

Textes réunis par
ZHENG Lihua et XIE Yong

**CHINE
ET
MONDIALISATION**

 L'Harmattan

LOGIQUES SOCIALES

Zheng 8

72673/54

CHINE ET MONDIALISATION

Logiques Sociales

Collection dirigée par Bruno Péquignot

En réunissant des chercheurs, des praticiens et des essayistes, même si la dominante reste universitaire, la collection *Logiques Sociales* entend favoriser les liens entre la recherche non finalisée et l'action sociale.

En laissant toute liberté théorique aux auteurs, elle cherche à promouvoir les recherches qui partent d'un terrain, d'une enquête ou d'une expérience qui augmentent la connaissance empirique des phénomènes sociaux ou qui proposent une innovation méthodologique ou théorique, voire une réévaluation de méthodes ou de systèmes conceptuels classiques.

Déjà parus

Annie CATHELIN, *Le mouvement raëlien et son prophète*, 2004.

Louise-Mirabelle BIHENG-MARTINON, *Voyage au pays des relieurs*, 2004.

Gilbert ELBAZ, *Les différentes couleurs du SIDA aux Etats-Unis*, 2004.

Claudine DARDY, *Objets écrits et graphiques à identifier : Les bibelots de la culture écrite*, 2004.

Ludovic GAUSSOT, *Modération et sobriété : Etudes sur les usages sociaux de l'alcool*, 2004

Ismâïla DIAGNE, *Les sociétés africaines au miroir de Sembène Ousmane*, 2003.

Monique LEGRAND et Didier VRANCKEN (sous la dir.), *L'expertise du sociologue*, 2004.

Ivan SAINSAULIEU, *Le malaise des soignants*, 2003.

Jacqueline FREYSSINET-DOMINJON et Anne-Catherine WAGNER, *L'alcool en fête, manières de boire de la nouvelle jeunesse étudiante*, 2003.

Hervé TERRAL (Textes choisis, introduits et présentés par), *Paul Lapie - Ecole et société*, 2003.

Michel CLOUSCARD, *L'être et le code*, 2003.

© L'HARMATTAN, 2004

ISBN : 2-7475-6108-9

EAN : 9782747561082

Textes réunis par
ZHENG Lihua et XIE Yong

中国与全球化

CHINE ET MONDIALISATION

Troisième séminaire interculturel sino-français de Canton

organisé par
Université des Études Étrangères du Guangdong
&
Consulat Général de France à Canton

sous le haut patronage de
L'Ambassade de France en Chine

avec le concours de
EDF-SYNERGIE-FIGLEC
BEAUFOUR IPSEN (TIANJIN) PHARMACEUTICAL CO., LTD.
ONDEO DEGREMONT
THOMSON FOSHAN
FRAMATOME ANP
ELF
ALLIANCE FRANÇAISE
ORSAN
XIN HE MIAO

L'Harmattan
5-7, rue de l'École-Polytechnique
75005 Paris
FRANCE

L'Harmattan Hongrie
Hargita u. 3
1026 Budapest
HONGRIE

L'Harmattan Italia
Via Bava, 37
10214 Torino
ITALIE

DES MEMES AUTEURS

- ZHENG Lihua, 1995, *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 300p.
- ZHENG Lihua, 1998, *Langage et interactions sociales. La fonction stratégique du langage dans les jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 197p.
- ZHENG Lihua, 2002, *Les stratégies de communication des Chinois pour la face*, Lille, Septentrion, 662p.
- ZHENG Lihua, 2003, *Langage et communication. Introduction à la sociolinguistique interactionniste*, Beijing, Editions de l'Enseignement et des Recherches des Langues Etrangères, 324p.
- ZHENG Lihua, DESJEUX Dominique (éds.), 2000, *Chine-France. Approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 315p.
- ZHENG Lihua, XU Zhenhua (éds.), 2001, *Entreprise et communication*, Hongkong, Maison d'éditions Quaille, 452p.
- ZHENG Lihua, DESJEUX Dominique (éds.), 2002, *Entreprises et vie quotidienne en Chine*, Paris, L'Harmattan, 301p.
- ZHENG Lihua, DESJEUX Dominique et BOISARD Anne-Sophie, 2003, *Comment les Chinois voient les Européens*, Paris, PUF, 148p.
- XIE Yong, CHEN Suixiang et YANG Xiaomin, 2003, *Entreprise et culture*, Paris, L'Harmattan, 292p.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	
La Chine et la mondialisation	
ZHENG LIHUA	9

