

TROISIEME SEMINAIRE INTERCULTUREL  
SINO-FRANCAIS DE CANTON  
GUANGZHOU CHINE 31 MAI - 2 JUN 2002

## **Chine et Mondialisation**

Organisé par \_\_\_\_\_  
Université des Etudes Etrangères du Guangdong  
à  
Consulat Général de France à Canton  
sous le haut patronage de  
l'Ambassadeur de France en Chine  
Avec le concours de \_\_\_\_\_  
EDF- SYNERGIE- FIGLEC  
BEAUFOR IPSEN, TIANJIN PHARMACEUTICAL CO., LTD.  
ONDIO DE GREMONT  
THORSON FOSHAN  
FRAMATOME ANP  
ET  
ALLIANCE FRANCAISE  
DESAN  
XIN HE MIAO \_\_\_\_\_



**Voyage au cœur de la mondialisation : l'art de travailler à l'étranger, une confiance à construire**  
Bernard Fernandez  
(CRISE-LIC, Universités de Paris 8 et Shanghai)

**Résumé** : La mondialisation est une nouvelle étape de l'histoire de l'humanité. Elle nous oblige à nous interroger sur nos capacités culturelles, économiques, politiques et sociales pour comprendre le monde d'aujourd'hui. L'internationalisation des hommes, inscrite de fait dans la mondialisation, devient un observatoire éclairant. Pour illustrer notre propos, nous développons le principe d'une « confiance à construire » dans le rapport à l'autre oscillant entre méfiance/confiance afin de sortir d'une vision binaire du « choc des civilisations ». Si une éducation à la mondialisation s'impose, elle est déjà manifeste dans l'expérience d'hommes et de femmes à l'étranger. On présentera le principe d'immersion et ses phases qui conduisent à un art de travailler à l'étranger jusqu'à, pour certains, l'acquisition d'une « intelligence nomade ».

**1. Confiance et mondialisation**

Le terme « confiance » est un vocable aux usages multiples. C'est un de ces repères sociaux dont les observateurs sont pour décrire une conscience sociale. Relevant du sens commun, la confiance serait un acte de coopération, porté au rang d'une vertu et d'une valeur humaine, synonyme de concorde. En fait, « rien ne se fait sans confiance ». C'est-à-dire qu'une relation symbiotique repose sur un seuil minimal de confiance. Cette observation fait-elle utopique confirme un allant de soi. En tant que langage, elle se compose d'une syntaxe avec ses codes culturels, ses canaux de transmission, ses rites de répétition (le don) et une pragmatique de *pragm* : fait dans laquelle se joue les affects et la psychologie humaine et sociale. La confiance s'oppose et se prouve en termes d'amplitude et de seuil à l'intérieur desquels se manifestent un « sentiment social », producteur de confiance ou de méfiance. La confiance ne peut être réduite à la maximisation d'un intérêt visé. En revanche, elle s'oppose, elle se gagne, elle peut se perdre. Elle se manifeste dans un « espace du sens », un point à partir duquel s'imisce et émerge du sens commun, tourné vers soi (confiance en soi, autonomie), vers le groupe (valeurs de référence), au sein de l'institution (la règle, la transparence) ou économique (opportunisme, intérêt). À l'instar du mot, les caractéristiques et les significations de la confiance sont l'expression de signes et de symboles qui lient et unissent du visible et de l'invisible. Invariant anthropologique, nous lui attribuons une nature et une valeur universelle, mais nous refusons l'idée que la confiance porterait en elle les fondements de principes moraux transposables d'un monde culturel à un autre. Il n'existe pas de standardisation culturelle de ce « sentiment social ». Ce paradoxe est mesurable dans un contexte de mondialisation. À l'exception de ceux qui restent « fermés » à la rencontre,

L'expérience à l'étranger est un parcours initiatique, jamais linéaire : la confiance acquise est alors le fruit de transformations personnelles, débouchant sur un métissage fécond vers « le choc des civilisations » (Huntington, 1997).

