

Recherche sur la Communication Interculturelle Sino-Française au Sein des Entreprises Chinoises en France

DENG Yun^{[a],[b],*}

^[a]Lecturer of French Language at Shenzhen Polytechnic, Shenzhen, China.

^[b]Ph.D. Candidate of Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou, China.

*Corresponding author.

Supported by the Scientific Research Program in Shenzhen Polytechnic "Research of Cross-Cultural Communication's Mode of Well-Known Enterprises in Shenzhen" (2213S3060019).

Received 15 November 2014; accepted 20 January 2015

Published online 26 March 2015

Résumé

Cet article porte sur les expériences de communication interculturelle d'un groupe d'employés chinois qui travaillent ou ont travaillé dans des entreprises chinoises en France. Par le biais de la méthode d'analyse des cas, notre objectif est d'étudier dans leurs discours les risques de conflits entre culture chinoise et culture française dans le cercle professionnel, afin de comprendre les origines culturelles sous-tendant ces conflits et de découvrir les mécanismes qui peuvent conduire à une meilleure compréhension et adaptation interculturelles entre les différentes parties en collaboration.

Mots clés: Communication interculturelle; Entreprises chinoises; Individualisme ou collectivisme; Distance hiérarchique; Contrôle de l'incertitude; Masculinité ou féminité; Orientation vers le long ou court terme

Deng, Y. (2015). Recherche sur la Communication Interculturelle Sino-Française au Sein des Entreprises Chinoises en France. *Canadian Social Science*, 11(3), 314-320. Available from: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/6481>
DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/6481>

INTRODUCTION

Le présent article étudie les phénomènes de communication interculturelle au sein des entreprises chinoises qui sont déjà installées en France. L'étude

de ces phénomènes, qui constitue le premier pas du management interculturel des entreprises ciblées, se voit indispensable dans le contexte de l'internationalisation d'un nombre croissant d'entreprises chinoises. Autrement dit, cette étude est faite pour que ces entreprises puissent lancer un management interculturel favorable à leur développement en France. «Le management interculturel vise à identifier des voies pour assurer la coopération malgré les différences, voire pour profiter des ressources potentielles qu'offre la diversité culturelle.» (Chevrier, 2003, p.6) Pour une entreprise multinationale, le management interculturel implique une vision pluridisciplinaire comme l'anthropologie, la psychologie et la sociologie à l'intérieur d'une même organisation. Une simple prise en compte de ses stratégies permet aux entreprises de sortir des embarras provoqués par la méconnaissance des différences culturelles. Hofstede a défini la différence des cultures nationales en distinguant cinq dimensions culturelles: «individualisme ou collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, masculinité ou féminité ainsi qu'orientation vers le long ou court terme» (Hofstede, 1980 et 1991 in Chevrier, 2003, pp.5-6). Les managers concernés sont supposés respecter et bien connaître ces dimensions afin de lancer un management interculturel efficace, dont le but est de contrôler et de même résoudre les chocs interculturels, contre lesquels sont adoptés une multitude de stratégies principalement comme, notamment, «la dominance culturelle, le compromis culturel et les synergies culturelles» (Adler, 2004, p.82). Par rapport aux deux premières stratégies, les synergies culturelles visent à la coordinance des cultures différentes. «Une organisation avec les synergies interculturelles crée un nouveau mode de gestion au-delà des cultures-membres, la stratégie des synergies profite de la multiplicité des cultures comme ressources valables visant à lancer le management interculturel» (Ibid., p.78). Le présent article visera donc à déceler les conflits culturels au sein des entreprises ciblées en vertu des cinq dimensions

culturelles citées précédemment et à trouver un mode approprié des synergies interculturelles.

