

## Le cas chinois ultra ou non-phénomène culturel ?

Sophie Faure

---



**Édition électronique**

URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2744>  
DOI : 10.4000/  
communicationorganisation.2744  
ISSN : 1775-3546

**Éditeur**

Presses universitaires de Bordeaux

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 novembre 2002  
ISSN : 1168-5549

**Référence électronique**

Sophie Faure, « Le cas chinois ultra ou non-phénomène culturel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 02 octobre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2744> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2744

---

Ce document a été généré automatiquement le 2 octobre 2016.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Le cas chinois ultra ou non-phénomène culturel ?*

Sophie Faure

---

- 1 La Chine est un lieu intéressant pour s'interroger sur l'interculturel. En effet, nous avons d'une part un pays dont la culture est considérée comme ancienne et puissante, mais dont le singulier du mot ne doit pas cacher la pluralité du phénomène sur un territoire à l'échelle d'un continent, et d'autre part, un terrain privilégié de la rencontre des cultures, la Chine étant, depuis le lancement de la politique d'ouverture en 1978, le deuxième pays d'accueil des investissements étrangers derrière les Etats-Unis (COL, 11.10.2000), lui ayant pris la première place fin 2002 en termes d'attractivité (COL, 24.09.2002). Car le phénomène culturel chinois n'est pas uniquement celui de la confrontation (ou non) entre deux grands « espaces culturels », les deux Extrêmes, Orient et Occident, mais aussi celui de la coexistence de microespaces hétérogènes au sein d'une même nation. Le cas chinois doit donc s'examiner sous un double angle de vue : intra et extra-culturel.
- 2 Nous désignerons par intraculturel chinois, l'ensemble des phénomènes ayant un impact différentiel sur la culture au sein du territoire chinois, la culture étant entendue comme « la programmation collective de l'esprit humain permettant de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. Ainsi la culture détermine les manières de penser, de sentir, de communiquer, de produire des objets concrets. Elle permet à un groupe d'hommes d'assurer leur survie. » (Hofstede, 1980).
- 3 Ce qui est intéressant dans cette définition<sup>1</sup>, c'est qu'elle intègre à la fois des éléments de convergence intragroupe (la culture est ce qui rassemble les membres d'une communauté à partir de pratiques et de schémas de pensée communs) ainsi que des éléments de différenciation intergroupes, reflétant bien les particularités d'une dynamique fondamentalement humaine.
- 4 Or que constate-t-on en Chine ? Que le groupe réputé culturellement homogène que représentent les Chinois est à la fois une réalité et une illusion, l'observation dépendant du référentiel choisi et de la position de la ligne de démarcation entre le dedans et le

dehors, cette position pouvant dépendre elle-même de faits tangibles ou de facteurs éminemment subjectifs.

- 5 La réalité intraculturelle chinoise est la sinité, mot qui vise la plupart du temps le confucianisme<sup>2</sup> héritage vieux de 2 500 ans, dans un pays qui s'est forgé il y a plus de 2000 ans ; la sinité au travers des différences, rapproche. L'illusion est que cette sinité homogénéiserait la Chine ou pourrait être le seul facteur culturel chinois pertinent.
- 6 La réalité extra-culturelle est celle d'une sinité qui a toujours su intégrer les influences extérieures pour mieux rebondir. L'illusion est celle d'une sinité tellement perméable qu'elle se perdrait dans le grand village mondial.
- 7 Nous commencerons par examiner les faits avant de nous interroger sur les résultats, faits qui témoignent d'une extrême complexité que nous allons nous attacher à préciser.