## II - Occident - Chine : Le XXI<sup>e</sup> siècle, une rencontre sous le signe de la confiance

Il nous faut rappeler très brièvement qu'au XXI<sup>e</sup> siècle le rapport de la Chine avec l'étranger a pris les formes d'un repli identitaire et politique, intégrant les conditions minimales d'une confiance possible. Sous fond stéréotypé de notre culture et avis idéologique, ce diktat a drainé dans son sillage la peur de l'étranger et la peur de la sanction d'être surpris de sympathiser avec lui. On pouvait parler d'une confiance sous haute surveillance. En revanche, aujourd'hui, tout Occidental peut circuler librement et découvrir la Chine urbaine ou rurale, à l'exception de certaines régions encore interdites. Cette facilité est le signe politique d'une ouverture. En Chine, le nombre d'expatriés français a progressé de manière constante, passant d'environ 2010 expatriés en 1994 à plus de 10700 expatriés. Ceci est sans compter les nombreuses initiatives individuelles. Même s'ils demeurent encore modestes en stock par rapport aux investissements en Europe ou aux États-Unis, ces dix dernières années, 340 milliards d'USD d'investissements étrangers ont été contractés et 720 milliards engagés en Chine avec la création de 380.690 joint-ventures. Plus de 800 entreprises françaises ne sont à l'origine que de 1,16% du total (3 MD USD) mais souhaitent bénéficier de l'ouverture liée à l'inségration de la Chine à l'OMC.

## III - Des attitudes de confiance et confiance face à l'altérité asiatique

L'altérité introduit une double relativité : l'unité du genre humain et la pluralité culturelle. Puisqu'il s'agit de l'Autre asiatique, l'altérité dont il est question, ce n'est pas celle de notre *alter ego* et d'Autre, doté de croyances et de valeurs communes. Non, il est fait allusion précisément à l'altérité « exotique » le lointain étranger, impensable. Hors de nos catégories mentales, nous l'appelons « altérité radicale », issue de notre imaginaire aux sources antiques. Ainsi, cette altérité porte en elle des stéréotypes ancestraux.<sup>3</sup> On

<sup>3</sup> Sources : note de 25/09/2001 - [www.tseow-dao.org/china](http://www.tseow-dao.org/china)

<sup>4</sup> De ce constat découle une représentation figée de l'altérité asiatique dont on trouve les traces dans les textes les plus anciens (par ex. chez Hérodote), dans le concept de « despotisme oriental » (Boulanger, *Recherches sur les origines du despotisme oriental*, 1761), chez Montesquieu (« *De l'esprit des lois* ») qui s'étonnait que l'on puisse être chinois<sup>5</sup>; dans les écrits de K. Marx et de M. Weber évoquant une « exception asiatique » versus « exception européenne » (Goody, 1999, p. 107). Dans le même esprit, Rudyard Kipling dira : « *East is east, and West is west, and never the twain shall meet.* » et, Simon Leys de confirmer que « la Chine est tout simplement l'autre pôle de

renommé à la relation interculturelle des modes de représentation qui peuvent prendre divers chemins pour saisir ce qui appartient à des espaces mentaux différents. En termes d'expérience, on parlera plutôt « d'attitudes » au sens psychosociologique plutôt qu'une altération comportementale supposée. Les modalités de la relation interculturelle peuvent alors se mesurer d'une part en termes d'implication et de distanciation c'est-à-dire une aptitude (dimension épistémologique) et d'autre part de confiance et de méfiance, c'est-à-dire une attitude (dimension psychologique) dont voici les quatre polarités : l'implication - confiance ; la distanciation - confiance ; l'implication - méfiance et la distanciation - méfiance.

RAPPORT À L'ALTÉRITÉ/RACIALE		
	communication relationnelle compréhensive	communication relationnelle factive
implication	CONFIDANCE	MÉFIANCE
IMPÉRIATION	hiérarchie impériale	A l'égard de la frontière
INSTANTANÉ	A l'égard de la médiation	hiérarchie objet

La polarité implication - confiance introduit l'idée d'un choix revendiqué d'être-là avec la recherche d'une efficacité dans le partage des différences. Cela relève du principe de l'altérité empathique c'est-à-dire une écoute attentive centrée sur la personne. La relation centrée sur l'altérité empathique crée des zones de confiance, sollicitant une altération par un message de valeurs. Au fil du temps, le rapport à l'altérité se dote d'un capital confiance.

