La nouvelle écriture introduite par ISO 9000

Niu Qiaoxia

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2787>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2787

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2002

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Niu Qiaoxia, « La nouvelle écriture introduite par ISO 9000 », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2787> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2787

Ce document a été généré automatiquement le 21 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La nouvelle écriture introduite par ISO 9000

Niu Qiaoxia

- 1 La certification ISO 9000, qui est l'abréviation de « International Standardization for Organisation », a lancé un nouveau mode de management plus scientifique dans les pays industriels à partir des années quatre-vingts. Jusqu'en 2000, 150 pays et régions dans le monde entier ont introduit cette normalisation, y compris la Chine.
- 2 D'après Luo et Lin (2000 :18), la certification ISO 9000 se développe très vite en Chine, bien qu'elle soit relativement en retard au début des années quatre-vingt-dix par rapport aux pays occidentaux. A compter de cette période, elle devient florissante. Selon les statistiques, à la fin de l'an 2000, 25 657 entreprises chinoises introduisent la certification.
- 3 Avec cette ruée vers ISO 9000, beaucoup de gens se posent les questions : qu'est-ce que ISO 9000 peut vraiment apporter à l'entreprise ? Quelles sont les différences entre les entreprises passant la certification et celles qui ne l'ont pas passée ? Au travers de l'enquête réalisée ces derniers mois, nous pouvons déjà tirer la conclusion qu'une révolution a eu lieu silencieusement dans les entreprises passant au système d'assurance qualité. La mise en œuvre de cette certification a amené nombre de changements. Mais dans ce petit article, je ne les citerai pas, ce que je veux est de découvrir la source de ces changements.
- 4 Comme nous le savons, la phrase clé du référentiel ISO 9000 est « Écrivez ce que vous faites et faites d'après ce que vous écrivez ». L'écrit devient une des principales caractéristiques de ISO 9000. Tout le travail est fixé par écrit (on doit dresser les fiches de description de poste), commencé par écrit (on doit d'abord faire un plan avant le travail), s'accompagne par écrit (on doit laisser des traces au cours du travail) et finit par écrit (on doit faire un bilan après le travail). L'écrit devient une partie indispensable du travail quotidien, qui concerne tout le monde dans l'entreprise et qui accompagne toutes les étapes de la fabrication, ainsi influence-t-il profondément tous les aspects du travail dans l'entreprise.

- 5 Dans cet article, je voudrais comparer les documents dans les entreprises passant ou non à la certification ISO 9000, le travail nous permettra de saisir la base de l'organisation du travail dans l'entreprise. Je commence par présenter le cas dans les entreprises chinoises traditionnelles.

Les documents traditionnels dans les entreprises

- 6 Ici, je traite le cas des entreprises traditionnelles chinoises, mais cela ne veut pas dire que l'absence d'écrit se remarque seulement dans les entreprises chinoises. D'après le texte « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 » (Cochoy, Garel et Terssac, 1998), dans les entreprises françaises qui ne sont pas passées à la certification ISO 9000, on n'écrit pas beaucoup non plus et on écrit également de manière non systématique. On peut même imaginer le cas dans d'autres pays parce que parmi tous les peuples du monde entier, les Français sont déjà reconnus pour le recours aux procédures écrites. Il faut dire que ce qui varie entre différentes cultures, c'est la contextualisation de l'écrit, c'est-à-dire les moments où l'on recourt à l'écrit. Dans ce travail, je porte mon regard seulement sur les entreprises chinoises.

