Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'adminstration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

Artikel: Lorsque le chinois hoche sa tête : trois niveaux phénomènes culturels chinois selon la complexité

Autor: Fayol-Song, Lingfang

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141678

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LORSQUE LE CHINOIS HOCHE SA TÊTE... TROIS NIVEAUX DE PHÉNOMÈNES CULTURELS CHINOIS SELON LA COMPLEXITÉ

LINGFANG FAYOL-SONG
ESCEM France

> A travers ce texte très illustratif, l'auteure met en exergue les trois niveaux d'apprentissage d'une culture, à travers celle qu'elle connait le mieux: la culture chinoise. Depuis l'apprentissage d'informations basiques et accessibles par des lectures (telles les couleurs ou les chiffres), en passant par l'identification par une analyse du contexte révélée par l'expérience et les contacts (face, guanxi), elle aboutit au niveau de connaissances approfondies, fruits de multiples sources intellectuelles. Tout en prenant l'exemple connu du débat entre collectivisme et individualisme, elle rend compréhensible les enjeux imposés plaidant pour l'un (gouvernement, environnement) face aux faits en faveur de l'autre (manque de coopération et compétition dès le plus jeune âge).Ainsi posé, le débat peut commencer et se décliner dans tous les rapports interculturels.

INTRODUCTION

L'exotisme de la culture chinoise fascine et en même temps trouble les gens issus de cultures éloignées. Elle fascine car la Chine et les pays occidentaux se distinguent considérablement dans de multiples aspects comme le système économique, social, politique, la langue, la religion, la façon de vivre, la mentalité, etc. La culture chinoise trouble également, car il existe des phénomènes inexplicables ou contradictoires à ce qu'on croyait auparavant.

Malgré la difficulté de décoder certaines caractéristiques de la culture chinoise, il y a de grands intérêts à faire des efforts à bien saisir les subtilités de la vérité. Cet enjeu est énorme pour des entreprises occidentales, qui ont pour ambition de conquérir le grand marché chinois. Le défi culturel se manifeste dans presque tous les domaines de gestion des entreprises multinationales comme le comportement des consommateurs, le style de commandement, la façon de travailler, le mode de négociation, etc.

TROIS NIVEAUX DE PHÉNOMÈNES CULTURELS CHINOIS

Afin de bien comprendre, la culture chinoise peut être comparée à un iceberg. Les trois niveaux de phénomènes culturels se situent dans les différentes parts de l'iceberg selon le degré de complexité et la facilité de compréhension.

1. Niveau 1. Des phénomènes hors d'eau

Il s'agit de phénomènes évidents, faciles à expliquer et à comprendre. L'apprentissage peut

être acheminé à travers des formations, de la lecture, ou des informations fournies par les gens que l'on connaît. Une fois acquis, on ne se trompe guère. Les connaissances pourraient être appliquées presque tout le temps et partout, sans défaillances.

La couleur rouge
C'est la couleur nationale. Elle représente le bonheur, la chance et la gaieté. Le drapeau chinois est rouge, ainsi que la robe de mariée, les décors des évènements heureux comme anniversaire, mariage, cérémonies d'ouverture, etc.

La couleur verte
C'est également une couleur adorée par les chinois sauf pour une exception: un chapeau ou une casquette ne doit jamais être vert. Une expression chinoise indique qu'une personne portant un chapeau ou une casquette verte est trompée dans sa vie de couple.

Chiffres 4 et 8
Les chinois détestent le chiffre 4. A la place, le chiffre 8 est toujours très recherché. La raison de cette préférence n'est due qu'à la prononciation du 4 qui est similaire à celle de «mort», et le 8 à «devenir fortuné».

Horloge
On ne donne jamais une horloge comme cadeau car la prononciation «donner une horloge» est identique à celle d'un «accompagnement au cimetière».

Contact des yeux
Les chinois ne supportent pas longtemps le regard direct dans leurs yeux lorsqu'on leur parle. Ce geste est interprété comme agressif et manquant de respect.

Contact des corps
C'est un phénomène assez contradictoire. D'un côté, les chinois sont mal à l'aise à échanger des embrassades entre amis et membres de la famille. D'un autre côté, les gens de même sexe adorent se toucher surtout entre femmes. C'est un geste d'amitié mais pas d'intimité sexuelle.

2. Niveau 2. Des phénomènes sous eau mais encore visibles de la surface
Il est moins évident de les identifier mais ils sont encore possibles de les voir avec un peu d'efforts. Il s'agit principalement de comportements et de phénomènes sociaux. Une simple explication ne suffit pas pour avoir une compréhension juste. Le contexte joue un rôle primordial. Les expériences sur place et les contacts avec les locaux sont nécessaires pour pouvoir les interpréter et les appliquer correctement.
Lorsque le chinois hoche sa tête... Pour les occidentaux, il arrive souvent de ne pas pouvoir comprendre si c'est un «Oui» ou un «Non» lorsqu'ils dialoguent avec des chinois. Souvent, les chinois vous écoutent en souriant et en hochant la tête. Si vous pensez que ce geste est un signe d'accord, vous avez tort. En réalité, le hochement de tête n'est rien qu'un signe de politesse, signifiant qu'il vous écoute et qu'il a bien compris ce que vous voulez lui dire.