CHAPITRE PREMIER **Culture et mondialisation**

Réseaux et cultures : le poids de l'histoire	
ARMAND MATTELART	21
Mondialisation, valeurs sociales et Internet en Chine	
DOMINIQUE COLOMB	29
L'influence d'Internet sur les relations sociales	
YE JIANRU	39
Si la mondialisation économique est irréversible, est-ce le cas de la mondialisation culturelle ?	
WANG ZHIJIE	49
La mondialisation économique et l'intégrité culturelle	
LIANG Qiyan	59
A travers les cultures	
WU HONGMIAO	63
L'homme et le développement	
HERVE MACHENAUD	69

Pourquoi parle-t-on de développement durable ? D. BOURG	75
Communication interculturelle, mondialisation et développement CHRISTIAN MESNIL	91

CHAPITRE II

Culture et représentations

Made in China, made in Italy, made in France : le métissage culturel dans l'espace domestique GENEVIEVE ZARATE	105
Imagologie : une méthodologie possible pour la mondialisation LI MO	113
Voyage au cœur de la mondialisation : l'art de travailler à l'étranger, une confiance à construire BERNARD FERNANDEZ	119
Les jeunes entrepreneurs chinois et la crise de confiance PENG XIAOLONG	127
Le projet de construction d'un quartier pour étrangers à Xiamen : une approche culturelle différenciée de la réalité FENG SHOUNONG	133
Les hommes d'affaires de différents pays vus par les professionnels chinois WU YONGQIN	143

CHAPITRE III

Culture et management

Confucianisme et dynamique managériale SOPHIE FAURE	155
Les spécificités de la société chinoise JEAN LEE	161
Les entreprises chinoises face à la mondialisation — le cas des normes ISO 9000 ZHENG LIHUA	177
La nouvelle écriture introduite par ISO 9000 NIU QIAOXIA	187
Pratiques managériales à l'épreuve de la rencontre franco-chinoise BARBARA DROUOT-BAILLE, ROLAND HETAULT	195
La gestion du territoire dans les bureaux WANG SHUYAN, XIANG JING	209

CHAPITRE IV

Culture et internationalisation d'entreprises

La Chine et l'OMC MAO WEIGANG	221
Les particularités du marché chinois et l'implantation des entreprises françaises en Chine LI JUN	225
Anthropologie du bricolage à Guangzhou : évolution des pratiques depuis la réforme ANNE-SOPHIE BOISARD, DOMINIQUE DESJEUX, YANG XIAOMIN, ZHENG LIHUA	235

Les PME dans la globalisation BERNARD GANNE, JEAN-PAUL PENARD	245
Un rachat d'actions, au centre d'une étude interculturelle LIU HEPING	251
Gérer le transfert international de technologie : une affaire transculturelle ZHAO WEI	259

CHAPITRE V

Formation et mondialisation

La mondialisation et l'université HUGUES HOTIER	273
Les universités taiwanaises face à la mondialisation TZEN MING	281
La mondialisation des formations : vers l'uniformisation et/ou la diversification des savoirs ? RIGAS ARVANITIS	289
Pour une compétence interculturelle PU ZHIHONG	299
Le renouvellement lexical et ses impacts sociaux CHEN SUIXIANG	311
BIBLIOGRAPHIE GENERALE.....	321

