

Sous la direction de
ZHENG Lihua et Dominique DESJEUX

**ENTREPRISES
ET VIE QUOTIDIENNE
EN CHINE**

Approche interculturelle

 L'Harmattan

LOGIQUES SOCIALES

ZHENG Lihua
Dominique DESJEUX

Entreprises et vie quotidienne en Chine

Approche interculturelle

© L'Harmattan, 2002
ISBN : 2-7475-2694-1

2002.03

Entreprises et vie quotidienne en Chine

Approche interculturelle

Sous la direction de

ZHENG Lihua
Dominique DESJEUX

Avec la collaboration de BARBARA DROUOT-BAILLE
et les contributions de

ANNE SOPHIE BOISARD, CAO YONGQIANG, CHEN XIANGRONG,
BARBARA DROUOT-BAILLE, ROLAND HETAULT, LU JIQUN,
NIU QIAOXIA, OUYANG JUNYI, SOPHIE TAPONIER,
WANG FANGQUE, WANG SHUYAN, XIANG JING,
YANG XIAOMIN et ZHENG XIANGFEI,

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 L.-H., 1995, *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 300p.
- ZHENG L.-H., 1998, *Langage et interactions sociales. La fonction stratégique du langage dans les jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 197p.
- ZHENG L.-H., DESJEUX D. (éds.), 2000, *Chine-France. Approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 315p.
- ZHENG L.-H., XU Z.-H. (éds.), 2001, *Entreprise et communication*, Hongkong, Maison d'éditions Quaille, 452p.
- GARABUAU-MOUSSAOUI I., DESJEUX D. (éds.), 2000, *Objet banal, objet social. Les objets quotidiens comme révélateurs des relations sociales*, Paris, L'Harmattan, 256p.
- DESJEUX D., JARVIN M., TAPONIER S. (éds.), 1999, *Regards anthropologiques sur les bars de nuit. Espaces et sociabilités*, Paris, L'Harmattan, 209p.
- DESJEUX D., MONJARET A., TAPONIER S., 1998, *Quand les Français déménagent. Circulation des objets domestiques et rituels de mobilité dans la vie quotidienne en France*, Paris, PUF, 267p.
- CABIN Ph., DESJEUX D., NOURRISSON D., ROCHEFORT R., 1998, *Comprendre le consommateur*, Auxerre, Editions Sciences Humaines, 76p.
- DESJEUX D., BERTHER C., JARRAFFOUX S., ORHANT I., TAPONIER S., 1996, *Anthropologie de l'électricité. Les objets électriques dans la vie quotidienne en France*, L'Harmattan, 220p.
- TAPONIER S., DESJEUX D., 1994, *Information, décision, et marché de l'information en agriculture. Anthropologie de l'innovation : des logiciels d'aide à la décision aux systèmes d'informations géographiques*, Paris, L'Harmattan, 380p.
- DESJEUX D., FAVRE I., SIMONGIOVANI J. (avec la collab. de TAPONIER S.), 1993, *Anthropologie d'une maladie ordinaire. Etude de la diarrhée de l'enfant en Algérie, Thaïlande, Chine et Egypte*, Paris, L'Harmattan, 256p.
- DESJEUX D., ORHANT I., TAPONIER S., 1991, *L'édition en sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 238p.
- DESJEUX D. (avec la collab. de TAPONIER S.), 1991, *Le sens de l'autre. Stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*, Paris, L'Harmattan, 169p. (3^{ème} édition, 2000).
- DESJEUX D., 1987, *Stratégie paysanne en Afrique Noire : le Congo, essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 247p.
- DESJEUX D. (éd.), 1985, *L'eau, quels enjeux pour les sociétés rurales*, Paris, L'Harmattan, 247p. (introduction traduite en anglais)
- DESJEUX D., 1979, *La question agraire à Madagascar*, Paris, L'Harmattan, 195p.
- FRIEDBERG E., DESJEUX D., 1973a, *Le système d'intervention de l'Etat en matière industrielle et ses relations avec le milieu industriel*, AUDIR, Micro-Hachette, Paris, 96p. (réédition en cours)
- FRIEDBERG E., DESJEUX D., 1973b, *Le corps des Mines ou un nouveau mode d'intervention de l'Etat*, AUDIR, Micro-Hachette. (réédition en cours)

