facile. Le travail au quotidien, la négociation, la gestion des équipes, la cohabitation des expatriés et des cadres locaux, le transfert des compétences techniques et managériales, la question épineuse du roulement du personnel (*turn-over*) sont autant de défis qu'il s'agit de traiter avec beaucoup d'attention.

Sur le plan de l'apprentissage, les savoir-faire acquis représentent un enjeu de taille qui implique un temps suffisamment long pour comprendre le pays, mais aussi le contexte dans lequel on travaille. Il s'agit aussi de découvrir un art de diriger qui tient compte de la face, des styles d'évaluation indirecte, de l'établissement de plans de formation spécifique en fonction des différentes catégories sociales évoquées. Les besoins et les attentes ne sont pas de mêmes natures. Compétences et savoir-faire n'ont donc pas le même sens pour l'organisation en France, pour l'expatrié et pour le salarié chinois. Il est bon d'évoquer l'importance de créer un capital de confiance qui favorise une meilleure intégration et qui répond aux exigences de plus en plus forte de la fidélisation, car les cadres locaux performants sont peu nombreux face à une demande croissante autant du côté des entreprises étrangères que chinoises. Quant au capital relationnel, certains parlent d'un ajustement constant avec l'idée « d'utiliser les frontières qui existent comme points de repère et non pas comme des barrières » (Français, quatre ans *in situ*).

Pour finir, un expatrié, souvent très compétent techniquement, mettrait un certain temps, parfois long, à comprendre l'environnement chinois. Les phases d'adaptation et de compréhension nécessitent plus de trois ans d'investissement induisant un degré d'altération personnelle parfois important. Cette altération est surtout mesurable dans la phase d'intégration. L'expérience interculturelle conduit alors à la perte de repères qui déstabilisent, fragilisent mais, en même temps, consolident une pratique de la Chine. Paradoxalement, travailler en Chine est vécu difficilement, mais provoque souvent un attachement pour le pays. On relève également un double discours de la part des résidents. Celui qui souligne l'importance de rester modeste dans le cadre relationnel avec le partenaire chinois et celui qui, face à la rigidité de l'organisation française, revendique un savoir difficilement acquis sur le terrain. Il s'agit bien de reconnaître dans la réalité chinoise la part d'universel et la part de culturel. Cela ne se fait pas sans tension quand vient le temps de faire l'apprentissage de compétences spécifiques culturelles, professionnelles et organisationnelles.

RÉFÉRENCES

- Amselle, J., *Logiques métisses : anthropologie de l'identité en Afrique et ailleurs*, Paris, Payot, 1990.
- Andersen, A., *Les ressources humaines dans les entreprises franco-chinoises*, étude réalisée pour le Comité France-Chine, 2000.
- Attané, I., *Une Chine sans femmes?*, Paris, Perrin Asies, 2005.
- Augé, M., *L'impossible voyage : le tourisme et ses images*, Paris, Payot, 1997.
- Barbier, R., *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 1997.
- Belorgey, J. M., *Transfuges, voyages, ruptures et métamorphoses : des Occidentaux en quête d'autres mondes*, Paris, Autrement, 2000.
- Beyer, F. M., *Au-delà de la qualité : démarches qualité, condition de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros, 1999.
- Billeter, J. F., *Études sur Tchouang-Tseu*, Paris, Éditions Allia, 2004.
- Bond, M. H., *Beyond the Chinese Face : Insights from Psychology*, Oxford University Press, Hong Kong, 1991.
- Bonnin, M., *Génération perdue*, Paris, EHESS, coll. Civilisations et Sociétés, 2004.
- Boulet, M., *Dans la peau d'un Chinois*, Paris, J'ai Lu, 1988.
- Brossollet, G., *Les Français de Shanghai, 1849-1949*, Paris, Belin, 1999.
- Cartier, M. (dir.) et al., *La Chine entre amour et haine*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.
- CEGOS, MDP, *Le management interculturel*, Paris, juin 2000.
- Cheng, A., *Histoire de la pensée chinoise*, Paris, Seuil, 1997.
- Chieng, A., « Une lecture stratégique de l'économie chinoise », dans P. Chartier et T. Marchaisse (dir.), *Chine/Europe, Percussions dans la pensée* (à partir du travail de François Jullien), Paris, PUF, 2005, p. 129-137.
- China Staff, « Expat "failure" demands fresh focus on global skills », Hong Kong, n° 4, mars 2000, p. 10.
- Courrier International*, « Sur l'arrogance des français », n° 561, du 2 au 22 août 2001, p. 12.
- Culas, M., *Grammaire de l'objet chinois*, Paris, Éditions de l'Amateur, 1997.
- Demorgon, J., *Critique de l'interculturel, l'horizon de la sociologie*, Paris, Economica Anthropos, 2005.
- Detienne, M. et J.-P. Vernant, *Les ruses de l'intelligence : la Mètis des Grecs*, Paris, Flammarion, 1974.
- Di Domenico, C., *De l'économie de marché au capitalisme : le cas sinueux de l'économie chinoise*, 4^e Séminaire interculturel sino-français de Canton, Chine, 9 au 11 juin 2005.

