

VIII^e congrès international de l'ARIC
(association pour la recherche interculturelle)
24-28 septembre 2001

Recherche et pratique interculturelles : nouveaux espaces,
nouvelles complexités ?

Apprentissage de l'expérience interculturelle dans un contexte
de mobilité internationale¹

Bernard Fernandez
(Anthropologue, CRISE et LEC, Université Paris 8 et Shanghai)

En s'appuyant sur l'expérience d'expatriés Français en Chine, l'analyse qui suit tend à présenter l'apprentissage de l'expérience interculturelle. Il s'agit de rappeler très brièvement le cadre général de l'expatriation et de l'implantation d'entreprises françaises en Chine. On abordera ensuite la perception vécue du monde chinois dans notre représentation imaginaire. En termes de processus de socialisation et d'échange au quotidien, nous dégagerons l'acquisition de compétences interculturelles en fonction de phases d'immersion distinctes : l'immersion - adaptation, l'immersion-compréhension et l'immersion-intégration. Sur le

¹ Cette recherche s'inscrit dans le prolongement d'une thèse soutenue en septembre 1999, intitulée *Pratiques de gestion d'entreprises françaises et chinoises en Chine*, soutenue à l'Université de Paris 8, sous la direction du professeur René Barbier. Cette thèse a été publiée en 2001 sous le titre *Pratiques de gestion d'entreprises françaises et chinoises en Chine*. Les enquêtes menées ont été qualitatives pour la thèse centrée sur l'individu (14 entretiens totalisant 800 pages de transcription), une autre enquête semi-directive et directive auprès de 33 personnes ainsi que des entretiens auprès de journalistes et

I - L'expatriation en Asie

Le rapport des sénateurs Badré-Ferrand (2000-2001) traite de l'expatriation croissante des Français, inscrite de fait dans la mondialisation. Selon leurs sources, le Français est peu internationalisé (2,9% de la Population Totale « P.T. ») si l'on compare à ses partenaires Allemands (4 millions, 5% - PT), Italiens (6,5 millions, 11,3% - PT), Japonais (10 millions, 7,9% - PT) ou Saisse (800 000, 12% - PT). Pour l'année 2000, L'OMI¹ avance le chiffre total de 1,9 millions de Français vivant à l'étranger dont 52 % sont immatriculés sur le continent européen et 5,6 % en Asie. Dans cette partie du monde, l'expatriation française concerne en grande partie un personnel qualifié avec deux dominantes : les cadres et les professions libérales et intellectuelles. Les pays où sont installés le plus de Français sont l'Australie (48057), l'Inde (10000), la Chine Populaire (10567, Hong Kong inclus) puis le Japon (6368). Pour la Chine, le nombre d'expatriés Français recensés a progressé de manière constante depuis 1994, sans compter les nombreuses initiatives qui viennent « tenter l'aventure », réactivant le mythe d'un « Eldorado asiatique ». Même s'ils demeurent encore modestes en stock par rapport aux investissements en Europe ou aux Etats-Unis, ces dix dernières années, 340 milliards d'USD d'investissements étrangers ont été contractés et 720 milliards engagés avec la création de 380.600 joint-ventures. En Chine, environ 820 entreprises françaises sont à l'origine de 1,16 % (3 MD USD) mais souhaitent bénéficier de l'ouverture liée à l'intégration de la Chine à l'OMC.

¹Office des Nations Unies pour le Développement Economique (ONUDE) 2001 de taille pour des sources : note de 25/09/2001 : www.uno-ctd.org/chine groupes internationaux ainsi que des entreprises plus modestes (Piques, B. Ferrand, Sénateurs Badré-Ferrand, 2001). Il est clair de voir une liste des projets d'entreprise, il apparaît donc difficile de généraliser, mais plutôt être attentif et prudent. En revanche, quelle que soit l'entreprise, un point de