La polarité distanciation - confiance accepte la différence comme point d'appui à la relation, laquelle oscille entre subjectivité et objectivité, prudence et sincérité. Elle se bâtit sur les bases d'une *altérité de la médiation*. On est dans la conciliation cherchant à établir un pont entre soi et l'Autre. Il s'agit de faire le pont entre ce que je crois savoir, ce qui est et ce que je comprends, en restant réceptif et attentif. C'est pourquoi, un échange se fait avec la recherche d'un terrain d'entente.

La polarité implication - méfiance est davantage dans la méfiance. Dans le rapport à l'Autre, c'est l'altérité de la frontière. Il y a une implication dans le choix d'aller là-bas (Eldorado, opportunités de carrière, etc) mais une grande méfiance, dotée de préjugés indispensables à une perception figée de l'inconnu.

L'expérience humaine. » Ce discours récurrent sur l'Autre asiatique relève aussi d'une spore dont les siècles n'ont jamais démenti la permanence.

La polarité de *distanciation - confiance* introduit une représentation de l'Autre sous le mode de l'*altérité de soi*. L'autre « exotique » n'a d'existence que dans un principe de différenciation totale voire de soumission. Sans ambigüité aucune, le système de valeurs invoquées est celui d'une pureté raciale (religieuse ou idéologique) cultivant mépris et haine à l'égard du non-différent.

De ces quatre polarités, nous dégagons deux espaces de sens : une *communication relationnelle factice* et une *communication relationnelle compréhensive*. Les attitudes *implication - confiance* et de *distanciation - confiance* relèvent d'un espace relationnel factice, produisant de la fermeture. En revanche, les attitudes *implication - Confiance* et *distanciation - confiance* introduisent le principe d'une *intelligence vigilante*, prise dans un contexte d'internationalisation qui relève d'une complexité de fait, induisant des zones de confiance à construire, propre à un espace de *communication relationnelle compréhensive*.

## II - L'art de travailler à l'étranger : une confiance à construire

Les premières expériences sont le jeu d'une représentation entre « Ex et Meus » avec l'idée d'un « autre monde », inaccessible tant sur le plan spatial que mental. Ces préjugés se blâment sur des expressions simplificatrices comme : « C'est du chinois ! » signifiant une aporie pour la logique occidentale (Kamenarovic, 2001). Travailler en Chine impose de compter avec certains préjugés mais aussi des contraintes afin de se familiariser avec une ambiance sociale. Ce n'est qu'à ce prix-là qu'une immersion est possible. Il faut comprendre par « immersion » le choix d'accepter de se laisser immerger par un environnement social et culturel perçu comme différent. En n'échouant pas la phase d'adaptation, concept opératoire clé de la mobilité internationale (Cerdin, 2002, p.18), nous préférons celui d'immersion, lequel recouvre un champ interprétatif plus large. Nous proposons trois phases de l'expérience (Fernandez, 2002) :

- l'immersion - adaptation, la confiance se vit
- l'immersion - compréhension, la confiance se construit
- l'immersion - intégration, la confiance est acquise.

Sertant de l'analyse d'Hofstede (1980) qui occulte dans ses travaux la dimension subjective de l'expérience et celle de la complexité des valeurs en interaction, dans la phase d'adaptation, l'expatrié découvre d'abord une réalité chinoise. Cette découverte demeure une épreuve pour la plupart des expatriés car cela concerne les rites de socialisation et à un rythme à « saisir ». Cette phase débouche sur les prémises d'un « penser autrement » en faisant le deuil d'a priori que l'on considérait juste mais qui, en situation interculturelle, s'avère parfois inefficace. Ce sont les rites de l'hospitalité, l'organisation sociale chinoise avec son réseau relationnel de *guanxi*, le fonctionnement des institutions et ses logiques d'action. Dans les rites de socialisation, c'est l'expérience

du principe de la « face » (Zhang, 1995 ; Bond, 1991). C'est aussi la découverte du rapport à l'autorité de type « traditionnal » reposant sur la piété filiale et le respect de l'aîné. En termes d'apprentissage, on goûte l'ambiance sociale mais aussi la nourriture, on sent les odeurs, l'humidité ambiante, on écoute une nouvelle « sonorité sociale », on circule dans un espace social dense, on touche, on observe, etc. On se laisse finalement surprendre.