Notre recherche est menée sur la base des propos de quinze employés chinois¹. Agés de 28 à 35 ans, ces employés ont une expérience de travail dans des entreprises chinoises en France. Les propos ont été recueillis selon une méthode qualitative—un entretien semi-directif, où des questions ouvertes ont été posées aux enquêtés, ce qui leur a permis de répondre de façon plus développée qu'à des questions fermées. Ces entrevues ont été menées séparément avec chaque employé suivant un guide d'entretien de diverses questions portant sur leurs expériences interculturelles dans leur travail au sein des entreprises chinoises en France. Ces entretiens en face-à-face, tous durant environ une heure et demie, nous permettent d'observer l'interaction sino-française dans des situations différentes, de repérer le «pourquoi» derrière ces situations et de saisir de manière plus précise le système de significations culturelles des enquêtés. Ensuite, leurs réponses ont été transcrites «au kilomètre» sur ordinateur de manière littérale, et toutes les données ont été découpées et regroupées par cas et par dimensions culturelles dans le but d'éclaircir les différentes manières de faire des Chinois et des Français et de décortiquer les origines culturelles cachées derrière les problèmes interculturels. Il est à noter que pour les quinze cas, il existe des similitudes dans leurs réponses, mais également beaucoup de différences qui distinguent un cas d'un autre. Si leurs propos ne sont pas assez nombreux ni strictement représentatifs, ils revêtent chacun une signification sociale, car nous sommes attentifs à la variété des situations interculturelles en tâchant de ne pas généraliser à l'ensemble des employés chinois. Ce que nous recherchons ici, c'est «la 'significativité sociale' du phénomène, au lieu de la 'représentativité statistique' fondée sur des preuves probabilistes» (Zheng, Desjeux & Boisard, 2003, p.143). L'analyse des données d'entretiens est catégorisée par thème de cinq dimensions culturelles de Hofstede, que nous développons ci-après.

1. DISTANCE HIÉRARCHIQUE

La première dimension «<distance hiérarchique> correspond aux différences de pouvoir acceptées dans la société.» (Chevrier, 2003, p.53). En général, les pouvoirs, qui diffèrent parmi les individus ou entre les classes, se lient étroitement aux divers facteurs comme statut familial, titre éducatif, fonction professionnelle, richesse individuelle et ressources humaines. Certaines sociétés, avec une forte acceptabilité de ces inégalités, manifestent une grande distance hiérarchique, alors que d'autres sociétés ne peuvent accepter qu'une distance hiérarchique

relativement petite. Selon l'enquête lancée par Hofstede parmi les employés d'IBM dans 74 pays, «l'index pour la distance hiérarchique en Chine est de 80, en 12^e place, plus haut que celui de France—68» (Hofstede, 2010, p.47). Par la suite nous essayons d'éclaircir les différences sino-françaises de distance hiérarchique en deux points: l'image du supérieur aux yeux des employés et le style managérial du supérieur.

D'un côté, le supérieur signifie l'autorité aux yeux des subordonnés chinois qui doivent respecter strictement la hiérarchie. Mais les Français, dotés d'esprit d'égalité, tendent plus à porter plainte contre leur supérieur sans passer par leur supérieur immédiat.

Mon collègue, Jean, est un employé de marketing français. Thomas est directeur adjoint de la section du marketing. Si j'ai quelque chose à rapporter, je m'adresse à Thomas, puis c'est lui qui en discute avec le directeur. Mais, Jean fait toujours autrement. Il parle directement avec le directeur sans passer par Thomas qui est mécontent de Jean.» (E1², femme, 35 ans, employée de marketing).

D'un autre côté, les entreprises chinoises fonctionnent selon le principe du paternalisme qui se traduit par une hiérarchie stricte, tandis que les entreprises françaises préconisent l'esprit d'équipe. Dans un cas de la négociation commerciale sino-française, la partie française peut discuter sur place et prendre la décision au nom de son entreprise, mais la partie chinoise est obligée de faire un rapport à la direction qui a le droit à la décision.

En tant que le représentant de mon entreprise, j'étais responsable de la négociation d'un contrat avec un client français. À la fin, la partie française m'a demandé de prendre la décision. J'ai répondu que je n'y pouvais pas. Le responsable français en était étonné, puisque c'était normal pour un négociateur de décider sur place après la discussion en groupe. Ils pensaient que je devais faire de la même manière. Mais je leur ai expliqué que je ne pouvais faire la décision qu'après avoir fait un compte rendu à mon supérieur qui me répondrait décisivement. Les Français ont cru que mon entreprise n'a pas désigné une personne avec assez de pouvoir. (E2, homme, 38 ans, manager).