convergence apparaît, c'est l'importance du facteur humain. Ceci est vrai pour toute activité humaine. Mais, dans le contexte de l'expatriation, le facteur humain comporte des enjeux particuliers tant pour l'entreprise que pour le salarié. De récentes enquêtes (China Staff, 2000 ; Arthur Andersen, 2000) montrent que l'expatrié éprouve des difficultés à communiquer et comprendre la réalité chinoise. L'aire culturelle de destination impose une préparation préalable. Rappelons que contrairement aux idées reçues, celui qui vise à construire un discours académique sur l'Asie (par ex. le sinologue, l'indianiste, etc.) n'est pas exempt à vivre des zones d'incompréhension dans son rapport à la culture asiatique (Said, 1980). Bien sûr, le savoir académique aide à la compréhension de la culture. En revanche, il n'existerait pas un manuel « prêt à penser » qui enseignerait le jeu infiniment subtil des interactions sociales, des rites de l'hospitalité à l'inhospitalité, de la souplesse à la rigidité de nature culturelle, de la confiance jamais donnée a priori et de la relation sociale infiniment complexe.

L'expatriation en tant que telle est donc le révélateur des différences culturelles vécues au quotidien. L'expatrié arrive dans le pays avec des certitudes en termes de compétences professionnelles et de fortes incertitudes relatives à la méconnaissance du contexte culturel et historique du pays, faisant l'expérience du « choc des cultures » (Camilleri et Cohen-Emotique, 1989 ; Oberg, 1960). Certains expatriés, fraîchement arrivés, considèrent que ce « choc » est une « vue de l'esprit » postulant que le Chinois est proche du Français dans sa manière de penser et d'agir. Pour d'autres, cela est vécu comme une curiosité et un défi. Enfin, il y a ceux qui le vivent comme une épreuve.

Dans notre étude, le « choc des cultures » est donc la rencontre
B. Ferrand, *Revue de psychologie*, 2002, 49(1), 1-17.
entre les « référents mentaux culturels »
relèvent parfois d'une incompréhension partielle ou totale. Sur un plan

individuel, ce « choc » se traduit par une fascination, une confusion voire une frustration qui est la conséquence directe d'une incapacité à comprendre des signes sociaux et culturels du pays d'accueil.

II – Représentations et imaginaires de l'altérité chinoise

Les toutes premières expériences de l'expatrié sont le reflet d'une perception occidentale du monde chinois : un héritage. On est donc « habité » au sens fort du terme par une mémoire collective qui structure notre vision du monde, fruit d'un imaginaire collectif puissant (Castoriadis, 1975). Le Français vit le monde chinois par le filtre d'un ensemble d'idées souvent très influentes, déterminant une conduite non neutre. La Chine est le foyer de nombreuses interprétations au centre duquel on repère une dualité classique entre Eux/Nous mais aussi l'idée d'un « autre monde » perçu comme un inconnu radical, c'est-à-dire un lointain inaccessible tant spatial que mental. Cette représentation oscille entre l'attrance et le rejet ou encore « l'amour et la haine » (Cartier et alii, 1998).

Ces préjugés, positifs et négatifs, aux origines séculaires produisent une opacité de fait dont l'expression : « *C'est du chinois !* » confirmerait une aporie culturelle pour la pensée occidentale. Cette perception opaque est déjà mentionnée dans l'Antiquité, à l'époque médiévale avec la représentation du « *vrai étranger* » (Le Goff, 1991, pp.36-37) et aux siècles derniers. Déjà le philosophe Pascal (Schlegel, 1998) parlait de la Chine en termes d'opacité alors que Montesquieu restait dubitatif devant le fait que l'on puisse être chinois ! Cette opacité est encore répandue dans le discours des Français comme le souligne un enquêté : « *Il y a donc une opacité culturelle de la société* ».

B.Fernandez – Anthropologie – ARIC – Annuaire 2012
Ces représentations de l'altérité chinoise sont des distorsions entre le jeu des images influentes héritées et la réalité vécue. L'enquête a permis de dégager trois sources différentes d'images influentes collées à la Chine.

L'imaginaire des valeurs intègre les sagesse orientales, la spiritualité, le respect de l'ascète, une tradition forte avec l'esprit éclairé du portrait idéalisé du Mandarin et une organisation sociale stable. L'imaginaire médiatique renvoie aux images de pauvreté et d'Eldorado, au péri jaune, à l'infanticide, à une société totalitaire et secrète, au gigantisme de la Chine tant humain que physique. Quant à l'imaginaire expérientiel, il est issu des expériences vécues, lues, racontées et entendues qui stimulent autant un processus d'identification pour celui qui part qu'un ajustement par rapport aux deux autres imaginaires, des valeurs et des médias. Edward Said (1980) orientaliste, qualifie cela comme une « attitude tectonique » (p.112). Sur le plan de l'expérience, soulignons aussi l'évocation forte de la présence d'un imaginaire familial lié à une enfance asiatique et, pour d'autres expatriés, les figures légendaires du globe-trotter, du missionnaire ou de l'aventurier appartenant à la généalogie familiale.