La face

Par ailleurs, la difficulté d'interprétation d'un Oui ou d'un Non pourrait provenir d'un autre phénomène culturel: *la face*. En apparence, rien de spécial à souligner sur ce sujet car le respect des autres et de ne pas faire perdre la face aux autres est presque un principe universel. Cependant, l'interprétation de la perte de la face s'avère être différente de la part des chinois. En effet, les chinois sont restreints à dire un Non clairement car ils n'aiment pas les conflits en tête-à-tête. Ils font tout le nécessaire pour éviter une confrontation directe avec leur interlocuteur. Un «Non» clair et net est considéré presque comme une insulte. Pour exprimer une réponse négative, les chinois préfèrent être moins directs avec des sous-entendus.

Le Guanxi

Le Guanxi est un mot chinois signifiant les réseaux de relations dans la vie professionnelle ainsi que personnelle. C'est un phénomène social, qui peut être comparé à un plafond en verre. Il est invisible mais indispensable et omniprésent. Si l'on ne peut pas l'identifier, on risque de s'y heurter la tête. Les gens d'un même réseau coopèrent, se soutiennent, et échangent des faveurs entre eux. Les membres de ces réseaux ont des droits très avantageux qui se manifestent dans les aspects suivants:

> Premièrement, le Guanxi peut vous faciliter à décrocher un contrat ou à établir une coopération, car les chinois sont par nature assez méfiants face aux inconnus. Ils aiment faire des affaires avec les gens qu'ils connaissent et qui ont leur confiance.
> Deuxièmement, le Guanxi avec les gens du pouvoir peut vous aider à gagner du temps et à accélérer les procédures administratives, ou à débloquer les choses.
> Troisièmement, les gens du même réseau peuvent vous introduire à de nouvelles relations, et vous lier d'une façon indirecte à des sources d'informations.

Pour établir le Guanxi, il faut du temps, de l'expérience et des ressources. Tout d'abord, il faut observer et identifier la personne qui vous sera utile, puis essayer de l'approcher et de trouver une opportunité à se présenter, ou mieux encore, de lui rendre un service. Dès l'établissement de la relation, il est important de la maintenir. Les contacts fréquents et les échanges de service s'avèrent les meilleurs moyens d'entretien.

3. Niveau 3 Des phénomènes invisibles à la profondeur des eaux

A ce niveau, la partie d'iceberg est complètement immergée. Les phénomènes culturels de ce niveau sont cachés profondément dans les racines. Ils se présentent sous de multiples faces souvent floues et contradictoires. Les gens voient des «réalités» différentes selon leurs angles d'observation. Une compréhension correcte et juste exige des connaissances profondes, non seulement dans les quotidiens, mais aussi dans d'autres aspects comme les philosophies, les religions, les traditions, l'histoire, etc. Un exemple typique de ce genre s'avère *l'interrogation sur le collectivisme ou l'individualisme de la culture chinoise*.

3.1. Les Chinois, collectivistes

Depuis très longtemps, la plupart des occidentaux sont convaincus que le collectivisme était et reste toujours une orientation basique dans la culture chinoise qui se distingue nettement

de la culture occidentale, caractérisée par l'individualisme. Les résultats des enquêtes de Geert Hofstede (Bollinger & Hofstede 1987), montrent clairement ce penchant collectiviste.

Un pays de haute distance hiérarchique
Selon le même auteur, un pays collectiviste est caractérisé par une haute distance hiérarchique. En Chine, la forte distance hiérarchique se manifeste dans de multiples aspects comme, la prise de décision fortement centralisée, le style de commandement pratiqué et préféré autoritaire, etc.

La préoccupation de l'harmonie
Hofstede (1994) souligne que dans la culture collectiviste, la maintenance de l'harmonie dans l'environnement a une importance suprême. L'affrontement direct avec une autre personne est considéré comme destructif et catastrophique. Comme mentionné précédemment, les Chinois craignent toutes sortes de conflits et font le nécessaire pour les éviter.

Un fort sens de la famille
Dans la société collectiviste, le sens de la famille est beaucoup plus large. La famille au sens chinois comprend non seulement les parents et les enfants mais aussi les grands parents, les oncles, les tantes, les cousins et les cousines. Ce lien de parenté fort fait que tous les membres d'une famille sont censés s'aider les uns aux autres, si le besoin se présente.