## Les fondations de l'intra-culturel chinois

- 8 Réalité ou illusion ? Le premier réflexe est de prendre la Chine comme un tout délimité par ses frontières : à noter d'ailleurs que les entreprises vont *en Chine* ; que les formations préparent à *la Chine* ; que les recherches sur le management interculturel prennent encore *la Chine* comme aire culturelle, même si elles commencent à prendre la précaution de différencier suivant les régions, les périodes, les lieux.
- 9 Réflexe normal eu égard à l'ancienneté du pays que l'Empereur Qinshi a unifié en 221 avant J.-C. ; eu égard à l'importance de cette sinité et à son impact cohésif, ce que Léon Vandermeersch (1986) appelle le « ciment » culturel non seulement de la Chine, mais également des pays asiatiques.
- 10 Réflexe normal enfin, car le tracé des frontières donne un repère aisé auquel nous sommes habitués : c'est d'ailleurs ainsi que Hofstede a procédé lorsque, dans la première vague de son étude (1980), il a mis en évidence sur quatre variables (masculinité, distance hiérarchique, rejet de l'incertitude, individualisme) des différences de culture selon les pays, aboutissant à regrouper les pays par nuage de points.
- 11 Réflexe normal, mais sur lequel on peut s'interroger. En effet, le critère géographico-politique de délimitation des frontières d'une culture est sans doute plus valide pour des pays de taille moyenne que pour un pays comme la Chine à l'échelle d'un continent, quand la seule province du Guangdong a une superficie à peu près équivalente à celle de la France. Avons-nous jamais vraiment cherché à comprendre l'impact d'une telle constatation, qui a des allures de poncif ? Cette question est double, car elle concerne non seulement :
  - 12 La mosaïque ethnique, dont nous connaissons la médiatique opposition hans<sup>3</sup>/tibétains, mais qui ne doit pas occulter le cas des 55 autres minorités vivant sur le territoire chinois (population turkmène au nord-ouest, dai au sud-ouest...).
  - 13 Mais aussi la différence pouvant exister au sein même de l'ethnie han, entre le sud et le nord, l'est et l'ouest : le Chinois plutôt divers – et sans doute pas seulement physiquement – aurait alors tour à tour les apparences d'un Africain du Nord, d'un Allemand de Francfort, d'un Moscovite ou d'un Breton.
- 14 Quant à prendre la mesure de la réponse, elle commence par la simple superposition des cartes de Chine et d'Europe.

- 15 Le caractère englobant du terme « les Chinois » a quelque chose de gênant, d'autant plus gênant que le groupe de référence de ces derniers n'est pas celui de la seule Chine. En effet, les Chinois fonctionnent en cercles concentriques d'appartenance. Je suis d'une famille, d'un district, d'une ville, d'une province<sup>4</sup> avant que d'être Chinois tandis que le cercle intérieur définit la première frontière. Ma référence culturelle originelle est ainsi la culture de Chaozhou si je suis de cette région et non la culture chinoise. Il y a nous et eu, le « nous » désignant tous ceux de Chaozhou, tandis que le « eux » regroupe tout ce qui n'est pas de Chaozhou, dont tous les autres Chinois. « *Nei wai you bie* - intérieur/extérieur, il y a une différence ». Or, à la différence de fait s'ajoutent non seulement la perception de cette différence, mais aussi et surtout une différence de positionnement psychologique très claire entre tout ce qui est ou n'est pas dans le cercle. Culture de clan, qui rend l'autre encore plus autre par cette exclusion a priori. Il y a ainsi plusieurs strates avant d'arriver au cercle de la Chine proprement dit, celui qui sépare de l'Étranger.
- 16 Mais là où nous nous retrouvons, c'est que c'est ce cercle qui rend l'autre vraiment autre et qui finit par redonner sa cohésion à l'ensemble. Car ce n'est que par référence à cet extérieur que le groupe initialement hétérogène retrouve de sa réalité chinoise.
- 17 Si nous reprenons la définition de la culture telle que donnée par Hofstede, il n'est rien qui ne puisse s'appliquer à ce groupe réduit faisant de lui un niveau de lecture tout à fait pertinent. Cette culture, dite de clan, initialement définie par l'appartenance sanguine et la proximité géographique de naissance, s'applique par extension à un fonctionnement en réseau, fin général, ce phénomène est qualifié de « sous-culture ». le sous n'étant pas à prendre comme une forme diminuée ou dégénérée mais comme définissant une partie d'un tout. La question qui se pose alors est celle de la profondeur du niveau de sous-culture auquel il est acceptable d'aller, car les convergences intra-groupes et divergences intergroupes au sein même de la Chine sont suffisamment fortes pour que, suivant les situations, ce soit ce point qui prime et non le fait culturel chinois.
- 18 Cet a priori d'hétérogénéité malgré une sinité qui harmonise étant posé, quels sont les autres facteurs susceptibles d'influer sur l'unité culturelle chinoise, au-delà des facteurs ethniques et des situations longitudinales et latitudinales ?