Introduction

La Chine et la mondialisation

ZHENG Lihua *

Avec l'entrée de la Chine dans l'OMC, le terme *mondialisation* est devenu à la mode en Chine, fait fureur dans les médias, domine dans les thématiques des colloques et figure sur les titres des ouvrages. On parle de « la jointure au rail international » (l'adoption des normes internationales), de la concurrence économique, du marché mondial, de l'ISO 9000, etc. Enthousiasmés par la mondialisation, on n'a pas encore le temps de se soucier de ce que signifie exactement le terme et de ses implications. On y voit vaguement la modernisation du pays accélérée par la convergence vers l'international en oubliant que cet international est en fait marqué du sceau de la culture occidentale et notamment de la culture américaine, que l'OMC est d'inspiration américaine et que beaucoup de normes dites internationales sont en réalité des produits des pays industrialisés, imprégnés d'esprit occidental. La Chine, en allant vers la mondialisation, s'expose à un paradoxe incontournable : elle se voit obligée de s'assimiler à des critères basés sur une culture très différente de la sienne. Et la Chine n'est pas le seul pays confronté à ce dilemme : il s'agit d'une question générale que la mondialisation a posée à de nombreux pays, en particulier des pays en voie de développement.

Si beaucoup de Chinois ne prennent pas clairement conscience de l'implication culturelle de la mondialisation, celle-ci est, pour nombre de chercheurs occidentaux, notamment ceux en sociologie et en management comparé, sans frontières par définition, car l'internationalisation est censée avoir pour vocation d'abolir les

* Université des Etudes étrangères du Guangdong.

différences entre pays, voire entre continents, d'unifier les institutions et les mœurs, de faire abandonner des habitudes locales au profit du *One best way*, modèle unique, à l'origine duquel se trouve l'ingénieur Frederick Taylor (1856-1915), promoteur de l'organisation dite scientifique du travail ou taylorisme. Il conviendrait, en vertu du taylorisme, de diriger de la même manière toute entreprise, qu'elle soit française, allemande, chinoise, indienne ou nigériane, sans tenir compte de la civilisation de son personnel. Seulement, on ne prend pas la peine de préciser que ce modèle, considéré comme le seul à être rationnel, donc universel, est *made in America*. En fait, ce concept de « rationalité », qui pourrait nous faire croire à une transparence objective et neutre de la modernité, est lui-même une expression culturelle. « En cela il n'y a pas d'objectivité, de « neutralité culturelle », mais au contraire l'expression presque pure d'un certain modèle, le modèle des sociétés « post-industrielles ». Ce dernier a tendance, comme l'indique à plusieurs reprises M. Sahlins, à occulter sa propre « culturalité » sous le voile d'une apparente rationalité, dénégarion de ses mécanismes de reproduction et d'évolution » (Bosche, 1993 : 64). Sous l'enseigne de la mondialisation, l'Occident est en train de vendre ses valeurs culturelles.

Cet ethnocentrisme occidental est encore plus flagrant dans la définition donnée par l'Américain S.N. Eisenstadt : « Historiquement, la modernisation est le processus de changement vers ces types de systèmes sociaux, économiques et politiques qui se sont développés en Europe occidentale et en Amérique du Nord depuis le XVII^e siècle jusqu'au XIX^e siècle et se sont ensuite répandus dans d'autres pays » (*in* Laburthe-Tolra et Warnier, 1993 : 6). Cette définition suppose non seulement que la modernité touche tous les aspects de l'existence : organisation sociale et politique, famille, parenté, croyances, économie, mais aussi qu'elle possède un modèle original : celui de l'Europe et de l'Amérique du Nord, centre à partir duquel se diffusent des innovations modernes au même titre que le Croissant fertile au Néolithique, et l'Égypte dans l'Antiquité.

Mais cette théorie de la modernité est aujourd'hui mise en cause, car au fil du temps, la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique, ainsi que le souligne Ph. D'Iribarne, auteur de *La logique de l'honneur* : « Il apparaît que l'unification des mœurs n'est souvent que superficielle, que l'adoption des *jeans* et du Coca-Cola peut aller de pair avec une défense virulente de maints particularismes. [...] Plus l'internationalisation devient réalité, plus il est clair que les cultures demeurent » (1998 : 5).