Les deux cas montrent clairement une distance hiérarchique plus forte dans la pensée des Chinois par rapport à celle des Français. Les idées différentes par rapport à la hiérarchie ont provoqué des problèmes non seulement dans les relations interpersonnelles mais aussi dans les négociations contractuelles. En effet, la distance hiérarchique est un code culturel qui interprète la distance familiale. En Chine, le respect des enfants envers leurs parents et aînés est considéré comme une morale fondamentale, l'autorité des parents et la conscience d'obéissance s'enracinent dans l'esprit dès l'enfance jusqu'à l'alliance avec la belle famille, qui constitue également la facette fondamentale du collectivisme. Pour les Français qui préconisent l'individualisme,

¹Nous avons en tout interrogé en entretien 15 employés, tous travaillant ou ayant travaillé aux filiales des entreprises chinoises en France.

²E1: Enquêté 1. Nous avons numéroté les enquêté(e)s: E1, E2 et ainsi de suite.

les membres familiaux sont égaux comme des amis, l'éducation des enfants met l'accent sur l'indépendance et l'égoïsme. Nous pouvons observer évidemment la différence des relations familiales de ces deux pays par le fait qu'on accepte ou non l'appellation directe de prénoms des aînés. Les conceptions de distance hiérarchique s'enracinent dans la pensée de chaque individu et provoquent inévitablement les conflits interculturels entre les individus originaires de cultures différentes. Dans l'analyse précédente nous découvrons la corrélation entre la dimension «distance hiérarchique» et la dimension «individualisme ou collectivisme», que nous traitons dans les lignes suivantes.

2. INDIVIDUALISME OU COLLECTIVISME

Cette deuxième dimension se rapporte aux relations entre l'individu et la collectivité. Les intérêts des individus sont privilégiés dans les sociétés individualistes. La société de ce genre prône l'indépendance individuelle des institutions sociales comme la famille et l'entreprise. En revanche, les sociétés collectivistes promeuvent l'organisation sociale en collectivité, à laquelle sont liés les intérêts de chaque individu. D'après la même enquête citée au-dessus, «l'index pour l'individualisme en Chine est de 20, beaucoup plus bas que celui de France-71» (Hofstede, 2010, p.83). Ici nous catégorisons les actions individualistes et collectivistes en trois facettes: la communication en réunion, le traitement des relations interpersonnelles dans le travail quotidien ainsi que la relation entre le travail et la vie privée.

Primo, les employés chinois et français se comportent différemment en cas de désaccord en réunion.

En réunion, on discute souvent avant la décision, les Français se disputent sans cesse, ils sont sérieux, parlent fort, le résultat doit satisfaire chaque personne, c'est un long processus. Dans ce cas-là, nous, les Chinois, faisons des efforts dans les choix de mots et de tons pour exprimer des opinions, enfin nous faisons plutôt des compromis avec le directeur. Ce n'est pas facile pour eux d'arriver à un compromis. En Chine, c'est facile d'arriver à un consensus, soit en votant et en levant la main, et la minorité doit obéir à la majorité, soit par un compromis mutuel. (E4, homme, 31ans, employé de finance)

Secundo, le détour des Chinois et l'affrontement des Français provoquent des conflits quotidiens.

Une fois nous avons rédigé un plan trimestriel, le Français ne le trouvait pas bon. Il l'a critiqué directement. On a eu une grande dispute. Finalement c'était notre supérieur qui est intervenu pour que nous nous reconciliions. Les Chinois trouvent que c'est un manque de politesse, un irrespect. Entre les Chinois, si l'on n'est pas d'accord, on échange des idées et parle doucement pour trouver une solution satisfaisante.» (E7, femme, 39 ans, responsable des RH).

En troisième lieu, l'efficacité du travail rencontre des entraves par la non-distinction entre la vie et le travail pour les Chinois et la séparation de la vie du travail par les Français.