La pratique courante du particularisme
Une autre caractéristique du collectivisme soulignée par Hofstede est que les gens traitent différemment ceux qui sont dans le groupe et ceux qui n'en font pas partie. Ce particularisme, résumé par le mot populaire *Guanxi*, s'avère omniprésent dans la société chinoise.

Le groupe empiète sur la vie privée
En Chine, la croyance que le travail prime sur la famille est si bien établie que toutes les intrusions dans la vie familiale sont permises et considérées normales si c'est à cause du travail.

La prise de décision collective
En Chine, le processus de la prise de décision est remarquablement long et compliqué. Le directeur ne prend sa décision qu'après un bon nombre d'analyses et de discussions avec toutes les personnes concernées.

Le collectivisme dans le système économique et politique
Hofstede (1994) réclame que moins le programme mental personnel est individualiste, plus il y a de chances que l'État joue un rôle dominant dans le système économique. Malgré le fait qu'une économie de marché remplace celle planifiée au fur et à mesure en Chine, l'intervention du gouvernement sur l'économie reste toujours très présente.

Löwenhielm (1997) affirme que la gouvernance de la partie unique dans le système politique chinois est en fait un reflet du collectivisme, car les chinois poursuivent toujours le consensus

dans le processus de la prise de décision. Afin de réaliser ce but, ils passent leur temps avec une grande patience dans les discussions, débats et dialogues. Dans un système politique de partis multiples, les discussions sont interrompues brutalement après un vote décisif qui favorise les intérêts de la majorité et laisse de côté ceux de la minorité.

3.2. Les Chinois: individualistes

Malgré cette conviction répandue du collectivisme dans la culture chinoise, la plupart des chinois eux-mêmes ainsi que les occidentaux qui ont vécu une longue expérience dans ce pays ont, néanmoins, une opinion assez opposée. Pour eux, les Chinois sont plutôt individualistes.

Manque de sens de coopération

Selon BO Yang, un écrivain Taiwanais, un des défauts majeurs dans la culture chinoise s'avère le manque d'esprit de coopération. Un Chinois seul peut exercer la puissance d'un dragon. Mais si trois dragons sont obligés de travailler ensemble, leurs forces s'affaiblissent si considérablement qu'elles deviennent moins puissantes que celle d'un insecte.
Les expatriés qui ont vécu une longue expérience en Chine ont tous remarqué le manque de coopération dans la façon de travailler de leurs collègues chinois. La limite de responsabilité est respectée d'une façon si rigide, que personne ne traite le problème s'il est considéré hors de sa responsabilité. Par ailleurs, il existe également une inefficacité dans la diffusion des informations parmi les Chinois. Chacun garde les informations pour soi-même par crainte que les autres puissent bénéficier d'avantages, s'ils ont plus d'informations.

Fort sens de compétitivité individuelle

Le système d'éducation chinois n'est rien qu'un encouragement pur au développement de l'individualisme. Depuis le jardin d'enfants jusqu'à l'établissement supérieur, tous les semestres les notes sont affichées au mur par ordre décroissant. Par ailleurs, la pratique de faire l'éloge de quelqu'un publiquement ou de le citer comme exemple à suivre est très courante.

Comportements individualistes au quotidien

Dans la rue, les gens respectent peu le code de la route. Pour avoir une place assise dans le bus, les gens foncent et bousculent les autres pour entrer le premier. Par ailleurs, selon BO Yang, l'individualisme dans l'esprit chinois se manifeste dans la passion pour les bagarres entre Chinois. L'intolérance, la jalousie et la méfiance poussent les Chinois à se combattre en permanence.

3.3. Les Chinois: individualistes dépendants

Les débats sur le collectivisme ou l'individualisme concernant la culture chinoise n'aboutissent jamais à un consensus de connaissances. D'un côté, les preuves indiquant le collectivisme restent évidentes, de l'autre, les évidences révélant l'individualisme sont également très parlantes. Comment expliquer ce phénomène contradictoire?
Une analyse relève que traditionnellement, la culture chinoise a un penchant assez individualiste. Le collectivisme n'a jamais été un mode de vie choisi, mais imposé par différen-

tes forces majeures. Le collectivisme politique est imposé par l'autorité gouvernementale, alors que le collectivisme culturel est imposé par des contraintes environnementales.

La prise de décision en collectivité

D'abord, cette pratique a été imposée par le système de gouvernance. Personne n'est censé prendre une décision seul sans consultation des personnes concernées. En outre, le système de récompense et de punition pratiqué en Chine oblige les gens à être prudents. Dès qu'une erreur se produit, on cherche toujours à trouver le responsable, qui est censé subir la conséquence. Par conséquence, la prise de décision en collectivité est considérée comme une issue de sortie qui diminue la responsabilité de chaque personne, si une erreur se produit.