Des analyses critiques ont souligné des incohérences de cette théorie de la convergence issue du modèle rationnel de l'Occident industrialisé. Une des erreurs est de confondre le monde de la nature avec celui de l'homme comme l'a mis en évidence F. Trompenaars : « Une hypothèse souvent admise comme évidence consiste à dire que la réalité sociale est 'ailleurs', séparée du gestionnaire ou du chercheur, de la même façon que la matière d'une expérience de physique est « ailleurs » » (1994 : 47). Or, les objets inanimés des physiciens ne parlent pas et ne se définissent pas eux-mêmes. Dans l'univers de l'homme cependant, il en va tout à fait différemment. Quand nous nous retrouvons face à des gens appartenant à d'autres systèmes culturels, ils ont tout comme nous un système complet de définitions du monde qui relève pour eux du sens commun.

En mai 1998, en collaboration avec le Consulat général de France à Canton, nous avons organisé le premier séminaire interculturel sino-français de Canton à l'Université des Etudes Etrangères du Guangdong. De ce premier séminaire est sorti un recueil des actes *Chine-France. Approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines* publié en France (L'Harmattan, 2000). En juin 2000, un deuxième séminaire interculturel a eu lieu, organisé conjointement par le Consulat général de France à Canton, la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine et nous-mêmes. Ce deuxième séminaire a donné lieu à la publication de deux recueils des actes : le premier, intitulé *Entreprise et communication* (Hongkong, Maison d'éditions Quaille, 2001) regroupe des textes sélectionnés du séminaire alors que le deuxième volume est basé sur des tables rondes autour desquelles des universitaires et des entrepreneurs chinois et français ont confronté leurs idées. L'une des originalités de ces séminaires, c'est qu'ils visaient un double objectif, à la fois académique et pratique en orientant les thématiques vers des problèmes interculturels rencontrés au jour le jour dans les activités économiques comme le commerce, le management, le marketing ou encore la négociation, thématiques qui supposent des interactions entre Chinois et Français. Une deuxième originalité, c'est que les séminaires ont réuni différents interlocuteurs : participants chinois et français d'une part et universitaires et entrepreneurs d'autre part, qui appartiennent à des univers entre lesquels le dialogue n'est pas toujours facile, aussi bien en Chine qu'en France.

En juin 2002, nous avons lancé le troisième séminaire interculturel sino-français de Canton, en choisissant de lui donner cette fois une orientation d'actualité et de le centrer sur les problématiques posées par l'entrée de la Chine dans l'OMC, qui est devenue réalité en novembre

2001. En effet, cette nouvelle réalité amènera la Chine à un contact plus intense avec les nations étrangères, créera un nouveau rapport de forces entre la culture chinoise et les autres cultures notamment avec les cultures occidentales et entraînera nécessairement davantage de problèmes interculturels qui impliqueront aussi bien les Chinois que les étrangers, les entreprises chinoises que les multinationales en Chine.

Ce troisième séminaire avait pour objectif, comme les deux précédents, de réunir les universitaires et les entrepreneurs chinois et français pour discuter et confronter leurs points de vue sur l'entrée de la Chine dans l'OMC et ses conséquences, sur les stratégies à adopter par toutes les parties face à la mondialisation et sur les difficultés rencontrées au jour le jour dans les entreprises à caractère multiculturel.

Le présent volume constitue les actes de ce dernier séminaire. Les textes ont été classés en cinq chapitres correspondant dans les grandes lignes aux orientations proposées pour le séminaire. A l'intérieur de chaque chapitre, les articles sont regroupés par sous-thèmes. Avant d'entrer dans les détails, il nous semble utile de signaler que la contrainte de l'espace nous a imposé une sélection des textes et nous a obligés à raccourcir certains textes choisis tout en respectant les idées des auteurs et que, malgré notre effort d'uniformisation dans la présentation, les auteurs restent les principaux responsables du style et du contenu de leurs articles.