Les Français séparent évidemment la vie du travail. Ils ont deux portables, portable pour le travail et celui pour la vie. Au travail, il utilise seulement le premier portable, et justement après le travail, il allume le deuxième portable, et les collègues ne peuvent pas les contacter à ce moment-là. D'après lui, la vie après le travail appartient seulement à lui et à sa famille. Au contraire, les Chinois, surtout ceux de la section de marketing sont demandés d'allumer le portable 24 heures sur 24 heures pour pouvoir discuter du travail à tout moment. (E3, homme, 28ans, employé de marketing)

Dans les trois cas s'opposent la pensée collectiviste des Chinois et la pensée individualiste des Français. Doté de l'esprit d'allégeance à l'autorité et à la collectivité, E4 entretient des doutes par rapport au mode d'action direct des Français. Même leur esprit d'équipe se base sur leurs intérêts individuels. Pour E7, faute de compréhension du mode de parler euphémique préconisé par les Chinois, le Français défend son propre intérêt au prix d'endommager les relations interpersonnelles tout en faisant perdre la face de son collègue. En plus, la prise en compte de l'espace privé représente également la pensée individualiste des Français. Le désir de jouir totalement de la vie familiale sans penser au travail montre leur aspiration pour la liberté et l'autonomie, tandis que les Chinois attachent de l'importance à l'esprit d'abnégation des individus pour réaliser la valeur collective. Au moment où les intérêts individuels et les intérêts collectifs se confrontent, ceux-là doivent être sacrifiés dans le but de maintenir les derniers. L'esprit du collectivisme vient de la pensée du confucianisme qui tient à la fusion de la nature et de l'homme, donc l'harmonie en collectivité nécessitant la soumission des individus constitue le facteur fondamental de ces sociétés. En général, la société avec une forte distance hiérarchique se traduit par la caractéristique collectiviste, qui montre l'attachement des individus à l'autorité ou au groupe. La société avec une faible distance hiérarchique fait preuve de la caractéristique individualiste, qui manifeste l'identité égale de chaque individu.

3. CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE

La troisième dimension «<contrôle de l'incertitude> correspond au degré d'acceptation de l'inconnu que réserve le futur.» (Chevrier, 2003, p.54). Il existe des menaces imprévues dans l'avenir provoquées probablement par nature, destinée, comportement organisationnel ou comportement individuel. Les sociétés à fort contrôle de l'incertitude ont tendance à prendre des mesures législatives ou idéologiques contre les menaces incertaines au futur, mais les individus aux sociétés à faible contrôle de

l'incertitude y tiennent une attitude positive et tolérante. En fonction des statistiques de l'enquête par Hofstede, «les index du contrôle de l'incertitude de Chine et de France s'affrontent intensément, 30-86» (Hofstede, 2010, p.178). Dans le cercle professionnel, le critère pour évaluer le degré de contrôle des incertitudes est la fréquence du sentiment d'anxiété ressenti par les employés des entreprises. Ici, nous nous consacrons à analyser les conflits interculturels sino-français suscités par cette distinction en trois points : incertitude des relations de collègues, incertitude de situation et celle de la fidélisation.

Tout d'abord, la conception de relation entre collègues dans la pensée chinoise diffère de celle dans la pensée française. En Chine, les relations interpersonnelles entre supérieur et subordonné, entre collègues ou entre employé et client se mélangent avec les relations amicales, tandis qu'en France, le personnel et le professionnel ne se confondent pas.

La relation entre les collègues est très distante. Ils tutoyaient le chef, il semblait détendu, mais il n'y avait pas beaucoup de communication affective. Au travail, on se rigolait. Après le travail, on s'occupait de ses propres affaires. (E6, femme, 30 ans, employée de section de production)

Les employés français croient que toutes les relations se basent sur le travail, ils font seulement leur propre travail, c'est leur seule responsabilité. Mais aux yeux des Chinois, les amis et les collègues ne se distinguent pas clairement, un Chinois tend souvent à faire des amis avec certains collègues, et un chinois demande de temps en temps de l'aide auprès des autres. (E5, homme, 35 ans, manager d'équipe)