Les formes de l'écriture

- 7 D'après l'enquête réalisée, dans les entreprises traditionnelles chinoises, on écrit aussi. Mais la façon d'écrire et la quantité d'écriture diffèrent visiblement de celle des entreprises passant à la certification ISO 9000. Dans les entreprises traditionnelles chinoises, on n'écrit que ce qui est vraiment nécessaire. Selon les entretiens et les documents analysés, les traces des entreprises avant l'introduction des normes ISO 9000 ont principalement trois caractéristiques.
- 8 La première caractéristique c'est qu'on peut voir partout les documents, sur les tables (celle du directeur comme celle des fonctionnaires), dans les tiroirs, dans les ordinateurs etc. Ils sont en état mal archivé. La plupart du temps, ils ne sont pas gardés en suivant les catégories et la chronologie, et sont très souvent en désordre ou dispersés. Sur la table du directeur, on peut trouver des documents devant être gardés par la secrétaire et vice versa. Ces papiers ou ces fichiers ont souvent pour caractéristique d'avoir été produits dans un contexte précis (répondre à une commande, noter une information, préparer une action, etc.). La plupart du temps, l'usage possible de ce genre de documents est incertain : ces papiers ou ces fichiers sont archivés « au cas où », voire sans raison précise, de façon discontinue, machinale, plus ou moins ordonnée, et la plupart du temps non systématique. Ces papiers constituent bien une mémoire, mais une mémoire lacunaire, brouillonne, et non constituée comme telle. (Cochoy, Garel et Terssac. 1998 : 677). Ils n'aident pas vraiment le travail quotidien parce qu'ils ne forment pas un système organique et qu'ils engagent peu dans le travail de l'entreprise. Ça arrive qu'on ne les trouve pas au moment où on en a besoin, mais on les a vus à certain endroit avant ou peut-être les retrouvera-t-on un autre jour. Dans de telles circonstances, tout le monde garde les documents et tout le monde cherche les documents et on ne les retrouve pas toujours en cas de besoin. C'est un phénomène qui traduit la mauvaise organisation des documents dans l'entreprise. C'est pourquoi on entend de temps en temps des questions de type : « Qui a gardé les documents sur les modifications de la gestion du personnel

distribués la semaine dernière ? ». on peut retrouver les documents, mais la réponse est souvent « Je ne sais pas ».

- 9 La deuxième caractéristique est l'imperfection des documents dans les entreprises traditionnelles chinoises, qui l'on peut expliquer par trois facteurs. Premièrement, le nombre des documents dans les entreprises n'est pas important. En effet, toutes les entreprises ayant plus de deux personnes ont besoin de management, et pour manager il faut avoir des documents comme base qui donne la structure et les règlements auxquels on fait appel dans le travail quotidien. Dans les entreprises chinoises ce genre de documents existe également. Ce sont les documents qui formalisent et manifestent les relations techniques, organisationnelles et hiérarchiques de l'entreprise. Comme les normes, ce sont des documents de référence ; comme les normes, ce sont des documents prescriptifs (Cochoy, Garel et Terressac. 1998 : 677). Le problème c'est qu'ils ne sont pas complets parce que nous les Chinois n'aimons pas du tout écrire. On écrit seulement ce qu'on trouve indispensable et ce qu'on peut voir au moment précis et dans la situation présente, et rarement ce dont on aura besoin dans le futur. Le nombre des documents est donc très limité. D'un point de vue culturel, nous les Chinois manquons d'anticipation. Deuxièmement, c'est le contenu des documents est souvent incomplet. S'il existe des documents nécessaires, ils ne sont pas précis. Pour expliquer, on prend l'exemple de l'organigramme du travail. Au lieu de distribuer précisément les missions et les responsabilités de chaque département, il donne seulement un cadre des activités, qui est plutôt vague et ambigu. Peut-être correspond-il aux habitudes des Chinois parce que si tout est très précis on aura moins de souplesse dans le travail. Troisièmement, on n'enregistre pas certains règlements dans les documents. D'après Jack Goody, la Chine a une culture orale. L'oral est plus important que l'écrit. Par exemple, un directeur dit seulement que tel comportement sera dorénavant interdit, mais cela n'est pas consigné dans un document. De l'extérieur on ne s'en rend pas compte. Il faut travailler ou observer longtemps dans l'entreprise pour s'en apercevoir.
- 10 La troisième caractéristique des documents est qu'ils sont relativement « morts » au lieu d'être actifs. Si on dit « morts » c'est qu'ils sont d'une part trop stables, c'est-à-dire qu'ils gardent généralement l'état du moment où ils ont été créés, et d'autre part, ils sont faits pour la plupart des cas comme une formalité pour dire aux employés qu'il y a des règlements à respecter. En effet, les employés et la direction n'ont ni d'intérêt et ni de temps à maîtriser ces règlements. On sait que les règlements doivent guider et cadrer le travail quotidien et les comportements de le personnel. Leur existence consiste à garantir le bon déroulement de la vie de l'entreprise et cela oblige à une révision continuelle pour répondre toujours aux besoins du développement de l'entreprise. Mais en réalité, ils ne sont que très peu voire jamais révisés. Dans de nombreux cas, ils sont faits une fois pour toutes, par exemple le contrat du travail n'évolue jamais avec l'avancement des personnes dans l'organisation. En effet, l'écrit est de pure forme dans les entreprises traditionnelles. On réalise certains documents seulement parce qu'ils doivent exister. Cela correspond au travail à une période donnée, par exemple les rapports d'activité à la fin de l'année. On peut interpréter ce phénomène du point de vue culturel. Les Chinois valorisent l'oral, ils n'aiment ni écrire ni lire. Presque personne ne fait attention à l'écrit et à ce qui est écrit, en particulier la direction car elle peut changer une situation en prononçant seulement quelques paroles. On appelle cela « gérer selon l'homme ». (Zhang, 2001 : 67)