## Une histoire contemporaine qui conforte l'hétérogénéité initiale

- 19 Nous sommes confrontés à une sédimentation des cultures : sur un héritage confucéen, mâtiné de taoïsme, légisme, stratégies militaires et bouddhisme, sont venus se greffer trente ans de maoïsme et vingt-cinq ans de dérégulation progressive, d'introduction de mécanismes de marché, d'ouverture et d'internationalisation. Les questions sont alors les suivantes : quelle consistance culturelle peut prendre chacune des strates citées ? Quelle influence de chacune sur l'autre et particulièrement, quel est l'impact réel des cinquante dernières années de l'histoire chinoise sur un fonds culturel vieux de 2 500 ans ?
- 20 De la culture confucéenne, on retiendra essentiellement une philosophie de l'excellence humaine qui s'adresse au gouvernant. Cette dernière met en avant des valeurs fortes centrées sur l'homme, l'homme non dans son individualité, mais dans sa relation à l'autre, l'importance de la famille, la hiérarchisation de la société et la place accordée au sentiment, mais un sentiment circonstancié au niveau de la relation. En termes d'influence sur le monde des affaires et de l'entreprise, on retrouvera la mission du

dirigeant (promotion des valeurs, réconciliation des exigences économiques et éthiques, bien-être et prospérité de ceux dont il a la charge), un type de management centré sur l'homme, une préférence relationnelle plutôt qu'un fonctionnement par processus et un respect marqué de l'autorité. Cela se traduit également par l'importance du capital familial et une priorité donnée au cercle de proches dans le management de l'entreprise. La lecture du phénomène confucéen est double, à la fois celle d'une dynamique certaine, mais aussi de forces centripètes qui freinent la Chine dans son développement (clans, féodalisme, paternalisme, allégeance aveugle et collusion) (Bond, 1991). (Tu, 1996), (Faure, 2003). (Lasserre, 1990), (Hou, 2001).

- 21 Pour les trente ans de maoïsme, de la fondation de la République Populaire de Chine en 1949 à l'ouverture (fin 1978), l'héritage est celui de l'appareil bureaucratique-politique de l'ex-Union Soviétique des années 50. L'autorité est structurée en hiérarchies verticales parallèles (celles de l'État et du Parti) et représentations locales séparées, avec une prédominance du vertical sur l'horizontal. C'est le système du *tiao kuai*, comme son nom chinois l'indique, le *tiao* étant la ligne verticale et le *kuai* désignant la relation horizontale. Quant à l'entreprise ou plutôt *danwei* (unité), elle ne remplit pas les fonctions qui lui sont assignées dans un système capitaliste. Elle est plutôt considérée comme le prolongement de cet appareil d'État, remplissant des quotas de production. Ses missions sont d'ordre politique, administratif ou social. Pour le type de culture particulière (dimension politique, bureaucratie et entreprises d'État) associée à ce type de fonctionnement, on pourra se reporter à Eyraud (1999) ou dans la littérature anglo-saxonne à (Li, Wang, 1996). Child (1990) ou Laaksonen (1988).
- 22 L'influence de cette période sur le confucianisme ? Mao avait tenté d'éradiquer toute forme de survivance de cet héritage, l'accusant de tous les maux, notamment en matière de féodalisme. Ayant momentanément et en partie réussi, il n'en a pour autant pas empêché que les deux héritages se combinent pour accentuer certaines caractéristiques de l'exercice du pouvoir confucéen, en l'occurrence la soumission à l'autorité, la dimension collective et la bureaucratie. Le maoïsme en avait en effet supprimé les causes (remplacement de la famille par la famille politique, abolition de la propriété), mais n'en a en réalité fait que déplacer l'objet (allégeance politique). L'analyse de Pye (1985) en la matière est intéressante qualifiant ce phénomène de « léninisme confucéen ». tandis que Ralston (et all., 1997) arrive à la conclusion que confucianisme et communisme se conjuguent pour conforter la dimension collective. Quant à la bureaucratie communiste, elle s'est construite sur les ruines de la bureaucratie céleste (Balasz, 1968), ne changeant finalement que de qualificatif et confortant la nécessité de recours à l'approche relationnelle, moyen efficace pour contourner l'inertie qui la caractérise.
- 23 Un autre type de phénomènes, hérité de cette époque, est intéressant à étudier, ayant également un impact sur les variations culturelles chinoises, celui de la « filière ». Nous avons vu l'organisation verticale du tissu économique chinois d'avant l'ouverture. Elle produit un cloisonnement interfilières extrêmement fort tandis que le Chinois de l'ancien système – fixé à l'intersection d'un *tiao* et d'un *kuai* par le système de *hukou* (ou permis de résidence) – naît, grandit et meurt dans une filière. Nous avons alors une filière de l'énergie, des transports, l'ensemble de l'activité économique étant ainsi couverte. De ce cloisonnement et de la mobilité essentiellement verticale des hommes au sein des filières émergent des microcultures d'autant plus puissantes qu'elles sont consolidées sur toute une vie, et pas seulement une vie professionnelle, renforçant ce que nous considérons déjà en Occident comme pertinent, la culture professionnelle.