Pour les clients français, la qualité du produit et l'exécution stricte du contrat sont beaucoup plus importants que le maintien des relations. Ils ne s'habituent pas beaucoup aux cadeaux ou aux repas. En France, cela est considéré comme corruption, il y a aussi des règlements strictes contre ces comportements illégaux. On ne peut pas confondre le repas avec le travail. Mais en Chine, le repas est toujours une procédure nécessaire pour signer les contrats. Les deux partis se font des amis sur la table, et ils parlent des affaires tout en se faisant des amis. (E8, homme, 37 ans, représentant de commerce)

La Chine, société à faible contrôle de l'incertitude, adopte une attitude ouverte et tolérante vis-à-vis des incertitudes, lesquelles sont à l'origine dans les trois cas précédents de la frontière floue entre les relations interpersonnelles et le travail. Les Chinois s'habituent à cette fluidité et ne s'en inquiètent pas beaucoup. En effet, on accorde une grande importance aux relations interpersonnelles et lie toujours cet élément au terme de «感情 (gan qing, le sentiment, l'affection)» ou de «人情 (ren qing, la faveur)». Autrement dit, la culture professionnelle chinoise est orientée par les relations interpersonnelles, qui dépendent de plusieurs éléments incertains comme la personnalité, la fonction, la façon de coopération ou les intérêts communs. Et les individus chinois déploient peu de forces extérieures pour contrôler les incertitudes

apparues au travail. Avec ce mode de pensée, E6 et E5 ont jugé que la relation entre les Français était «très distante», ce terme révèle le fait que les Français n'accordent attention qu'à un seul critère — finir le travail dans la limite des objectifs fixés. Pour les Chinois, cette manière d'agir semble beaucoup plus simple et plus facile à contrôler. La France est un pays à fort contrôle de l'incertitude, elle tente de contrôler les menaces et l'anxiété qui en résulte par des moyens techniques, législatifs ou religieux. Dans le cercle professionnel, les Français, régis par leur culture, évitent inconsciemment le sentiment confus provoqué par la complexité des relations interpersonnelles. Dans le cas de E8, en interaction avec les clients, les Français doivent obéir aux règlements stricts qui représentent un contrôle fort contre les facteurs imprévus, les affaires emportent toujours sur le côté humain. Mais pour les Chinois, le côté humain, souvent insaisissable, détermine dans une large mesure le déroulement des affaires.

Deuxièmement, les Chinois sont aptes à accepter un changement de la situation mais les Français préfèrent terminer pas à pas les tâches qui ont été fixées au plan.

Les Français sont bien sensibles au plan du travail, ils ont un plan de travail complet comme guide. Une fois que le plan est prêt, ils le respectent strictement. Mais dans une entreprise chinoise, la modification du plan de travail est envisageable en raison des situations imprévisibles. (E10, homme, 37 ans, directeur)

En Chine, le plan est souvent modifiable selon la situation, souvent à cause des désavantages du plan négligés, mais aussi probablement à cause du changement du directeur. (E15, homme, 27 ans, responsable du service de clients)

Au fur et à mesure de l'avance technique, les normes des équipements changent aussi. Les fournisseurs français sont obligés de se soumettre à des expériences incessantes. Les Français se plaignent toujours des changements de nos normes. (E10, homme, 37 ans, directeur)

Dans la culture française, le plan est mis avant l'action. Il fonctionne comme le guide qui régleme la mise en oeuvre de tous les détails de l'activité. Ce guide, qui permet aux Français de travailler procédure par procédure, suffit aux Français. Et finalement ils sont obligés de rédiger un bilan détaillé enrichissant ce guide. Les incertitudes, pour eux, doivent être évitées durant ce processus rationnel. Dans le mode de pensée chinois, on agit selon la situation avec l'idée que le plan puisse changer. Cette idée est incarnée par les termes suivants: «ji hua gan bu shang bian hua» (计划赶不上变化) qui signifie en français: «le plan n'attrape pas le changement», c'est-à-dire que même si l'on peut faire un plan, on s'apprête toujours à le changer selon la situation. Etant donné les éléments précaires comme les tâches supplémentaires, les lacunes du plan, le changement du personnel ou le déterminisme des

expériences personnelles, la situation provoque beaucoup d'incertitudes mal acceptées par les Français. L'insistance des Français sur le plan et la préférence des Chinois à la situation provoquent sûrement leur incompréhension interculturelle.