Le premier chapitre, *Culture et mondialisation*, est constitué de trois groupes d'articles. Les trois premiers textes traitent du rapport entre la communication et la culture dans le cadre de la mondialisation. **Armand MATTELART** ouvre notre recueil en attirant d'emblée notre attention sur les enjeux culturels de la structuration contemporaine des réseaux. En replaçant le phénomène dans l'histoire, il nous montre que les réseaux de communication n'ont pas seulement relié les hommes mais ils ont aussi bien souvent creusé les écarts de développement entre les économies, les sociétés et les cultures. L'intervention de **Dominique COLOMB** s'interroge sur l'émergence de nouvelles valeurs sociales dans une Chine obligée de mener de face une relation équivoque avec ce « quatrième média » qu'Internet incarne dans un pays au plus grand dispositif télévisuel au monde. **YE Jianru**, à partir d'une enquête de terrain qu'il a réalisée auprès des Chinois à Paris, nous montre qu'effectivement, Internet, étant lui-même un réseau, s'infiltré dans tous les réseaux sociaux, qu'ils soient familiaux, amicaux ou professionnels, qu'entretient un individu et fait changer la nature et la gestion des relations interpersonnelles. Nous avons ensuite une deuxième série d'articles qui tournent autour du débat sur l'identité culturelle face à la mondialisation. **WANG Zhijie** lance l'idée selon

laquelle la mondialisation économique doit logiquement (et automatiquement) engendrer tôt ou tard et à notre insu, la mondialisation culturelle, l'idée à laquelle s'oppose **LIANG QIYAN** qui pense qu'une culture, accumulation morale, spirituelle et intellectuelle d'une nation pendant des milliers d'années possède chacune ses caractéristiques et ses valeurs que ses membres partagent entre eux et ne saurait être uniformisée avec d'autres cultures. **WU HONGMIAO**, quant à lui, voit en l'altérité une sorte de miroir permettant à l'identité culturelle de se reconnaître et de s'affirmer et à une culture de se renouveler et de s'enrichir. Passons enfin au troisième groupe de textes qui nous proposent des réflexions s'interrogeant sur le rapport entre l'homme et le développement à l'heure de la mondialisation. Selon **Hervé MACHENAUD**, Directeur - Branche Asie-Pacifique, Groupe EDF, le développement ne peut se réduire à un nombre de dollars par habitant et la mondialisation, à une simple extension d'un modèle économique unidimensionnel supposant un asservissement de l'humanité à l'argent. Il plaide pour une mondialisation qui se présente comme un enrichissement mutuel dans le respect des cultures et des équilibres sociaux, écologiques et économiques, permettant l'amélioration des conditions de vie, et la libération des hommes par le commerce, les échanges d'idées, le respect, et la paix. Pour lui faire écho, **D. BOURG** insiste sur le développement durable. Avec des exemples convaincants, il nous dévoile le danger auquel s'expose l'humanité : le monde où nous vivons n'est pas durable, danger d'autant plus réel qu'avec la mondialisation, le mode de vie occidental moderne, fondé sur la mobilité et une consommation croissante de ressources naturelles non renouvelables, est en passe de s'étendre au reste de la planète. Dans le même ordre d'idées, **Christian MESNIL** nous révèle un autre danger qui menace notre planète, mais qui est dû cette fois au développement des technologies de la communication : la mondialisation tend à orienter la communication prioritairement dans le champ de l'économique et entraîne une agrégation violente, sans respect pour la diversité. Pour lui, la communication interculturelle constitue un enjeu essentiel pour l'avenir de notre planète et doit, parallèlement au processus de mondialisation qui construit en détruisant, promouvoir des liens directs et de qualité entre les habitants de la planète.