- 24 1978. Le 3<sup>e</sup> plénum du XI<sup>e</sup> Congrès du Parti Communiste Chinois marque le début d'une ère nouvelle, celle de l'ouverture sur l'extérieur et de la dérégulation vers une économie de marché socialiste. Cette double inflexion a entraîné des transformations qui ne sont pas neutres. Nous avons ainsi d'une part l'introduction des mécanismes de marché dans une économie initialement planifiée, une évolution de l'appareil bureaucratique-politique vers une séparation de l'État et du management de l'entreprise, un rééquilibrage des organisations avec une part croissante du privé, ainsi que l'intégration dans le mouvement d'internationalisation par l'intermédiaire des entreprises et capitaux étrangers.
- 25 La problématique intraculturelle chinoise s'en trouve confortée. L'introduction des mécanismes de marché, la dérégulation des secteurs et l'ouverture apportent avec elles incontestablement une forme de convergence (sans présupposer de son degré) avec des modèles qui nous sont familiers en Occident pour une culture plus « globale » d'entreprises privées dans une économie de marché, même si celle-ci reste socialiste ainsi qu'une certaine acculturation des valeurs. Néanmoins, au côté de cette image rassurante par son caractère englobant, d'autres facteurs viennent contrebalancer à nouveau l'image lissée par l'effet magique des fées mondialisation et modernisation.
- 26 L'héritage politico-industriel des années précédant l'ouverture reste encore assez prégnant, considérant un système en pleine transition, un secteur d'État représentant toujours 60 % du capital industriel, avec des entreprises qui, toutes, n'ont pas terminé ou réussi leur transformation.
- 27 La question de l'influence réelle de l'ouverture sur le confucianisme ne peut non plus être réglée aussi facilement à la fois d'un point de vue général (puissance de la culture chinoise) mais aussi en raison de la nature même du nouveau tissu économique chinois (capital privé, entreprise familiale et PME).
- 28 Il est courant en effet de dire que la culture chinoise, si tant est que l'on puisse la qualifier, « absorbe » les cultures avec lesquelles elle est en contact pour en faire un produit aux caractéristiques chinoises – christianisme sinisé, dernière dynastie mandchoue acculturée, marxisme « maoïsé » puis « dengisé », communauté juive assimilée. Qui plus est, cette forme de sinisation des emprunts est bien dans l'esprit de la réforme, et reste dans l'esprit de grands managers chinois. Nous pourrions citer Zhang Ruimin. PDG de Haier<sup>5</sup> qui insiste, mais n'est pas le seul, sur une sinisation du management, celui-ci étant à son avis le résultat d'un mix d'influences entre le Parti, le Japon et les États-Unis.
- 29 Précisons aussi l'importance qu'est en train de prendre le secteur privé dans la Chine d'aujourd'hui, avec ses 203 millions d'entreprises (15.3 % du PIB) à fin 2001 (He, 2002), dont plus de la moitié sont des entreprises familiales. Quant aux PME, elles ont contribué à hauteur de 75 % à la valeur de la production industrielle nouvellement créée en 2001. Selon certains secteurs, le chiffre se monte à 80 % (plastique, textile) voire 90 % (mobilier d'intérieur) de la production industrielle elle-même (Yuan, 2002). Quand on sait l'importance de la cellule familiale dans la Chine confucéenne, l'impact sur les valeurs en entreprise et les modes de relation au travail, ainsi que la résistance de l'ensemble aux influences extérieures dont l'influence occidentale, on se dit qu'un pan entier de l'économie chinoise restera encore pour quelque temps très confucéen.
- 30 De plus, lorsque l'on parle d'extra-culturel chinois, il s'agit de bien comprendre ce dont il est question, car il n'est pas seulement limité à l'Occident, qui plus est américain. De

même, les provinces ne sont pas à égalité quant à l'accueil des capitaux étrangers. Il s'agit là en fait d'approfondir les modes de structuration complémentaires de l'espace chinois par apport extérieur. L'intégration progressive dans des zones économiques distinctes, par le biais de commerce frontalier ou d'échanges régionaux se greffe sur la proximité ethnique contribuant à la polarisation de territoire autour de macrorégions et de microzones hétérogènes. Il est clair que le développement économique du Guangdong a certes dépendu de l'ouverture sur l'extérieur (jouet, électronique, textile...), mais souvent en sous-traitance de Hong Kong et Macao, tandis que le Fujian a bénéficié de la proximité territoriale et sanguine de Taiwan, puis s'intègre dans la plus vaste zone des pays de l'ASEAN ; Guangdong et Fujian entraînent dans leur sillage le Sud-Ouest, sud-ouest qui, néanmoins, est absorbé par l'ancienne péninsule indochinoise par le biais du Yunnan et du Guangxi.