Troisièmement, les Chinois montrent une fidélisation plus difficile envers leur entreprise que les Français.

Vous savez, le contrat pour les Français et celui pour les Chinois ne sont pas pareils, je ne sais pas le contenu concret de leur contrat, mais pour le même travail que le nôtre, ils ont un salaire plus élevé, cinq semaines de vacances, un syndicat puissant défendant leurs droits. C'est vrai que le taux de départ augmente sans cesse, mais de toute façon, les Français sont plus fidèles que les Chinois, c'est normal, je crois. L'entreprise ne peut pas débaucher un Français au hasard, sinon, elle doit lui payer l'allocation de chômage pendant une longue période et négocier avec le syndicat. (E14, homme, 37 ans, vice-directeur de l'entreprise)

En fait, par rapport à la Chine, la France exerce un droit du travail plus strict et aussi plus favorable aux travailleurs, le syndicat joue un rôle très important dans la défense des droits des employés. Tous ces éléments objectifs garantissent une carrière assurée aux Français, il en résulte que les Français, après avoir jeté leur dévolu sur une entreprise, font preuve d'une fidélité forte et ne la quittent pas facilement. Cette fidélité permet d'éviter les problèmes de turnover et favorise leur propension à un futur stable et sûr. Par contraste, le turnover des employés chinois, surtout de la nouvelle génération, est plus important parce qu'ils comptent sur un nouveau travail pour un futur plus brillant offrant plus d'argent et plus d'opportunités. Dans ce sens, leur avenir est rempli d'incertitudes. A travers cette comparaison, on peut observer clairement l'attitude différente des Chinois et des Français envers les incertitudes dans le cercle professionnel.

4. MASCULINITÉ OU FÉMINITÉ

Cette dimension «oppose les sociétés <masculines> aux sociétés <féminines>. Les sociétés féminines permettent aux deux sexes de jouer des rôles identiques, les sociétés masculines déterminent des rôles exclusivement féminins et des rôles exclusivement masculins.» (Chevrier, 2003, p.54). Dans les sociétés masculines, le rôle des hommes et celui des femmes se distinguent l'un de l'autre: les hommes, symbole de force et de détermination, se consacrent à leur carrière et à l'augmentation de leur salaire; les femmes, incarnant une image de douceur, sont tournées vers la vie familiale. Mais c'est principalement le rôle des hommes qui domine les tendances sociales. Dans les sociétés féminines, la distinction de ces deux rôles n'est pas évidente. Les hommes, comme les femmes, tendent à rechercher la douceur, les loisirs et la qualité de vie. L'enquête de Hofstede conclut que «la Chine représente plus de caractéristiques masculines que la France dotée

d'une image plutôt féminine.» (Hofstede, 2010, p.126). L'attitude différente des Français et des Chinois envers la vie et le travail en témoigne.

Les Français ne sont pas du tout stressés au travail, pendant une journée, on a quelques pauses-café, ils ne ratent jamais ces pauses même s'ils ont du travail à faire. Quand il y a un travail urgent, c'est toujours nous, les employés chinois, qui devons l'accomplir. Les Français n'acceptent pas un travail temporaire, ni les heures supplémentaires après le travail, à l'heure réglementée de terminer du travail, ils vont sûrement partir, tandis que les employés chinois restent jusqu'à ce que le travail soit fini. En weekend, ils éteignent le portable, personne d'entreprise ne peut le trouver, c'est l'habitude des Français, qui ne veut pas être dérangé au temps libre. La direction leur donne toujours des faveurs. (E12, homme, 26 ans, représentant de commerce)