Le chapitre II s'intitule *Culture et représentations* et réunit également trois séries de réflexions. La première porte sur les effets des images nationales dans les échanges entre cultures. **Geneviève ZARATE** nous convie à la présentation des fondements d'une recherche trinationale (Chine, Italie, France) ayant pour objectif

d'analyser les pratiques sociales à l'œuvre chez les particuliers-consommateurs de produits à valeur exotique en prenant comme cas concret celui de l'intégration d'objets décoratifs dans l'espace de la maison. Cette recherche s'appuie sur le postulat selon lequel dans un espace international, les produits exotiques circulent en conformité avec une image nationale, devenue marque, « Made in », label générique reposant sur un imaginaire collectif national et c'est le fonctionnement de cet imaginaire que cette étude cherche à mettre en lumière. **LI Mo** nous propose d'étudier, sous le terme *imagologie*, l'ensemble des images produites par une communauté envers un pays exotique et l'influence de ces images tant sur la communauté productrice de l'image que sur le pays exotique, afin de mieux connaître l'Autre et de se connaître. Le deuxième groupe de textes a pour thème la confiance. Selon **Bernard FERNANDEZ**, auteur de *Identité nomade* (2002) et qui étudie depuis des années les expériences interculturelles vécues d'Occidentaux en Asie, la confiance établie dans un contexte interculturel repose sur la capacité à travailler sur nos propres catégories mentales en concédant à l'Autre une altérité propre. La création d'un capital de confiance est ainsi le fruit de transformations personnelles, débouchant sur un métissage fécond de valeurs. Cette compétence spécifique est d'une grande importance pour celui qui veut faire un voyage au cœur de la mondialisation. **PENG Xiaolong** reprend le même thème mais sous un autre angle. En se référant à sa propre expérience professionnelle de directeur d'entreprise, il analyse les problèmes de crise de confiance tels qu'ils sont observés dans les rapports entre les jeunes entrepreneurs chinois et leurs partenaires occidentaux. Il suggère que la confiance est un réducteur pratique de l'incertitude inhérente à toute relation sociale ou marchande, et en particulier dans le cas des échanges entre cultures à cause de l'ignorance de l'Autre. Les deux derniers textes qui terminent le chapitre sont basés sur des enquêtes consistant à étudier les représentations que les Chinois se font des Occidentaux. **FENG Shounong**, au travers du projet de construction d'un quartier pour étrangers à Xiamen, illustre combien nous sommes tentés, sous l'emprise de l'inconscient culturel, de juger les ressortissants d'une autre culture d'après nos propres valeurs culturelles et de leur imposer notre propre vision du monde. Pour sa part, **WU Yongqin** nous présente les images stéréotypées que les professionnels chinois associent aux hommes d'affaires américains, français, allemands et japonais, images qui sont à la fois le fruit des contacts entre la Chine et les autres pays et le produit du fonctionnement de l'imaginaire chinois ayant pour référence ses propres valeurs culturelles.

Le chapitre III, sous l'entête *Culture et management* nous conduit dans le champ de l'action managériale. Nous y trouvons aussi trois groupes de textes. Le premier réunit des réflexions centrées sur les valeurs culturelles chinoises s'incarnant dans le management. **Sophie FAURE**, qui vient de sortir son livre *Manager à l'école de Confucius* (2003), nous présente l'approche confucianiste en management dont l'actualisation nous permet d'une part de mieux comprendre certaines des difficultés rencontrées dans les opérations de co-investissement sino-étranger, et d'autre part d'appréhender autrement certains des postulats d'efficacité fondés essentiellement sur l'esprit occidental. **Jean LEE** semble tenir un langage différent. En qualité de représentant de la région PACA à Canton, il tente de nous démontrer les spécificités des comportements des Chinois dans le monde des affaires à travers l'analyse des racines culturelles propres à la société chinoise. Selon lui, les valeurs-repères qui régissent les comportements des Chinois sont souvent incompatibles avec les principes de la modernité et peuvent ne pas être favorables au marché capitaliste vers lequel la Chine se dirige. Dans les deux réflexions qui suivent, il s'agit d'un cas concret de la mondialisation, celui de l'adoption des normes ISO 9000 par les entreprises chinoises. **ZHENG Lihua** essaie d'explorer la dimension interculturelle du problème. A partir d'une observation des réalités de la certification ISO 9000 en Chine, il met en évidence de grands écarts entre les règles prescrites par les normes ISO 9000 et leur application dans les entreprises chinoises. D'après lui, ce phénomène d'écarts peut être expliqué, entre autres, par le fait que le système, lui-même produit de la culture européenne et ayant pour support des structures entrepreneuriales de type européen, est loin de correspondre à la mentalité des Chinois, ni aux pratiques traditionnelles des entreprises chinoises, ni à l'ambiance socio-économique du pays. **NIU Qiaoxia** aborde le même sujet mais en choisissant d'analyser la nouvelle écriture introduite par ISO 9000. Son article consiste à comparer l'écrit dans les entreprises passant à la certification et celles qui n'y passent pas, pour montrer les changements apportés par ISO 9000. Nous avons enfin la dernière série de textes qui se rapprochent de plus près des réalités managériales. **Barbara DROUOT-BAILLE** et **Roland HETAULT**, tous les deux Chercheurs-consultants en management interculturel, nous apportent une réflexion inscrite dans le cadre de la recherche-action. S'appuyant sur une enquête exploratoire réalisée dans une Joint-venture franco-chinoise, ils nous confirment la thèse selon laquelle l'universalité des représentations et des pratiques organisationnelles et managériales n'est qu'un mythe et nous montrent en même temps que l'expérience interculturelle se construit