La hiérarchie de l'écriture

- 11 Dans le fonctionnement de toute entreprise, on trouve deux principaux types de communication écrite, à savoir la communication écrite verticale, c'est-à-dire qui marque une relation hiérarchique et qui passe de haut en bas ou de bas en haut, et celle horizontale qui circule entre les unités en parallèle et qui renvoie plutôt à une égalité entre ceux qui écrivent et ceux qui reçoivent.
- 12 Il semble que dans l'entreprise chinoise, la communication écrite est davantage représentée sur l'axe vertical. D'un côté, quand l'échelon supérieur veut émettre des décisions, des règlements, ainsi que d'autres documents directifs, il recourt à l'écrit, car l'écrit est plus sérieux et ce sérieux lui permet de renforcer l'autorité ; d'un autre côté, pour soumettre une demande ou un projet pour ratification, l'échelon inférieur ou un individu fait appel à l'écrit, c'est aussi sérieux mais marque plutôt une fonction de respect. Dans les deux cas, il s'agit d'une communication dissymétrique. L'acte d'écrire, d'ailleurs comme tout acte social, est soumis à des contraintes qui font que n'importe qui ne peut pas écrire n'importe quoi à n'importe qui. Si une personne de statut inférieur écrit à une personne de statut élevé non pas pour lui soumettre une demande mais pour lui parler d'un problème, elle est remise en question les rapports d'autorité. En effet, en Chine, quand cela se produit, il s'agit la plupart du temps de protestations, de plaintes, de mécontentements, etc., qui marquent plus ou moins une situation de crise ou de rupture, car cela sort de ce qui est prédéterminé. C'est probablement cette raison qui explique le fait qu'on évite de s'adresser par écrit à l'échelon supérieur afin de ne pas déplaire (Zheng, 2001 : 185).
- 13 La communication sur l'axe horizontal, c'est-à-dire entre des interlocuteurs de statut plus ou moins égal, se réalise en Chine plutôt par la voie orale qui marque le rapprochement. L'écrit est le plus souvent le résultat des contraintes extérieures. La distance est une de ces contraintes par excellence. En effet, s'il est normal pour une femme d'écrire à son mari quand celui-ci est à l'étranger, il ne l'est pas du tout quand ils se trouvent sous le même toit, sauf en cas de crise de relation. Ainsi, quand la parole est possible, le recours à l'écriture pour une communication entre les personnes sans relation de hiérarchie devient un moyen de communication marqué, c'est-à-dire inhabituel et porteur d'un sens particulier signifiant soit que l'émetteur veut se distancier du récepteur ou le refuser, soit qu'il veut lui imposer une sorte d'autorité en se basant sur le modèle de l'axe vertical. Dans les deux cas, l'écrit connote la distance et le rejet de l'autre (Zheng, 2001 : 185).

Le cas dans les entreprises passant à la certification ISO 9000

- 14 Examinons maintenant ce qui se passe pour les documents des entreprises passant à la certification ISO 9000. La fameuse phrase clé de ce système, comme on l'a signalée dans la partie précédente, est « Écrivez ce que vous faites et faites d'après ce que vous écrivez ». En effet, ISO 9000 sous-tend un nouveau système de management installé et garanti par une écriture collective. Le travail est fixé par écrit, les procédures sont décrites par écrit, l'évaluation est faite d'après l'écrit, la qualité est garantie par l'écrit, etc.. Et tous les membres de l'entreprise écrivent, du directeur aux employés nettoyant les toilettes¹.