Hommage à Sophie Taponier,
notre amie chère
in memoriam

Sommaire

Introduction

Chacun ses évidences ZHENG LIHUA, DOMINIQUE DESJEUX	11
--	----

PREMIERE PARTIE

Tradition et modernisation

Chapitre premier

La face des Chinois et la modernisation ZHENG Lihua	25
--	----

SECONDE PARTIE

Temps et espace

Chapitre 2

La dimension culturelle du temps ZHENG Lihua	37
---	----

Chapitre 3

Différences culturelles autour du terme « ponctualité » OUYANG JUNYI	55
---	----

Chapitre 4

La dimension culturelle de l'espace ZHENG LIHUA	65
--	----

Chapitre 5

La hiérarchie et la structuration de l'espace dans les bureaux WANG SHUYAN	87
--	----

TROISIEME PARTIE
Quotidien et consommation

Chapitre 6

- Ethnographie des itinéraires de la consommation
alimentaire à Guangzhou (Canton)
YANG XIAOMIN, DOMINIQUE DESJEUX,
ZHENG LIHUA, ANNE SOPHIE BOISARD 97

Chapitre 7

- Les signes de la confiance et de la méfiance
dans la consommation quotidienne urbaine
(Guangzhou, Chine)
DOMINIQUE DESJEUX, ZHENG LIHUA, YANG XIAOMIN 119

Chapitre 8

- Anthropologie du bricolage en Chine, à Guangzhou
ANNE SOPHIE BOISARD, DOMINIQUE DESJEUX,
YANG XIAOMIN, ZHENG LIHUA 135

Chapitre 9

- Les enjeux professionnels de la mémoire en Chine
DOMINIQUE DESJEUX, SOPHIE TAPONIER, ZHENG LIHUA 157

QUATRIEME PARTIE
Communication et entreprise

Chapitre 10

- C'est plus clair,
en le disant ou en l'écrivant ?
ZHENG LIHUA 167

Chapitre 11

- Les significations sociales de l'écriture en Chine
ZHENG LIHUA 177

Chapitre 12

- Pratiques managériales à l'épreuve
de la rencontre franco-chinoise
BARBARA DROUOT-BAILLE, ROLAND HETAULT 187

<i>Chapitre 13</i>		
	La distinction entre l' <i>in-group</i> et l' <i>out-group</i> dans les relations sociales et ses effets sur la communication	
	CAO YONGQIANG	201
<i>Chapitre 14</i>		
	Les différences culturelles au travers de l'entretien de recrutement	
	WANG FANGQUE	209
<i>Chapitre 15</i>		
	La prise de décision en Chine et en France	
	NIU QIAOXIA	217
<i>Chapitre 16</i>		
	Une expérience interculturelle	
	ZHENG LIHUA.....	225

CINQUIEME PARTIE

Représentations et pratiques

<i>Chapitre 17</i>		
	Stéréotypes des Chinois à l'égard des Anglais, des Français et des Allemands	
	XIANG JING	239
<i>Chapitre 18</i>		
	Comment les étudiants chinois voient les Européens	
	ZHENG XIANGFEI	251
<i>Chapitre 19</i>		
	La publicité européenne sur les murs chinois	
	LU JIQUN	265
<i>Chapitre 20</i>		
	Les images des Européens chez les Chinois et leurs implications sur les pratiques d'achat	
	CHEN Xiangrong	273
<i>Chapitre 21</i>		
	Relations entre les représentations et les pratiques d'achat	
	ZHENG LIHUA	285
	<i>Références bibliographiques</i>	295

Chacun ses évidences

ZHENG LIHUA, DOMINIQUE DESJEUX

1. Derrière la mondialisation

La croissance du commerce international, l'intensification des flux de capitaux, les progrès des réseaux de communication et l'émergence d'entreprises globales nous ont amenés dans l'ère de la mondialisation. L'idée du village planétaire semble devenir de plus en plus une réalité. 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 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.

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

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.