D'une part, la pensée philosophique de l'hédonisme en Occident qui préconise la jouissance des plaisirs, est enracinée dans la pensée du peuple français. D'autre part, comme pays développé, la France est dotée d'un bon système d'assurance sociale. Les facteurs mental et social permettent aux Français d'apprécier la qualité de vie avant tout. A leurs yeux, le travail occupe seulement une partie de la vie et ne devrait pas être une entrave à leurs loisirs. Toute institution française doit protéger ce droit, les entreprises chinoises en France ne font pas exception. En revanche, les Chinois sont éduqués à être travailleurs et aptes à supporter les difficultés au travail pour lutter contre la concurrence et réaliser un futur brillant. Les hommes chinois, en particulier, doivent assumer la responsabilité d'offrir le bonheur à la famille en gagnant plus d'argent. Dans la conception traditionnelle chinoise, l'hédonisme, critiqué par la société chinoise, est naturellement lié à la paresse et la prodigalité.

5. ORIENTATION VERS LE LONG OU COURT TERME

Cette cinquième dimension est ajoutée par Hofstede en considération de la grande influence du Confucianisme sur la conception de valeur des Chinois.

L'extrémité «orientation vers le long terme» correspond à la persévérance, la catégorisation des relations selon les statuts et le respect de cet ordre, l'économie et le sens de la honte. A l'opposé, l'orientation à court terme correspond à la stabilité et la constance personnelle, au souci de sauver la face en toutes circonstances, au respect de la tradition ainsi qu'au respect d'obligations sociales telles que la réciprocité des salutations, faveurs et autres cadeaux. (Chevrier, 2003, p.55)

L'enquête d'IBM lancée par Hofstede nous montre que «la Chine occupe la première place avec l'index d'orientation à long terme 118 opposé à celui de France 39.» (Hofstede, 2010, p.223). D'après cette enquête, la Chine est considérée comme l'exemple typique d'orientation à long terme, mais la France est plutôt orientée vers le court terme. Nous doutons de cette absoluité et donc

nous essayons de trouver le fait objectif à travers les comportements des Chinois et des Français avec les quatre cas suivants.

Nous, les Chinois, au travail, sont prudents de parler avec les collègues, surtout avec les supérieurs, nous aimons parler avec un ton atténuant aux problèmes. Pour certaines choses nous évitons de les dire face à face. Mais les Français sont trop directs, sans vous protéger la face. (E11, homme, 41 ans, représentant de commerce)

Les Français ont un plan du travail organisé et détaillé, ils ne sont pas contents que notre plan du travail soit seulement un plan flou et incomplet. Pour les Chinois, on n'a pas besoin de faire un plan complet parce que le plan change d'après les circonstances. Quand il y a un travail urgent et imprévu, les employés chinois prolongent volontairement l'heure du travail, mais les employés français insistent sur la préparation du plan qui ne soit pas trop changeant et ils ne veulent pas accepter les tâches temporaires. (E13, femme, 22 ans, manager d'équipe)

Les Chinois estiment beaucoup les expériences du travail, même s'il y a les procédures et critères du travail, ils préfèrent les changer d'après leurs expériences, cependant, les Français mettent l'accent sur les critères, même pour donner les tours de vis. Ils se plaignent toujours des changements de nos procédures et critères en vertu des expériences. (E10, homme, 32 ans, responsable de production)

Les délais de rendez-vous dans la culture chinoise et française sont très différents. Ceux d'annoncer une réunion se distinguent également. En Chine, on peut vous prévenir d'une réunion seulement pour une demi-heure en avance. Mais en Europe, au moins trois jours en avance. Et avec l'annonce, il faut préciser le sujet, l'objectif à atteindre, les préparatifs. (E12, homme, 39 ans, directeur)