graduellement en fonction des opportunités et des contraintes internes ou externes de l'environnement dans lequel baigne l'entreprise. **WANG Shuyan** et **XIANG Jing**, de leur côté, attirent notre attention sur une dimension souvent oubliée en management, celle de l'espace. Leur texte se consacre à la dimension culturelle de la gestion du territoire dans les bureaux de l'entreprise en choisissant d'examiner plus précisément trois modalités de comportements territoriaux qui sont sujets aux variations culturelles : laisser fermées ou ouvertes les portes de bureau ; frapper à la porte ou non pour y entrer ; comment intervenir dans une conversation.

Passons maintenant au Chapitre IV *Culture et internationalisation d'entreprises* qui est composé, comme les autres chapitres, de trois groupes d'articles. Les deux premiers traitent, d'une manière plutôt technique, des particularités du marché chinois. **MAO Weigang**, directeur du Département d'Europe du MOFTEC, nous présente les opportunités et les défis apportés à la Chine par son adhésion à l'OMC, tels qu'ils sont interprétés par un haut fonctionnaire chinois qui n'oublie pas de nous rappeler que l'ouverture du marché chinois profite tant aux autres pays du monde qu'à la Chine. **LI Jun** nous décrit, également en connaissance de cause, les politiques et les réglementations chinoises concernant son propre commerce extérieur et les investissements étrangers en Chine. La deuxième série de réflexions nous conduit à la phase d'entrée d'une entreprise dans un pays étranger. **Anne-Sophie BOISARD et al.** nous présentent une enquête de type anthropologique qui a pour objectif d'explorer le marché du bricolage chinois et qui étudie les représentations et les pratiques du bricolage chez les Chinois. Il s'agit dans leur étude de savoir quels sont les facteurs déclencheurs du bricolage ; quels sont les moments propices au bricolage ; ce qui pousse les acteurs à bricoler, autant de questions relevant d'une problématique plus générale, celle des services, dont la question centrale pour les acteurs est de savoir s'il faut faire ou faire-faire. **Bernard GANNE Jean-Paul PENARD**, quant à eux, partent des cas de réussite des PME qui se sont hasardées à aller vers l'international pour nous démontrer que, dans la globalisation qui s'opère, et contrairement à ce que l'on pouvait croire, les PME ne s'avèrent pas toutes démunies, qu'elles ont leurs propres atouts et que leur développement à l'international peut être tout à fait pertinent et conséquent. Les deux derniers textes du chapitre portent sur des formes propres à l'internationalisation d'entreprises. Il s'agit, dans l'intervention de **LIU Heping**, d'un cas de litige entre une institution chinoise et une entreprise française qui désire racheter les actions que détenait la partie chinoise pour devenir une entité à 100% étrangère.