2. Les « évidences invisibles »

Avec ce système de définitions, nous en venons au cœur de notre problématique : la culture. Les anthropologues Kluckhohn et Strodbeck ont recensé au moins 164 définitions du mot. Il nous semble nécessaire de distinguer deux aspects de la culture : sa fonction et son contenu. Pour son aspect fonctionnel, nous acceptons la définition proposée par G. Hofstede : « La programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre » (*in* Gauthey et Xardel, 1990 : 18). Ainsi, la culture détermine les manières de penser, de sentir, de communiquer, de produire des objets concrets. Mais qu'est-ce qui, dans la culture, joue ce rôle agissant ? Nous touchons là à l'essence de la culture. Une culture correspond à une « toile de significations » selon l'expression de Max Weber, c'est-à-dire, selon Ph. D'Iribarne, à un ensemble de repères grâce auxquels une situation prend sens aux yeux d'une communauté d'individus (*in* Chevrier, 2000 : 182). La culture n'est donc pas une chose, une substance qui a elle-même une réalité physique, mais un ensemble de significations que les membres d'un groupe ont en commun. E. T. Hall distingue trois types de règles constituant la culture et déterminant les comportements des hommes : les règles informelles, les règles formelles et les règles techniques (*in* Gauthey et Xardel, 1990 : 21-22). Les règles techniques sont des règles de fonctionnement explicites comme les instructions techniques d'un mécanisme ou le règlement intérieur d'une entreprise. Ce sont des marques évidentes, faciles à appréhender, relativement aisées à changer, à la différence des règles formelles et informelles. Les règles informelles constituent la partie

immergée de l'iceberg. Particulièrement nombreuses et subtiles, elles se situent à un niveau inconscient. Les règles formelles, quant à elles, se situent à mi-chemin entre les règles informelles et les règles techniques et sont décodables consciemment. Nous nous intéressons ici en particulier aux règles informelles dont le fonctionnement échappe le plus souvent à notre conscience et qui constituent l'espace le plus propice aux malentendus interculturels. Car ces règles, nous les avons apprises dès notre naissance, au travers des gestes, des paroles et des soins de ceux qui nous ont entourés, dans nos conversations avec les autres, dans nos jeux avec les enfants du voisinage. En un mot, nous avons acquis cette partie de la culture tôt dans l'enfance, dans un environnement nécessairement social et culturel et de la même manière que nous avons appris à parler, c'est-à-dire sans savoir comment. Mais elles constituent les racines de nos actions et sous-tendent tous nos échanges. Selon R. Carroll, l'auteur du remarquable ouvrage *Evidences invisibles*, « Il s'agit des prémisses dont nous tirons constamment nos conclusions. Ces prémisses, nous n'en avons pas conscience parce qu'elles sont, pour nous, des évidences. C'est tout ce qui, pour nous, 'va de soi', et est donc transparent » (1987 : 18). Dans le même sens, F. Trompenaars utilise l'expression de *postulat de base* lié aux problèmes de la vie quotidienne : « Un problème dont la solution est immédiatement et toujours apportée disparaît de nos consciences. Cela devient un postulat de base, un axiome sous-jacent. Vous ne réalisez que vous avez besoin d'oxygène que lorsque vous essayez de vous débarrasser d'un hoquet et que vous reprenez votre souffle aussi longtemps que vous le pouvez » (1994 : 31). Ainsi, un postulat de base est un présupposé absolu sur la vie, qui doit être pris comme réalité admise et ne se discute pas, sous peine de provoquer des irritations.

Ces évidences constituent un champ d'investigations interculturelles difficile mais fascinant justement parce qu'elles sont invisibles. Lors de contacts entre deux personnes de cultures différentes, l'une agit selon ses évidences, c'est-à-dire de la façon qui lui est naturelle, l'autre ayant aussi ses évidences se comporte de la manière qu'elle trouve la plus naturelle. Le seul problème, c'est que ces évidences ne coïncident pas. Et comme nous avons tendance à considérer que notre manière de faire est universelle, lorsque l'autre n'agit pas comme nous et qu'il y a conflit, nous avons tendance à attribuer notre frustration à un défaut de sa personnalité ou à sa mauvaise volonté et nous pouvons émettre des phrases du genre : « Les Français sont... ». C'est toujours l'étranger qui est bizarre, ce dont témoignent les termes *étranger* en français et *stranger* en anglais :

est étrange celui qui vient d'un groupe culturel différent. A cet égard, la rencontre entre cultures offre un terrain d'observation privilégié pour pénétrer les logiques des uns et des autres. En effet, confronté à d'autres évidences, ce qui va de soi devient problématique, ce qui est familier cesse de l'être. La fameuse phrase de Pascal, « vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà » prend ici tout son sens.