Ces quatre cas reflètent respectivement les conceptions de valeur différentes des deux peuples selon quatre aspects : relations interpersonnelles, plan ou situation, expériences ou normes ainsi que culture de rendez-vous, à travers lesquels nous observons le manque de conformité à l'idée de l'orientation à court terme de la France et de l'orientation à long terme de la Chine. Côté chinois, l'importance de la face citée par E11, la préférence à la situation mentionnée par E13, l'attachement aux expériences présenté par E10 et le délai court de la prise de rendez-vous observé par E12 représentent tous des exemples de caractéristiques d'une orientation à court terme dans la culture chinoise. Tandis que les circonstances inverses chez les Français sont des indices concrets d'une orientation vers le long terme dans la culture française. Il est donc arbitraire de croire d'une part à l'orientation à long terme de Chine qui préconise non seulement les qualités favorables au développement futur, mais aussi les expériences du passé et les relations basées sur les stratégies de face, d'autre part à l'orientation à court terme de France qui méprise la protection de la face lors de la communication interpersonnelle et tient compte du plan comme guide du travail.

CONCLUSION

Notre analyse s'articule à partir d'enquêtes de terrain menées parmi les employés chinois travaillant ou ayant travaillé dans des entreprises chinoises en France. Cette analyse, en s'appuyant sur les cinq dimensions de culture nationale—distance hiérarchique, individualisme ou collectivisme, contrôle de l'incertitude, masculinité ou féminité et orientation vers le long ou court terme, permet de découvrir les conflits interculturels dans les attitudes et comportements ainsi que les origines culturelles cachées derrière. Ces attitudes et comportements manifestent des modes de pensée venus de cultures différentes de diverses façons. Par conséquent, les conflits interculturels des attitudes et comportements résultent de la distinction des modes de pensée différents. Ces conflits catégorisés en cinq dimensions provoquent sans aucun doute un sentiment de méfiance entre les Chinois et les Français. Cette disposition négative pose des problèmes dans la coopération des deux parties, qui s'habituent à juger l'autre selon leurs propres critères culturels. Le moyen radical de promouvoir la coopération sino-française est de créer une atmosphère de confiance au sein des entreprises. Les entreprises différentes peuvent créer des slogans différents représentant leur culture d'entreprise, dont la culture de confiance constitue en tout cas le noyau et le but. Les entreprises qui comptent des employés venus des pays différents ne font pas particulièrement exception. La culture de confiance, qui varie d'une culture à une autre culture, se compose de l'ensemble des conceptions de confiance du peuple envers les relations interpersonnelles ou les phénomènes sociaux. Les employés chinois et français, interprétant différemment la culture de confiance, sont obligés de créer une nouvelle culture de confiance qui joue le rôle synergique en collision des deux cultures. Il faut trois procédures pour atteindre cet objectif. Tout d'abord, il faut comprendre la culture du partenaire. On ne peut lancer une coopération agréable que quand on comprend le partenaire chinois ou bien français avec ses habitudes et pensées. On commence par adopter une attitude neutre par rapport aux conflits interculturels et à accepter les différences. Ensuite, il faut se décentrer de sa propre culture. Les cultures elles-mêmes ne se divisent pas en bonnes ou mauvaises. Ce qu'on doit faire au contact avec une autre culture, c'est de se montrer avec un esprit ouvert au lieu de porter immédiatement un jugement négatif. Il faut éviter d'imposer ses propres critères culturels en jugeant les comportements et habitudes de l'autre. Enfin, il faut se montrer la pensée empathique envers l'autre. En d'autres termes, il faut réfléchir à la place de l'autre. En adoptant cette attitude, on peut reconnaître les diverses normes des cultures différentes en jugeant un même phénomène et faire des remarques impartiales qui sont plus facilement acceptées par l'autre. En un mot, dans les échanges interculturels, ce qui semble important, c'est de suivre une double voie: Comprendre la culture de l'autre et connaître sa propre culture. C'est ainsi qu'on arrive à

s'adapter à la communication interculturelle et à réaliser les synergies interculturelles.

REFERENCES

Adler, N. J., & Yang, X. Y. (Traductrice). (2004). *International dimensions of organizational behavior*. Beijing, China: Beijing University Press.

Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Paris : Presses Universitaires de France.

Hofstede, L. Y., & Sun, J. (Traducteurs). (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Beijing, China: China Renmin University Press.

Zheng, L. H., Desjeux, D., & Boisard, A.-S. (2003). *Comment les Chinois voient les Européens*. Paris: Presses Universitaires de France.