- Domenach, J. L., *L'Asie et nous, entretien avec Aimé Savard*, Paris, Desclée de Bouwer, 2001.
- Fairbank, J. K., *La grande révolution chinoise, 1800-1989*, Paris, Flammarion, 1989.
- Faure, S., *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
- Faure, G.O., « La négociation internationale : un transfert de technologie en Chine », dans G.O. Faure, L. Mermet, L. Touzard et C. Dupont (dir.), *La négociation, situations et problématiques*, Paris, Nathan, 1998, chap. 2.
- Faÿ, E., *Information, parole et délibération : l'entreprise et la question de l'Homme*, Paris, l'Harmattan, 2004.
- Fernandez, B., *Cross-Cultural Management in China*, Lyon, École de Management de Lyon, production audio-visuelle, 64 minutes, 2005.
- Fernandez, B., « Expatriation de Français dans le monde chinois : de l'adaptation à l'acquisition de compétences interculturelles spécifiques », dans Forum économique de Shanghai, 28-31 mai 2001, *Innovation et Développement*, China Cultural and Artistic Press, mai 2003, p. 125-133.
- Fernandez, B., « Confiance et méfiance dans le rapport à l'altérité asiatique : le cas de l'expérience d'expatriés français en Chine », dans C. Thuderoz et V. Mangematin (éd.), *Des Mondes de confiance*, Éditions CNRS, 2003, p. 85-98.
- Fernandez, B., *Identité nomade : de l'expérience d'Occidentaux en Asie*, Paris, Anthropos, 2002.
- Fernandez, B., « Expatriation de Français et compétences interculturelles dans le monde chinois », dans *Entreprise et Communication*, Éditions Quaille, 2001, p. 66-76.
- Fernandez, J. A. et L. Underwood, « Succeeding in China : the voices of experience », *Forthcoming Organizational Dynamics*, vol. 35, n° 1, 2003, p. 1-20.
- Ganne, B. et J. P. Pénard, *Face à face*, Production « Autres regards », CNRS, 1998, audiovisuel, 42 minutes.
- Gao, Bin, *Le manager face aux défis de la mondialisation : la Chine, exemple d'application du management interculturel*, Paris, Éditions Vuibert, 2002.
- Gardner, H., *Les intelligences multiples*, Paris, Retz, 1996.
- Gernet, J., *Le monde chinois*, Paris, Armand Colin, 1999.
- Gernet, J., *Chine et christianisme : la première confrontation*, Paris, NRF Éditions Gallimard, 1982.
- Girin, J. et M. Grosjean, *La transgression des règles au travail*, Paris, Éditions CNRS, 1996.
- Granet, M., *La pensée chinoise* (1934), Paris, Albin Michel, 1990.
- Gruzinski, S., *La pensée métisse*, Paris, Fayard, 1999.
- Guillermaz, J., *Une vie pour la Chine – Mémoires 1937-1989*, Paris, Robert Laffont, 1989.

- Hall, T. E. et M. Reed Hall, *Comprendre les Japonais*, Paris, Seuil, 1994.
- Hall, T. E., *Au-delà de la culture* (1976), Paris, Seuil, 1979.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, 2^e éd., Londres, Sage, 2001.
- Huchet, J. F., « Transfert de technologie et accumulation de capacités technologiques dans les entreprises d'États de l'industrie électronique en RP de Chine (1978-1991) », *Revue du Tiers-Monde*, t. XXXVI, n° 143, juillet-septembre 1995, p. 661-683.
- Huchet, J. F. et X. Richet, « Entre bureaucratie et marché, les firmes chinoises à la recherche d'un nouveau gouvernement d'entreprise », dans J. F. Huchet et X. Richet (dir.), *Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises*, Paris, L'Harmattan, 2005, p. 13-64.
- Huon de Kermadec, J. M., *Les paradoxes de la Chine*, Paris, Éditions Encre, 1989.
- Inglehart, R., *Modernization and Postmodernization : Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1997.
- Jullien, F., *Un sage est sans idée ou l'autre de la philosophie*, Paris, Seuil, 1998.
- Jullien, F., *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.
- Kamenarovic, I. P., *Le conflit, perception chinoise et occidentale*, Paris, Cerf, 2001.
- Korsak, C., *Enseignements d'un dirigeant asiatique : sagesse et efficacité*, Paris, Éditions d'Organisation, traduit et adapté par Sophie Faure, 2005.
- Kwang Ng, A., *Why Asians are less Creative than Westerners*, Hong Kong, Prentice Hall, Pearson Education Asia Pte Ltd, 2001.
- Lasserre P. et Schütte H., *Strategies for Asia Pacific*, Macmillan Press Ltd, Londres, 1995.
- Le Goff, J., *L'imaginaire médiéval*, Paris, Gallimard, 1991.
- Le Huu, K., *L'interculturel et l'Eurasien*, Paris, L'Harmattan, 1993.
- Lévi, J., *Confucius*, Paris, Albin Michel, 2003.
- Leys, S., *Essais sur la Chine*, Paris, Robert Laffont, 1998.
- Liang, S., *Les cultures d'Orient et d'Occident et leurs philosophies*, Paris, PUF, 2000.
- Lin, Y. T., *Mon pays et mon peuple (wu guo wu min)*, Beijing, Éditions du théâtre de Chine, 1990.
- Ma yin, *China's Minority Nationalities*, Beijing, Foreign Languages Press, 1994 (1989).
- Mauss, M., *Sociologie et anthropologie* (1950), Paris, PUF, 1983.
- Michel, F., *Désir d'ailleurs*, Paris, Armand Colin, 2000.
- Nakamura, H., *Way of Thinking of Eastern Peoples, India, China, Tibet, Japan*, Honolulu, University of Hawaii Press, 1971.