L'écriture introduite par ISO 9000 est différente de l'écriture traditionnelle tant en quantité qu'en qualité.

Vue écriture abondante

- 15 Dans les entreprises introduisant les normes d'assurance qualité, les documents sont faciles à lister puisqu'ils procèdent directement de la norme : seuls leur contenu et leur nombre varient selon des facteurs comme l'envergure et les activités d'entreprise, la compétence du personnel etc. Les documents d'une entreprise cités ci-dessous peuvent nous fournir un bon exemple :
- 16 – un manuel qualité, qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise ;
- 17 – un organigramme, qui formalise l'organisation de l'entreprise ;
- 18 – 65 fiches de description de poste, qui détaillent le contenu de chaque poste de travail (mission et responsabilité) ;
- 19 – 9 tableaux de répartition des responsabilités ;
- 20 – 21 procédures générales, qui portent sur l'organisation du travail entre les services ;
- 21 – 30 procédures particulières, qui concernent l'organisation des actions de travail dans les services ;
- 22 – 286 instructions opératoires, qui visent l'organisation des actions de travail au niveau de l'opérateur ;
- 23 – 478 documents individuels : documents gérés tels que listes, plans, tableaux ;
- 24 – 328 formulaires d'enregistrement, sur lesquels on note des informations relatives aux différentes opérations (Cochoy, Garel et Terssac. 1998 : 678).
- 25 L'impression la plus frappante sur cette liste est le nombre des documents. Pour quelqu'un qui veut vraiment connaître profondément tous les aspects de l'entreprise, un mois d'études des documents est nécessaire. On peut dire que l'abondance des documents est le fruit de la « documentalisation » de ISO 9000 qui exige que tout soit présenté sous forme de documents. Normaliser oblige à formaliser. Les cahiers de normes, les livrets de références, les « bibles » de comportements se multiplient pour cerner au plus près les processus et les enfermer, en quelque sorte, dans un discours. Tout cela demande de créer des documents.

Une écriture systématique

- 26 Les documents ou l'écrit de la certification ISO 9000 reflètent un esprit de systématisme par rapport à ceux qui sont dans les entreprises traditionnelles. Cette écriture systématique comprend deux parties : la systématisme des documents et celle de ceux qui écrivent.
- 27 En effet, au travers des documents abondants cités ci-dessus on peut apercevoir qu'ils couvrent tous les domaines et toutes les branches du travail de l'entreprise : du manuel de qualité représentant l'intérêt total de toute entreprise jusqu'aux documents individuels et les formulaires d'enregistrement qui offrent une plate-forme à la traçabilité du travail quotidien de l'individu et qui garantissent ainsi le bon déroulement du travail. De plus, les règlements précisent beaucoup les détails. En un mot, l'obligation d'écriture

touche toutes les dimensions même les plus minimales du travail. Ils commencent par les plans macroscopiques et finissent par les plans microscopiques et beaucoup développent dans chaque couche, comme on peut remarquer qu'il existe 478 documents individuels et 328 formulaires d'enregistrement.