Les activités collectives dans les secteurs ruraux

Zhou Minqing (2002) a indiqué que l'engagement important dans les secteurs ruraux est une des causes du collectivisme dans la culture chinoise. Dans ce pays, quatre-vingts pour cent de la population est impliquée dans des secteurs ruraux. La technologie moderne n'a pas encore été mise en pratique d'une façon massive. Les gens sont obligés d'appliquer de vieilles méthodes les contraignant à cultiver et travailler ensemble dans les champs. Il est prévisible que la collectivité sera démodée au fur et à mesure avec l'introduction progressive des outils de travail modernes.

L'attachement à la famille

Contrairement aux pays occidentaux, le secteur tertiaire occupait un pourcentage peu élevé il y a vingt ans en Chine. Lorsqu'on a besoin d'aides sous n'importe quelle forme, le seul recours qu'on puisse avoir est la famille et les amis. En revanche, avec la réforme du système social et économique, ce secteur a pris son importance rapidement. Il est évident que, lorsqu'il y a un libre choix à faire, les gens préfèrent recourir aux services existants dans la société, au lieu des relations personnelles et familiales.

L'encouragement continu de l'esprit collectiviste par l'autorité chinoise

Malgré l'échec de l'ancien système caractérisé par l'esprit communautaire, les propagandes des icônes collectivistes restent néanmoins importantes dans la société chinoise. Apparemment, la déception avec l'ancien système et l'encouragement gouvernemental actuel n'orientent pas les Chinois vers la même direction. Face à cette contradiction, la nature harmonieuse chinoise aide à trouver la réponse à ce dilemme : dans la pratique, on engage une démarche plutôt individualiste alors que dans l'idéologie, on accepte et respecte l'esprit collectiviste.

Selon Hofstede et Bollinger (idem.), entre les deux extrêmes, les pays individualistes et les pays collectivistes, il existe deux autres types de pays : individualistes dépendants et collectivistes indépendants Les pays des individualistes dépendants sont caractérisés par une grande distance hiérarchique et un style de commandement autoritaire, mais parallèlement, ils font preuve «d'une indépendance personnelle envers toutes formes de collectivités». A son opposition, les pays des collectivistes indépendants sont combinés à une courte distance hiérarchique avec une mentalité légèrement communautaire. L'analyse réalisée dans le présent article révèle que la Chine rentre beaucoup mieux dans le pays type individualiste dépendant

au lieu du pays carrément collectiviste. Au fond, la culture chinoise s'oriente plutôt vers la dimension individualiste. En revanche, cette orientation individualiste a toujours été sous contrainte de forces majeures, qui l'empêchent de s'affirmer en toute évidence: l'autorité gouvernementale et l'environnement.

CONCLUSION

Il y a plus de 2000 ans en Chine, dans son livre de stratégie militaire, «L'art de la guerre», Sun Zi a souligné un stratagème d'attaque important: *On gagnera sûrement les batailles si l'on se connaît bien soi-même et ses ennemis*. En dépit d'un écart de deux mille ans, ce stratagème reste toujours aussi applicable non seulement dans le domaine militaire, mais aussi dans la gestion des entreprises.

Dans le monde des affaires, pour réussir dans l'international, il ne suffit pas d'avoir les meilleurs produits et le capital le plus abondant. Il est également indispensable de bien connaître les consommateurs et les partenaires locaux. Issus de cultures différentes, les gens se comportent et réagissent d'une façon nettement distinctive. Les influences culturelles sont à la fois puissantes et tellement omniprésentes qu'une négligence risque de faire échouer une opération internationale. En revanche, une connaissance profonde et exacte des aspects culturels facilite les entreprises multinationales à développer les produits, à effectuer les négociations, à travailler avec les partenaires de joint-ventures, et à gérer les entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bollinger, Daniel & Hofstede, Geert, 1987, *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation.

BO Yang, « *The Ugly Chinaman* ».

Hofstede, Geert, 1994, *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation.

Löwenhielm, Camilla, 1997, *Two basic concepts of Chinese culture*, Stockholm School of Economics & EIJS, http://www.hhs.se/eijs/anomaly/Ccntrast.htm.

Lun Yu (The Analects of Confucius), People's Literature Publishing House (version chinoise).

Ralston David A., Egri Carolyn P., Stewart Sally, Terpstra Robert H., Yu Kaicheng, 1999, *Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese mangers: A study of generational shifts in work values in China*, http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-l/.

Robbins, Stephen P. & Decenzo, David A., 2001, *Fundamentals of Management*, 3rd Ed. Prentice Hall.

Zhou, Minqing, janv.23 2002, *Continuation, transition, and challenge collectivism in China after 1949*, http://switch.sjsu.edu/nextswitch/switch_engine/front/.