- 31 Le Xinjiang a eu son commerce facilité par la Karakorum (voie vers le Pakistan) et s'est rapproché des anciennes républiques de l'Union soviétique avant d'être concerné, mais depuis peu, par l'internationalisation en raison de ses réserves importantes en ressources naturelles.
- 32 Les provinces du Nord-Est ont été attirées vers la Corée et le Japon.
- 33 Mais si vous investissez à Shanghai, vous vous retrouvez soudain « presque » chez vous, que vous soyez du Massachusetts ou de n'importe quelle région française, dans un « doux » mélange européo-américanisé qui pourtant reste chinois, avec une Chine néanmoins plus accessible que d'autres. En réalité, le caractère englobant de la constatation précédente d'une convergence ou crossvergence des modèles concerne une grande zone dite de la « Côte d'Or » qui sert de pont à l'internationalisation chinoise. Mais il ne doit pas cacher les variations potentiellement importantes pouvant exister en son sein. Il ne peut être totalement neutre en effet que l'internationalisation d'une région se produise par l'intermédiaire de l'Asie et plus particulièrement des Chinois d'Outre-mer (comme pour le Guangdong ou le Fujian) ou par l'intermédiaire de multinationales.
- 34 Enfin, de même que nous avons une culture de filière découlant de la structuration de l'appareil d'État avec une typologie homogène d'organisations, les phénomènes de culture organisationnelle, de culture d'entreprise et de culture professionnelle commencent à prendre sens avec la Chine de la réforme.
- 35 Pour la culture organisationnelle, rappelons la part du capital privé chinois, au côté des grandes entreprises, constituée de PME, qui plus est de PME essentiellement familiales (*jiazu qiye*), culture très particulière marquée ici au sceau des caractéristiques chinoises, avec une influence confucéenne importante.
- 36 Quant à la culture d'entreprise, elle-même, alors qu'on ne pouvait vraiment en parler auparavant quand l'entreprise n'était en fait qu'un numéro dans une hiérarchie administrative-politique, elle redevient un critère d'analyse possible avec la transformation du système. Quand l'entreprise retrouve une identité propre et la maîtrise de son destin, elle redevient un lieu de fermentation et d'émergence de la culture susceptible de « modeler » les individus à son image. Cette question est d'autant plus importante, que l'on assiste à la conjonction de deux phénomènes, la résurgence du capital familial évoquée précédemment et la toute-puissance des multinationales. Quelle image renvoie Mac Donald dans nos esprits ? Entre autres, celle d'une culture d'entreprise très forte (nous parlons là bien de la culture interne à l'entreprise, et non de l'adaptation des menus au goût chinois par l'adjonction de plateaux riz) transnationale,

qui dépasse le phénomène national. On finirait alors par être plus Mac Donaldien que Chinois.<sup>6</sup>

- 37 Ceci étant posé, il s'agit de ne pas oublier en filigrane de toute conclusion qui se voudrait généralisatrice que cette transformation s'est opérée progressivement par secteurs d'activités et zones géographiques, test sur bientôt vingt-cinq ans maintenant, soit une génération. Les implications les plus probables sont de deux ordres.
- 38 D'une part, cette progression pragmatique par étape ne peut pas ne pas contribuer à accroître l'hétérogénéité de l'édifice et la polarisation du territoire, les régions et les secteurs d'activités ayant entamé plus tôt leur mue ayant une plus grande maturité économique et managériale, avec une réduction des temps d'apprentissage potentiels au fur et à mesure que l'on avance dans le temps et la réforme. Si l'on accepte l'hypothèse d'une transformation culturelle par contagion, il en résulte un visage chinois buriné par le soleil du marché et du capitalisme étranger.
- 39 D'autre part, en cohérence avec certaines recherches qui suggèrent que les valeurs d'un individu dépendent de son environnement dans la période qui précède ses vingt ans (Thompson & Thompson, 1990), l'approche générationnelle doit pouvoir être prise en compte.