- 28 Comme on a dit dans la partie précédente que dans les entreprises traditionnelles chinoises l'écriture a un sens hiérarchique, tout le monde n'écrit pas, ou tout le monde n'écrit pas de la même manière ou avec la même intensité. Les directeurs écrivent quand ils ont des ordres à faire connaître, généralement on appelle ce genre de documents « les documents à tête rouge » qui sont importants et à qui on doit accorder beaucoup d'attention. Mais leur nombre n'est pas important car s'il s sont nombreux, ils perdent de leur valeur. Cependant dans les entreprises passant la certification, les directeurs sont obligés d'écrire non seulement les ordres à donner, mais encore l'ensemble des actions et des modes d'action. Ils ne peuvent pas seulement dire oralement « On va taire ce projet dans le prochain mois » mais décrire « Pourquoi va-t-on faire ce projet ? » Il faut qu'il y ait un choix logique et qui soit fait selon les règles. Par conséquent, les directeurs écrivent plus que dans le passé autant sur le contenu que sur la fréquence. En ce qui concerne les employés, (ils ont le droit d'écrire bien qu'ils ne l'aiment pas trop) au lieu de mener seulement leur travail et de se contenter la plupart du temps d'agir et/ou de communiquer verbalement, ils doivent aussi écrire, laisser des traces servant de preuves de ce qu'ils ont fait. Quant aux secrétaires, qui écrivent le plus dans les entreprises traditionnelles, elles continuent à écrire pour l'ensemble des autres. Cela peut aussi expliquer l'abondance de l'écriture dans les entreprises passant la certification ISO 9000.
- 29 On comprend maintenant ce qu'induit la normalisation : elle étend au reste de l'entreprise des pratiques qui, jusqu'alors, étaient surtout l'apanage des échelons intermédiaires. Elle les étend non seulement vers le bas (le savoir des opérateurs doit être consigné) mais aussi vers le haut (toutes les actions de gestion doivent être enregistrées, suivre des canaux réguliers et faire l'objet d'explicitation). La normalisation généralise la logique de l'ingénieur et de la conception (Terressac, Friedberg, 1996) depuis l'exécution (le savoir des opérateurs, en accédant à la forme écrite, se trouve à la fois mis à nu et reconnu) jusqu'à la direction (le pouvoir des managers, via sa codification systématique, se trouve lui-même encadré, en principe contraint par le respect de ses propres procédures) (Cochoy, Garel, Terressac, 1998 : 681).

Une écriture réflexive

- 30 Les consignes de la normalisation définissent que « Les organisations doivent installer, « documentaliser », appliquer et maintenir un système, en même temps le mettre à jour continuellement pour garantir son efficacité demandée par la normalisation » (Luo et Lin. 2001). Cela implique qu'à la différence des documents dans les entreprises traditionnelles, ceux dans les entreprises passant la certification ISO 9000 doivent être soumis à une mise à jour permanente pour répondre toujours aux besoins du travail et correspondre toujours aux situations changeantes dans les entreprises. Ils deviennent plutôt « vivants » et « dynamiques » et créent une interaction en même temps organique et énergétique entre le travail de l'entreprise et de l'individu et les règlements. Ainsi, les documents peuvent vraiment guider et refléter le travail quotidien, et les contrats au lieu d'être toujours les mêmes peuvent être modifiés selon les comportements des opérateurs et ces derniers font plus attention à leurs comportements. L'écrit n'est pas seulement formel mais a aussi

une visée pratique. Il peut offrir des traces qui facilitent le contrôle du travail par la direction et une preuve en cas de problème. Avec les traces la direction peut trouver les responsables du problème sans aucune difficulté et les opérateurs peuvent se défendre grâce ce qu'ils ont écrit. Il est également possible pour les nouveaux de s'adapter au travail plus rapidement. Dans ce cas-là, les traces traduisent une expérience et deviennent une référence importante.