Dans la phase de compréhension, une question centrale traverse *in fine* l'expérience : Comment ressentir ce que l'on n'est supposé ne pas comprendre ? Cette phase est la prise de conscience d'une « médiation interculturelle ». L'expatrié devient plus pondéré, moins catégorique concernant la complexité du monde chinois. Il reconnaît à l'expérience un savoir éprouvé. Les qualités identifiées sont : la patience, l'humilité et justement la confiance. En ce sens, l'étymologie du mot compréhension du latin *comprehendere* rend compte d'une capacité à « saisir ensemble » les modalités de la production de l'échange. Ce seuil de l'expérience permet aussi de vivre un « existence inversé » c'est-à-dire que dans le regard de l'autre, on vit un renversement de perspective. On s'est plus focalisé sur l'étranger, les bizarreries de l'Autre mais plutôt sur les siennes propres. Il est alors évoquée une adéquation comprise entre soi, l'expérience vécue et la réalité chinoise côtoyée. Mais cela ne se fait pas sans tensions. Les obstacles vécus comme une contrainte paradoxale sont relatifs à la perception du temps culturel, les logiques de métier, l'amitié et la confiance.

Pratiquement, la phase d'intégration suppose que l'individu se soit investi dans le mandarin. En termes de socialisation, on intègre et l'on est intégré à des espaces culturels (codes et logiques culturelles acquises) et interculturels (tensions et interactions de modèles de pensée) jusqu'à l'acquisition d'un savoir-faire, reflet d'une confiance acquise. L'idée d'intégration précède un rapprochement qui altère profondément la personne, sans doute gâché (éligé) de la figure du « *mandarin* » de J.M. Bebergy (2000). L'expatrié sait adopter une manière d'être, une discrétion comportementale, une gentillesse « agissante » qui renvoie justement à une pratique des codes culturels. En fait, l'idée qu'un échange nécessite parfois un comportement type pour être vu comme *authentique* d'un point de vue culturel. Pour cela, la confiance acquise est aussi le fruit de la formation d'une « intelligence nomade ». Il faut comprendre par « intelligence nomade » une intelligence de sensible et de l'intelligible, contingente, acceptant des dissonances cognitives dans l'échange.

#### *De l'intelligence nomade*

L'internationalisation du monde confirme que les cultures humaines échangent des différences et des ressemblances. Dans cette hypothèse, l'expatrié peut devenir « Autre » du latin *alterare*. L'altération interculturelle indiscretise un état éprouvé mais aussi une implication forte. L'altération repose sur l'idée d'une « congruence interculturelle », c'est-à-dire la conscience d'un lien qui s'établit entre soi et une culture d'origine, seul à partir duquel le champ de la confiance prend forme : être congruent, se

n'est pas accepter n'importe quoi à n'importe quel prix et n'importe comment. L'expérience à l'étranger exige des conditions raisonnables de échange. Cela suppose effectivement un état d'esprit délimitant le négociable du non négociable et les règles de l'échange qui les sous-tend. En quelque sorte, l'idée d'un « contrat interculturel » qui tolère des écarts parfois importants, tout en adhérant à des valeurs partagées voire communes. « L'intelligence monale » se résume pas d'une démarche purement cognitive, d'une synapse reliée à d'autres, sorte de mécanisme bien pensant. Elle revendique une aptitude et une attitude à être en relation, impliquant des qualités humaines comme la tolérance, une souplesse de l'esprit, la recherche d'un juste équilibre et une certaine humilité. Elle privilégie le regard esthétique, l'ouïe dissimulée, la gestuelle significative contre une logique rationnelle et un pragmatisme arrogant. Elle se laisse prendre et surprendre par les événements. Elle est impulsée par une curiosité de tous les instants, acceptant l'imprévisible et multipliant les peurs attribuées à l'inconnu. Elle ne nie pas un savoir de l'inattendu, acceptant le jeu d'une ignorance nécessaire à son épanouissement.