III - Compétences interculturelles requises

Les compétences et qualités exigées ne relèvent pas seulement du domaine des savoirs techniques. Pour appréhender l'univers chinois, une des lignes de force est de distinguer les compétences institutionnelles, professionnelles et personnelles. Brevement, les compétences institutionnelles reposent sur le « crédit institutionnel » acquis par une entreprise dont l'image de marque est reconnue. La confiance est donnée par principe. Cependant, le travail sur le terrain reste une affaire de relations interpersonnelles où le savoir-faire technique et la culture de l'entreprise sont ramenés progressivement à un rôle mineur. Il est alors question de qualités et de compétences personnelles spécifiques à acquérir.

Bernardine Lantieri, ARIC - L'Annuaire 2002
Il est important de préciser que ces compétences résultent d'une interaction avec les spécificités culturelles du monde chinois. Dès lors, la compétence n'est pas donnée d'emblée, elle touche

notamment à l'organisation (rapport hiérarchique), aux institutions chinoises et à une certaine conception du travail (sens de la responsabilité, délégation, logique de métier). En réalité, s'agit de l'analyse d'Hofstede (1980) qui occulte dans ses travaux la dimension subjective de l'expérience et la complexité des valeurs en interaction, cette découverte du monde chinois demeure une épreuve pour la plupart des expatriés car cela concerne aussi les rites de socialisation et un rythme à prendre dans l'échange relationnel. En ce sens, l'expérience interculturelle impose d'abord de rompre avec certains préjugés et des certitudes 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 vécu comme radicalement différent. À l'inverse du processus d'adaptation souvent évoqué comme indicateur central de la mobilité internationale (Cerdin, 2002, p.18), la notion d'immersion recouvre un champ interprétatif qui couvre l'adaptation tout en incluant d'autres phases de l'expérience que nous qualifions de compréhension et d'intégration (Fernandez, 2002).

IV - L'immersion-adaptation : Toucher, sentir, voir, écouter, goûter

Dans la phase d'immersion-adaptation, l'expatrié découvre un secteur professionnel, fait l'apprentissage progressif d'une autre conception du travail mais aussi de la diversité culturelle et sociale. Pour certains, cela passe par le choix de pouvoir converser dans un chinois parfois rudimentaire mais convaincant pour créer du lien social. Cette phase permet progressivement de s'ouvrir à une manière d'agir qui débouche sur les

Bernard, 2002, p.18

ensemble *a priori* que l'on considérait juste mais qui, en situation interculturelle, s'avère parfois inefficace. On attribue à l'échange interculturel un ensemble de conduites et de manières de faire élaborées en situation. C'est donc un effort personnel comme l'indique l'extrait d'un entretien : « C'est un autre monde, j'y ai avancé sur la pointe des pieds en essayant de faire pour le mieux. »

La phase d'adaptation suppose une réelle activité cognitive, sorte d'interface entre l'expérience et la prise de conscience de celle-ci. Dans un langage ethnologique, l'expatrié devient « observateur-participant » découvrant les rites d'intégration de l'organisation sociale. Il fait l'expérience de l'hospitalité et d'une symbolique de l'échange propre au monde chinois. C'est un bricolage au quotidien proche de la *Méris* grecque (Detienne et Vernant, 1974), qui est aussi de ruser avec ses propres catégories mentales pour saisir ce que l'on ne connaît pas.

Partant de cette analyse, tout porte à croire que l'apprentissage interculturel offre la possibilité de développer une attitude et une aptitude convoquant des intelligences spatiale, olfactive, visuelle, auditive et gustative (Gardner, 1996). 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, réclamant d'autres logiques d'action pour se déplacer, on touche, on observe, etc. On se laisse finalement surprendre. On chemine sur les pistes parfois difficiles de l'échange interculturel. De cette démarche exploratrice ressort une capacité à accepter l'improbable, l'imprévu qui surgit dans la plupart des situations interculturelles.