## La Chine, ultra – ou non-phénomène culturel ?

- 40 Nous voyons ainsi plusieurs Chines se dessiner au sein d'une grande Chine « socialo – confucéenne – de marché – globale », éclatée en macro – et micro-territoires hétérogènes. D'un point de vue territorial, la délimitation pertinente n'est plus le seul territoire chinois, mais ces différents espaces qui vont, en fonction du critère d'analyse retenu, du « village natal » à la macrorégion (Chine du centre, de l'est etc.) en passant par la province, tandis que se superposent plusieurs grilles de lecture.
- 41 De même, nous voyons apparaître plusieurs niveaux de culture envisageables (culture nationale – quel que soit le résultat de la confrontation des cultures en présence ; culture organisationnelle – entreprise d'État, entreprise privée, entreprise au capital anonyme ou familial, grande entreprise ou PME ; culture de filière, culture professionnelle, culture d'entreprise, culture de clan, de réseau ou de famille...).
- 42 Enfin, les facteurs d'hétérogénéité culturelle ne sont plus seulement ethniques ou découlant des hasards des longitudes et latitudes, mais également économiques, découlant du rythme et de la nature des réformes économiques à l'intérieur, de l'ouverture sur l'extérieur et de ses orientations, ainsi que de la perméabilité de la culture hôte.
- 43 Un mot revient très souvent : l'hétérogénéité. Hétérogénéité... lieu de fermentation privilégié de l'interculturel. Appartenance ethnique, zone géographique, secteur d'activité, filière, métier, entreprise, antériorité de développement et d'ouverture, origine du capital, génération. Quelle que soit la cause, le résultat est là. À tous les niveaux, les individus cohabitent dans un espace culturel multidimensionnel et qu'il faut bien lire comme tel : une sorte de mix « famille, travail, patrie » dont les combinaisons sont sans fin, pour un résultat qui n'est pas loin de ce gouffre sans fond (*bottomless swamp*), habile invention langagière du Professeur Jönsson (1990) à propos de la culture qui nous évite ainsi d'avoir à qualifier ce qui ne peut l'être.



- 44 Que peut-il en effet être de la réalité de la culture chinoise contemporaine, une fois éclairée sa complexité ? Ceux qui ont côtoyé la Chine peuvent tout à fait ressentir le frisson du bord du gouffre.
- 45 Or, de quoi disposons-nous aujourd'hui pour rendre compte de cette diversité ?
- 46 Les recherches en général se concentrent sur certains aspects du mix culturel (confucianisme, maoïsme) ou sur la rencontre interculturelle Chine-Occident (il existe ainsi une littérature abondante sur l'interculturel au sein des entreprises à capitaux mixtes sino-étrangers, concluant d'ailleurs à l'existence d'un gap culturel important, responsable de nombreuses difficultés opérationnelles).
- 47 Mais sur l'intra-culturel lui-même, elles sont encore embryonnaires et partielles, à la fois quant à la diversité intrinsèque de la culture chinoise malgré le caractère fédérateur de l'élément sinité et quant à l'influence de la mondialisation sur cette même sinité et sur l'hétérogénéité intrachinoise.
- 48 Il n'existe que peu d'analyses anthropologiques qualitatives de fonds quant aux différentiels culturels. Les différences sont en général données à grands traits, et les quelques tentatives de description sont louables et intéressantes (Piques, 2001) mais insuffisantes, tandis que certains stéréotypes, en cours chez les Chinois eux-mêmes les stigmatisent.
- 49 Nous ne disposons pas non plus d'études quantitatives de l'envergure de celle d'Hofstede sur le territoire chinois appliqué à la population Han. Dans une deuxième vague d'analyses, Hofstede a bien tenté d'intégrer la Chine, mettant en évidence une cinquième dimension (orientation court terme, orientation long terme), mais que nous ne trouvons pas totalement satisfaisante eu égard aux résultats obtenus montrant pour la Chine des scores sur les cinq dimensions identiques à ceux de Hong Kong (Hofstede, Bond, 1988). Ils traduisent sans doute la convergence confucéenne, nous ramenant à la sinité évoquée précédemment, mais ne sont pas à même de rendre compte des facteurs différenciateurs au sein même de la Chine. De plus, que toute la Chine ait le même visage hongkongais, nous satisfait encore moins, eu égard aux développements antérieurs qui ont mis en évidence la complexité intrachinoise.
- 50 Quant à l'impact de la mondialisation et de la modernisation, c'est n'est pas tant la question de leur influence sur l'intra-culturel qui nous préoccupe, que celle des éventuelles convergence (synonyme souvent d'américanisation) ou « crossvergence » des cultures (cela change, tout en ne changeant pas) versus la cristallisation des particularismes, relancée avec l'intégration dans l'OMC.
- 51 Certaines mettent en évidence que les efforts de modernisation ne remettent pas en cause les fondements culturels chinois (Redding, 1990), (Bond, 1991), (Ralston et al., 1996) – *résistance et maintien de la sinité*.
- 52 D'autres concluent au contraire que l'exposition aux pratiques internationales rend négligeable l'impact des valeurs traditionnelles chinoises sur les valeurs personnelles appliquées au travail, même si celles-là survivent, résultat ayant surpris jusqu'à leurs auteurs (Westwood & Posner, 1997)–*convergence et occidentalisation*.
- 53 D'autres constatent l'émergence d'une nouvelle génération de managers et de modes de consommation plus occidentalisés, mais avec un maintien d'une forme de sinité, avec des variations selon les générations (Ralston et al. 1997) – *crossvergence et occidentalisation*<sup>7</sup>.