- 31 Si la systématique généralisait l'écriture dans l'espace de l'entreprise, la révision permanente l'étend dans le temps de l'organisation. Désormais, avec ISO 9000, tout sera écrit, et (en principe) ce qui est écrit correspondra toujours à l'état présent des pratiques. Autrement dit, le référentiel normatif inaugure un nouvel usage de l'écriture : il s'agit moins de figer les pratiques sous forme de règles écrites que de faire évoluer les écrits en parallèle avec la variation des actions. Parmi les deux fonctions possibles de l'écriture – stabiliser et visibiliser – la seconde l'emporte sur la première. Les normes ISO 9000 visent une double mise à jour des savoirs organisationnels : mise à jour dans l'espace, au sens de restitution publique générale et codifiée de ce qui se dit ; mise à jour dans le temps, au sens de réévaluation permanente des éléments ainsi restitués et consignés (Cochoy Garel et Terssac, 1998 : 681).
- 32 Il n'est pas difficile de trouver dans ce que l'on vient de citer trois caractéristiques des documents ou de l'écrit des entreprises passant les normes de qualité. Premier point, c'est aussi le point le plus impressionnant : l'abondance des documents. Parmi ces documents, il y en a ceux qui existent avant la certification. ISO 9000 a permis de les compléter, de préciser, normaliser et de systématiser. Pour ceux qui n'existent pas, ISO 9000 les crée d'après les normes. Deuxième point : la classification des documents. Ils sont gardés selon les catégories et ce travail facilite visiblement la vérification. Troisième point : les documents sont devenus vivants et tissent un lien étroit entre le travail et les comportements des opérateurs.
- 33 La comparaison de l'écrit dans les entreprises passant à la certification ISO 9000 et les autres fait ressortir la différence d'intensité de l'écrit et le moment où l'on recourt à l'écrit et nous montre ce que le système d'assurance qualité apporte à l'entreprise. Au travers d'écrits abondants, systématiques et réflexifs, les relations sociales comme celles entre l'entreprise et ses individus, celles entre l'individu et son entreprise et celles entre les départements et entre les postes de travail seront profondément modifiées. C'est un processus qui s'est déroulé silencieusement mais qui a entraîné des conséquences profondes. Ici se manifeste la puissance de l'écrit dont l'emploi ne manque jamais de sens sociaux, économiques et politiques. L'écrit ne change pas seulement les relations sociales dans l'entreprise mais aussi les rapports de force. La direction et les employés ont chacun gagné un peu par la certification et chacun est tombé dans le piège tendu par l'écrit mais une nouvelle façon de travail a vu le jour dans l'entreprise qui a désormais une image plus raisonnable et plus réglementariste.

BIBLIOGRAPHIE

COCHOY, F., GAREL, J-P. TERSSAC, G., Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000. In *Revue française de sociologie*, vol. XXXIX. n° 4.

GOODY, J., *Entre l'oralité et l'écriture*. Paris : PUF.

LUO, G-Y, et LIN, X-A., 2001. *Manuel pour le système de qualité*, Beijing. Editions de l'économie de Chine.

TERSSAC, G.D. et EHRARD, F., 1996. *Coopération et conception*. Toulouse. Octares.

ZHANG, F-Sh., 2001, *Les ressources humaines dans GB/TI9000-ISO9000*, (version 2000). Beijing : éditions de planification de Beijing.

ZHENG, L-H., 2001, Les représentations de l'écriture chez les Chinois. In *Communication et organisation*. 1^{er} semestre 2001. GREC/O. Université Bordeaux 3

NOTES

1. Nous avons remarqué dans les toilettes du Robuste une feuille collée au mur notant les responsabilités des balayeuses et la codification de leur travail. Elles écrivent chaque jour ce qu'elles ont fait.

RÉSUMÉS

Depuis la fin des années 90, la certification ISO 9000 est en vogue en Chine. Cet article consiste à comparer l'écrit dans les entreprises passant à la certification et celles qui n'y passent pas, pour comprendre les changements apportés par ISO 9000. Dans les entreprises traditionnelles chinoises, l'écrit est plutôt discontinu, machinal, désordonné, non systématique, relativement figé et fonctionne comme une formalité au lieu d'être un outil organique et énergique qui reflète, guide et influence le travail réel. Dans les entreprises soumises à la certification, l'ensemble du processus de travail est accompagné par l'écrit. C'est une révolution silencieuse dans les entreprises chinoises.

In the recent years, especially at the end of 1990's, ISO 9000 has come to arrest more attention in China. The present study aims at investigating the changes resulting from standardization by comparing the writing system in the enterprises that passed ISO 9000 in China and those that haven't. Documents in the traditional enterprises lack proper arrangement and, once formulated, are not subject to modification. In many cases, they do not align with the actual conditions. Moreover, not every person is entitled to write. Contrarily, every employee in the enterprises passing ISO 9000 has to write. Therefore, documents become abundant, systematic

and ready for modification anytime. Writing marks the beginning and the end of work and thus constitutes a systematic guide.

INDEX

Mots-clés : ISO 9000, certification, normes, communication écrite, Chine

AUTEUR

NIU QIAOXIA

NIU Qiaoxia, étudiante en maîtrise à l'Université des Études étrangères du Guangdong, a réalisé une enquête de terrain sur la certification des normes ISO 9000 en Chine (2002) et a publié un article intitulé La prise de décision en Chine et en France (dans Zheng et Desjeux. Entreprises et vie quotidienne en Chine. L'Harmattan, 2002).