Au seuil de cette première immersion, l'expatrié peut décider d'aller au-delà, il s'agit d'entrer dans l'immersion-compréhension. Notons que la *B.Ferrand - Anthropologie - ARIC - Université de Bourgogne, 2002* - « L'implication, par exemple de zéro à trois. Le niveau zéro relève d'un rapport superficiel. Le pays est vu comme un lieu parmi tant d'autres. Lié à des stratégies de

exécute sa mission. Quant aux niveaux un et deux, ils indiquent le degré d'implication de l'expatrié jusqu'à une immersion-adaptation réussie, c'est-à-dire l'effacement graduel de préjugés et d'idées reçues pour une interprétation saine et ressentie de la réalité asiatique.

V - L'immersion – compréhension : des compétences acquises

L'immersion-compréhension est la prise de conscience d'une possible « médiation interculturelle » qui est de construire une relation sociale en tenant compte de logiques culturelles parfois contraires. Il est question de « compétences interculturelles » acquises, reflet aussi du sentiment d'une adéquation entre soi et la réalité asiatique. Véritable apprentissage, l'expatrié devient plus pondéré, moins catégorique concernant la complexité du monde asiatique. Il reconnaît alors dans son expérience le fruit d'un savoir éprouvé qui touche à la compréhension des multiples facettes de la réalité chinoise. Pour illustrer notre propos, voici un extrait d'entretien, repris dans l'étude de M.C. Piquet (2000) :

« Dire que la Chine est un terrain très difficile, c'est insuffisant. Avant tout et n'est pas un terrain normal. Il faut se vider l'esprit de toutes nos habitudes de pensée, des contraintes que nous avons chez nous aussi bien du point de vue industriel et économique. Il s'agit d'essayer de retrouver les fonctions physiologiques que l'on a un peu perdues dans notre environnement, des sensations, du feeling. Essayer de capter l'information que l'on vous transmet, de saisir son intérêt. C'est très difficile pour nous ! Si l'on a un peu d'humilité, d'humanité et d'ouverture d'esprit, on s'y met très bien. Si l'on reste bloqué dans notre schéma cartésien. Si l'on veut tout, tout de suite, alors que le temps n'a pas la valeur qu'on lui a donnée dans la société moderne occidentale, alors on est sûr d'échouer » (pp.16-17).

B. Fernandez, *Antropologie de la Chine contemporaine*, 2006. Développer des qualités humaines qui sont la patience, l'humilité et la confiance. En ce sens, le terme de « compréhension » rend compte d'un travail « ensemble » comme

l'expérience permet aussi de vivre un « exotisme inversé » dans le regard de l'autre, on vit un retournement de perspective. On n'est plus focalisé sur l'étrangeté, les bizarreries de l'autre mais plutôt sur les siennes : « *Tiens, je ne pense pas comme lui !* ». Néanmoins, cela ne se fait pas sans quelques tensions qui relèvent précisément de l'acquisition d'un savoir spécifique. Ces tensions-là sont un apprentissage parfois malaisé. Sur le plan personnel, l'expérience interculturelle permet d'identifier des modes d'actions qui relèvent tant de l'épreuve en termes de « tensions » que d'une meilleure compréhension du monde chinois. Retenons cinq tensions évoquées :

1. Une tension entre « la relation sociale et la fidélité ». En fait, la qualité de la relation sociale et professionnelle avec le monde chinois se mesure dans la durée. Il faut s'installer dans le pays et ne pas être de passage, acceptant que seul le temps favorise des liens durables avec des partenaires locaux. Le principe de fidélité serait un facteur de réussite tant sur le plan professionnel que personnel.
2. Une tension entre « l'immersion et la solidité psychologique ». S'immerger c'est accepter de modifier son point de vue, ses habitudes et son comportement sous peine de déboucher sur des impasses et des malentendus d'ordre culturel mais aussi la peur de perdre ses propres repères culturels. L'immersion réclame une certaine solidité psychologique pour distinguer ce qui est tolérable et ce qui ne l'est pas, ce qui est la règle où de l'exception. L'effort évoqué est donc centré sur la personne.
3. Une tension entre « l'immersion et la patience ». Dans le cadre d'une négociation, de la signature d'un contrat ou dans une relation interculturelle au quotidien, la patience semble être un des exercices les plus difficiles. Comme s'il était évident que le chinois « use du temps pour user l'Occidental ». Sur un plan interculturel, les notions de temps, d'efficacité et de résultats, sont bien souvent le signe de