- 54 Quelques études enfin soulignent les différences suivant les régions (Pairault, 1999) et les secteurs et leur impact sur l'investissement étranger (Pan, Vanhonacker & Pitts, 1994) ou listent les facteurs pouvant avoir une influence comme le sexe, le niveau d'éducation, la zone géographique d'origine, le niveau dans la hiérarchie, la taille de la compagnie (Child & Stewart, 1997) – *éléments d'hétérogénéité*.
- 55 Le problème que posent ces recherches, même si elles apportent chacune leur pierre à l'édifice, est qu'aucune n'arrive véritablement à mettre en évidence le caractère buriné du visage chinois, l'aspect multidimensionnel de la culture chinoise et l'impératif de contextualisation de tout analyse.
- 56 Nous succombons à la tentation de considérer la Chine comme un bloc initialement homogène, certes très différent de l'Occident (ce qui permet de renvoyer l'autre dans son ailleurs en cas d'échec et de déplacer ainsi la responsabilité), mais qui finit par s'en rapprocher, trouvant par là une nouvelle source d'homogénéité qui nous arrange.
- 57 Le plus surprenant dans tout cela reste l'attitude des Chinois eux-mêmes vis-à-vis de leur propre situation intraculturelle : l'indifférence. Ils cohabitent allègrement au sein des organisations dans toute leur diversité sans pour autant sans préoccuper, alors que les occasions ne doivent pourtant guère manquer de voir apparaître a minima quelques conflits. De même, dans les rachats d'entreprises entre entités chinoises, pour notamment contribuer au redressement des entreprises d'État, le sujet n'est pas ou peu évoqué. 11 est curieux également de constater, dans nos divers contacts avec les entreprises chinoises, quand il nous arrive parfois de poser la question ou de tenter d'insérer le sujet dans les questionnaires de recherches interculturelles, de constater comment le point est en général écarté d'un revers de main, qui se veut définitif. Non pas que la question serait gênante, mais plutôt qu'elle ne vaut pas la peine d'être posée.
- 58 Le fait culturel chinois ultraphénomène devient ainsi un non-phénomène.
- 59 Non-phénomène par comparaison entre le caractère embryonnaire de la discipline en Chine et l'ampleur pris par le sujet interculturel en général en Occident, comme si l'interculture était réservée à ce dernier.
- 60 Non-phénomène par la façon dont il est encore peu, pas ou mal envisagé en Occident ou par la vision réductrice proposée d'un manager global représentatif de la nouvelle génération des managers chinois de RPC.
- 61 Non-phénomène enfin, car le phénomène intraculturel n'a pas de consistance chinoise, non qu'il n'existe pas, mais qu'il ne rentre pas dans les variables conditionnant le succès ou l'échec.

## L'intra-culturel chinois : un champ de recherches à approfondir

- 62 Il n'en reste pas moins qu'il y a autant à apprendre de l'ultra-phénomène que du non-phénomène.
- 63 Que pouvons-nous retirer d'un ultra-phénomène dont nous aurions pris la mesure ? Des segmentations culturelles fines qui prendraient en compte à la fois la multidimensionnalité et le relief de la culture chinoise, confèreraient un avantage distinctif intéressant à celui qui saurait jouer de ces divergences :