- Neil, R. A. et J. X. Ai, *Key Cross-Cultural Differences Related to Canadian Companies Doing Business in China*, Shanghai, Department of Foreign Affairs and International Trade, 2001.
- Nguyen, Tri C., « Un espace de liberté en République populaire de Chine : les langues parlées », dans S. Chaker (éd.), *Langues et pouvoir, de l'Afrique du Nord à l'Extrême-Orient*, Paris, EDISUD, 1998, p. 315-327.
- Niu, Q., « La nouvelle écriture introduite par ISO 9000 », dans Zheng LiHua et Xie Yong (dir.), *Chine et mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 187-1995.
- Padovani, F., « Les guanxi au cœur de la société chinoise », dans D. Desjeux et L. H. Zheng, *Chine-France : approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 2000, p. 78-84.
- Paturel, R. et S. Zhan, « Management de la distance culturelle dans les filiales communes sino-françaises », dans J. F. Huchet et X. Richet (dir.), *Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises*, Paris, L'Harmattan, 2005, p. 121-170.
- Peyrefitte, A., *Un choc de cultures, la vision des Chinois*, Paris, Fayard, 1991.
- Pimpaneau, J., *Chine, culture et tradition* (1988), Arles, Éditions Philippe Picquier, 2004.
- Piques, M. C., *Les miroirs de la négociation en Chine : voyage dans l'univers mental et social chinois*, Arles, Éditions Philippe Picquier, 2001.
- Piques, M.C., *L'Art des affaires en Chine*, Éditions Philippe Picquier, 1996.
- PricewaterhousesCoopers, *Staff Turnover Rate in China, Shanghai*, PriceWater-HousesCoopers Edition, 2002-2003.
- Sabban, F., « Art et culture contre science et technique : les enjeux culturels et identitaires de la gastronomie chinoise face à l'Occident », *L'Homme*, n° 137, janv.-mars 1996, p. 163-193.
- Vandermeersch, L., *Le nouveau monde sinisé*, (réédition augmentée), Paris, You Feng libraire éditeur, 2004.
- Van Gennep, A., *Les rites de passage*(1909), Paris, Picard, 1981.
- Verdier, F., *Passagère du silence, dix ans d'initiation en Chine*, Paris, Albin Michel, 2003.
- Vinsonneau, G., *L'identité culturelle*, Paris, Armand Colin, 2002.
- Weber, M., *The Religion of China* (1916), New York, Free Press, 1964.
- White, K., *L'esprit nomade*, Paris, Grasset, 1987.
- Woo, W.T., « Why China grew? », dans P. Boone, S. Gomulka et R. Layard (dir.), *Emerging from Communism : Lessons from Russia, China and Eastern Europe*, Cambridge, the MIT Press, 1998.

- Worm, V. et S. Aagaard Petersen, « European expatriats in China : perspectives for the 21st century », *Newletter of the Asia Research Centre*, Copenhagen Business School, n° 8, 2000, p. 4-15.
- Zhang, D. N. et L. T. Fang, *Pensées philosophiques de la Chine antique : l'intelligence du peuple chinois*, Shanghai, Éditions du Peuple de Shanghai, 1989.
- Zheng, C., *Les Européens aux portes de la Chine, l'exemple de Formose au XIX^e siècle*, Publication université de Provence, 1998.
- Zheng, L. H., *Entreprises et vie quotidienne en Chine*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- Zheng, L. H., *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- Zheng L. H., D. Desjeux et A. S. Boisard, *Comment les Chinois voient les Européens*, Paris, PUF, 2003.