Cette intelligence monale, praxis interculturelle de la pensée est donc très méliose. Pourquoi en est-il ainsi ? La pensée méliose est issue de la rencontre de modèles de pensée. Elle se manifeste sous la forme d'une pensée de la « fluidité ». La pensée méliose ne cherche pas à débarrasser une logique culturelle pour embrasser fraternellement un autre modèle de pensée. Elle sait que c'est vain, privilégiant le principe d'une réalité complexe. Il ne s'agit donc pas d'éponser un modèle au détriment du reste. Cette pensée admet la différenciation comme point d'appui à la compréhension de ce qui se joue. Parfois, les logiques culturelles se font comme deux silex provoquant des étincelles. Dans de telles conditions, le profit récolté attribue au métissage de l'action, un ensemble de compétences interculturelles qui s'érigent en une nouvelle vision et compréhension du monde.

#### **En guise de conclusion**

Nous avons cherché à démontrer que la confiance est un « sentiment social ». À la faveur de rites de socialisation locaux, la confiance se révèle être une exigence sociale et, paradoxalement, un pari difficile, car elle ne se décrète ni s'achète. Dans notre analyse, la confiance durable repose sur la capacité à nous avec nos propres catégories mentales en concédant à l'Autre une altérité propre. C'est l'apprentissage d'un « équilibre des contraires » dans la relation qui passe par un métissage des valeurs, producteur de confiance. Sauf exception, la relation d'un capital confiance est le fruit d'une réussite que revendiquent les individus ayant acquis cette compétence spécifique. Celle-ci est recherchée ou valorisée par certaines entreprises chinoises, étrangères ou mixte. C'est donc au prix d'une confiance comprise, partagée et enseignée que nous comprenons mieux l'intérêt de travailler et vivre ensemble.

#### **Bibliographie**

*B. Fernandez – Article confiance – Canton 31 mai - 2 juin*



Baldé D, Ferrand A., Les rapports du Sémé : *MONDIALISATION : RÉAGIR OU SURVIE ? La France face à l'épanouissement des compétences, des talents et des entreprises*, N°386, 2000-2001.

Belorgey J. M., *Transfuges, Voyages, ruptures et métamorphoses : des Occidentaux en quête d'autres mondes*, Autrement, 2000.

Bond M.H., *Beyond the chinese face. Insights from psychology*, Oxford University Press, Hong Kong, 1991.

Cerdin, J.L., *L'expatriation*, Editions de l'Organisation, 2002.

Fernandez B., *Nonaliène et modèle international. Du rêve à l'expérience d'Occidentaux en Asie*, préface d'Engèle Enriquez, Editions Anthropos, sept. 2002.

Fernandez B., *Expatriation de Français et compétences interculturelles dans le monde chinois*, in Zheng Jina et Xu Zhenhua, *Entreprise et communication*, Ed° Quailie, Hong Kong & Paris, librairie You Feng, 2001.

Gauchon Pascal, *Mondialités et Français voyageurs ?*, Pdf, 2000.

Geert Hofstede, *Culture's Consequences : international differences in work-related values*, Beverly Hills/London, Sage publications, 1980.

Goady J., *L'Orient en Occident*, Seuil, 1999.

Huntington S.P., *Le choc des civilisations*, Odile Jacob, 1997.

Huot & Kermadec J.M. (1989), *Les psychologues de la Chine*, Ed° Eyrolle, Paris.

Kamenarovic I.P., 2001 - *Le conflit, perception chinoise et occidentale*, Cef.

Piquet M.C., *Les miroirs de la négociation en Chine. Voyage dans l'univers mental et social chinois*, Pöquier et Leplatin, 2001.

Thadéez C., Mangematin V. et Harrison D., *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gauthier Motin éditeur, 1999.

Venue Wiem, Agard Pieteren Sissak, *European Expatriates' in china - perspectives for the 21 st Century*, Newsletter of the asia Research Centre, Copenhagen Business School, n°8, 2000.

White K., *L'opium mondial*, Grasset, 1987.

Zheng L. H. (1995) *Les chinois de Paris et leurs jeux de face*, L'Harmattan, 1995.