- 64 – Notamment dans des marchés concurrentiels, par des stratégies commerciales et marketing toujours plus fines. C'est ce que mettent en évidence les recherches existantes, mais elles ne semblent pas encore utilisées de façon systématique par les entreprises et parfois reposent sur des postulats biaisés. Lorsque l'on conclut par exemple à l'occidentalisation progressive des modèles de consommation et à l'émergence d'une nouvelle génération également plus occidentalisée, supposée représentative des cibles visées par les entreprises étrangères, l'illusion n'est pas encore tout à fait devenue réalité globale. Lorsque Benetton s'installe dans un mégastore à Shanghai, la convergence est évidente. Mais, le paysan du Sichuan, province intérieure de la Chine la plus peuplée, représente une cible également attractive dans un pays où les campagnes encerclent les villes. Une entreprise chinoise connue l'a compris dont l'un des modèles de machines à laver vise ce segment : il a deux tambours, l'un pour le linge, l'autre pour les pommes de terre (ses clients se plaignaient que les filtres n'étaient pas suffisants quand ils les lavaient).
- 65 – Mais aussi en termes de management :
- 66 – *Soit dans le choix de profil des managers* en fonction des zones géographiques ou des secteurs concernés un Pékinois à Canton, un Hong Kongais au Xinjiang, le recrutement doit-il ou non tenir compte de ces différentiels ?
- 67 – *Soit dans l'art et la manière de manager* : peut-on vraiment parler d'un manager nouvelle génération, gommant ainsi toute forme d'intra-culturalité ? Même si le contact avec l'Occident est supposé avoir fait naître une nouvelle génération de managers plus « uniformes », manage-t-on vraiment de la même façon un Shanghaien et un Cantonais au sein même de cette nouvelle génération ? Comment s'implanter dans les provinces du Grand Ouest, encore loin des routes du développement ? Approche-t-on une multinationale chinoise comme une entreprise familiale ?
- 68 Quant au non-phénomène, notamment quant à la façon de vivre l'intra-culturel au quotidien des Chinois, il pourrait se révéler également particulièrement riche d'enseignements pour une gestion de l'interculturel qui contredirait tous nos présupposés : comment vivent-ils donc au quotidien cette différence pour que leur indifférence ne soit pas préjudiciable au résultat ? Quelles sont les raisons de cette capacité particulière à gérer de façon neutre la confrontation ou du moins à la vivre sans pour autant y prêter attention et sans grever le résultat ?
- 69 Difficile à dire en l'état actuel des connaissances, mais très intéressant si la réponse à la question est que ce non-phénomène n'influe pas sur le résultat, notamment par rapport à ceux qui surévaluent l'impact du facteur culturel et oublient de l'équilibrer avec d'autres facteurs tout aussi pertinents (tels que, par exemple, la compatibilité des intérêts stratégiques ou la réalité des apports).
- 70 Très intéressant et un peu déstabilisant ; alors que la Chine peut être considérée comme un pied de nez à ceux qui pensent que la mondialisation est la fin de l'exception culturelle, elle serait également un pied de nez à ceux qui prônent le facteur culturel comme le facteur essentiel à la réussite de la coopération.

---

## RÉSUMÉS

La Chine, au-delà d'une sinité unificatrice est un pays d'une grande variété intraculturelle, hétérogénéité encore accentuée par l'ouverture. Or, ce phénomène est aujourd'hui largement sous-estimé, avec des analyses parfois contradictoires, que ce soit en Occident, mais aussi en Chine, où les Chinois cohabitent avec leurs différences en toute indifférence. Après avoir présenté les différentes situations intraculturelles, cet article s'interroge sur le paradoxe entre cette apparence de non-phénomène et l'ambivalence d'une réalité faite de sinité et d'intraculturalité extrême (ultraphénomène). Il propose des pistes de recherches qui permettront aux entreprises de mieux aborder ce marché complexe par une segmentation plus fine des marchés et du management. Quant à cette indifférence chinoise, malgré tout efficace, elle doit nous conduire à nous réinterroger sur notre propre gestion de l'interculturel.

Despite its confucian heritage which unifies the country : (China is the motherland of extreme cultural heterogeneity, increased by the opening policy /ultra-phenomenon). Nevertheless, this question is underestimated or biased not only in Western countries, but also in China, where Chinese people don't even pay attention to their internal cultural gap (non-phenomenon) This article first presents the diversity of intra-cultural situations across China, underlining the paradox between the ambivalent ultra-cultural reality and the current trends towards its non-existence. Assessing the heterogeneous – even within the sinité or convergence models, it suggests a better segmentation of markets. The way Chinese people are succeeding in coping with their own cultural gaps should also lead us to rethink our own management of intercultural situations.

## INDEX

**Mots-clés :** Chine, hétérogénéité, management, phénomène intraculturel

## AUTEUR

### SOPHIE FAURE

Depuis 1985, date de ses premiers contacts avec la Chine, Sophie Faure – EM Lyon, DEA Gestion, doctorat d'anthropologie économique sur le management des entreprises à capitaux mixtes sino-étrangères – s'est spécialisée sur le management et la Chine. Travaillant en entreprise, elle mène ses activités de recherche en parallèle, qu'elle poursuit actuellement au sein même d'entreprises chinoises, sur les spécificités du management et la diversité intraculturelle chinoise. Elle est l'auteur d'un ouvrage. *Manager à l'école de Confucius*, paru aux Éditions d'Organisation (2003).