3. L'élucidation des évidences

La culture est sous-jacente. Personne ne se soucie d'en parler, car nous baignons au sein de nos évidences qui sont tellement naturelles que nous n'y prêtons même pas attention. Or, notre culture n'est pas la seule au monde, et dès qu'il y a contact avec une autre culture, il y a possibilité de conflit au niveau de ces évidences, car nous sommes amenés à regarder le monde avec nos propres lunettes, à interpréter à notre manière un geste qui s'inscrit dans une autre manière de faire ce qui exige un autre filtre et à traiter une opacité comme si c'était une transparence (Carroll, 1987 : 28). C'est pour cette raison qu'un effort d'analyse culturelle s'avère indispensable dans la rencontre des cultures. Hall souligne cette intervention extérieure lorsqu'il parle de l'inconscient culturel : « Comme l'inconscient de Freud, l'inconscient culturel est soigneusement caché, et comme les patients de Freud, nous sommes à jamais mus par des mécanismes qui ne peuvent être examinés sans aide extérieure. » (1979 : 151).

Depuis des siècles, des intellectuels ont beaucoup écrit sur la diversité des institutions et des mœurs. Mais souvent, les cultures ont été ramenées à une énumération de traits culturels ou à une caricature superficielle partant du point de vue d'un spectateur qui trouve différent un trait de conduite qui n'est pas le sien. Les investigations approfondies, comme celles menées par Hall ou par Carroll, sont rares. Beaucoup d'œuvres portant sur les différences culturelles contribuent plus à renforcer les stéréotypes qu'à les élucider. De grandes enquêtes comparatives, comme celles dirigées par G. Hofstede (1987), ont conduit à caractériser chaque culture par quelques chiffres, mais les portraits obtenus restent bien schématiques (D'Iribarne, 1998 : 7). Il nous semble primordial, pour comprendre les différences culturelles, d'aller chercher profondément pour creuser les évidences des uns et des autres et décrypter les univers de sens propres à l'une et à l'autre cultures.

Cette analyse culturelle n'est pas seulement l'affaire des chercheurs en interculturel mais aussi celle de tous ceux qui entrent en contact avec des ressortissants d'une autre culture et qui désirent

pénétrer dans leur univers logique. Cette pratique consiste à relativiser nos propres vérités et à prendre conscience des « évidences » au sein desquelles nous vivons nous-mêmes. Cet exercice nous amène en même temps à accepter les vérités de l'autre et à transformer en « normal » ce qui, chez l'autre, nous paraît au premier abord « bizarre » ; qu'il faut regarder les comportements de l'Autre non pas de notre point de vue mais de son propre point de vue afin de trouver la rationalité qui se trouve derrière des comportements apparemment « irrationnels » pour aboutir à la conclusion que finalement il a raison tout comme nous avons raison. Seulement, on n'a pas raison de la même manière. De ce point de vue, la clé, dans les contacts interculturels, n'est pas « A Rome, il faut faire comme les Romains », ce qui est d'ailleurs une illusion, mais plutôt « A Rome, il faut comprendre les Romains ». Cette gymnastique d'élucidation de nos propres évidences et de celles de l'autre constitue un enrichissement de notre esprit, élargissant notre horizon, nous fournissant un instrument de plus dans notre appréhension du monde mystérieux qui nous entoure, nous donnant accès à une nouvelle sorte de plaisir et nous permettant enfin d'intéressantes découvertes autant sur nous que sur l'autre, autant sur notre culture que sur celle de l'autre (Carroll, 1987 : 200). La compréhension de l'autre est à la fois un remède pour toute blessure réelle et une sorte de prévention contre toute blessure possible dans les rapports interculturels. Elle alimente la dynamique de confiance mutuelle indispensable à toute coopération entre hommes.

4. Les méthodes de recherche

En 1997, il s'est formé à Canton une équipe de chercheurs dans le cadre du Centre de Recherches Sur l'Interculturel (CERSI), unité de recherche au sein de l'Université des Etudes Etrangères du Guangdong. Cette équipe, animée principalement par Zheng Lihua, professeur de sociolinguistique et Dominique Desjeux, professeur d'anthropologie culturelle à la Sorbonne (Paris 5), rassemble des chercheurs chinois et français, de formations différentes (linguistique, sociologie, anthropologie, gestion, psychologie sociale). Elle assume une double mission : réaliser des recherches et former les futurs chercheurs. La diversité des origines universitaires et la composition interdisciplinaire du groupe lui donnent l'avantage de la complémentarité dans ses recherches, d'avoir accès plus facilement aux terrains ainsi que la possibilité de confrontation permanente des points de vue.