B.Fernandez - Apprentissage de l'OCIC - Langue, 2002 -

4. Une tension entre « l'écoute et le respect d'autrui ». Trouver sa place dans un environnement chinois suppose de développer des qualités d'écoute et de respect. Elles sont appréciées par les Chinois. Écouter, c'est aussi rester humble. Toutefois, une certaine « arrogance » (Piquet,¹ 2001, p.18) serait attribuée aux Français, obstacle au dialogue. Ceci étant dit, l'humilité ne doit pas cependant empêcher la franchise. On doit dire ce qu'on a dit mais il convient de respecter l'autre, de ne pas lui faire perdre la face (Zheng, 1995 ; Bond, 1991). Dans le même ordre d'idée, il convient d'opter pour une logique du détour (Jullien, 1996), c'est-à-dire savoir contourner les problèmes, car une attaque de face est souvent vouée à l'échec.

Ainsi, en dépit des problèmes de la langue, les barrières au quotidien concernent les coutumes et les habitudes sociales mais aussi ce sentiment d'une « opacité » constante qui rendrait le monde chinois parfois inaccessible. Il s'agit alors de se donner les moyens de pouvoir comprendre. C'est pourquoi, le champ de l'immersion – compréhension pose une question centrale à l'expatrié : Comment interpréter ce qui ne serait pas du registre de notre pensée ? En d'autres termes, comment comprendre ce qu'on n'est supposé ne pas ressentir ? Certains obstacles relèvent littéralement du paradoxe voire de la « contrainte paradoxale » au sens de Bateson. Ce sont la perception du temps, l'amitié et la confiance.

Le temps « culturel » est un obstacle de taille. Les Français ont du mal à intégrer la perception du temps chinois qui implique la durée, un rythme et des rites alors que les Chinois se montrent uniquement préoccupés par les résultats à court terme, autour d'un contrat. Certains

¹ ~~considèrent que ce paradoxe est le prix à payer d'une imitation à la Chine.~~
² Cette « ambiguïté » attribuée au Français n'est pas absente d'autres études récentes. L'amitié relève d'un mode de relation ambiguë. Certains remarquent que les Français témoignent d'une importance de l'amitié, mais se rompent facilement les liens établis, professionnels ou extra-professionnels. D'autres observent que l'amitié dans le cadre professionnel serait « un mariage avec divorce

programmé ». Les plus nombreux indiquent que l'amitié en Chine serait le signe d'une relation interpersonnelle réussie. La confiance est une nécessité, elle résume en quelque sorte les autres qualités déjà évoquées. Elle s'inscrit du côté chinois avec l'ouverture aux capitaux étrangers, à un partenariat de plus en plus important. Du côté français, il semblerait que l'on développe une méfiance vis-à-vis de la partie chinoise, soupçonnée de s'approprier des savoirs faire ou de se livrer à de multiples contrefaçons.

VI - L'immersion intégration : un pragmatisme éclairé

Les deux phases d'immersion analysées ne rendent pas compte de la totalité du vécu. Certaines expériences recueillies dépendent d'un autre niveau d'immersion. Il s'agit d'évoquer la phase d'immersion-intégration. En quoi est-elle distincte des autres phases identifiées ? Elle n'est pas une opposition aux autres phases puisqu'elle en découle directement. Chaque phase correspond à un niveau d'acquisition. Toutefois, ne nous méprenons pas, ce modèle explicatif n'est pas le miroir d'une représentation mécanique de la réalité. En fait, ce processus touche autant à des transformations personnelles qu'à une connaissance toujours plus juste de l'expérience interculturelle. En d'autres termes, la phase de compréhension précise un choix d'aller plus loin et, surtout, une prise de conscience de ne pas réduire l'Autre chinois à un « savoir essentiel » académique au sens d'Edward Saïd (1980, p.53). Le mérite de cette grille de lecture est de travailler sur les fausses évidences. Si le temps chronologique et le temps interculturel ne s'annulent pas, il ne recouvrent pas la même signification pour l'individu.

Le temps interculturel ou expérience vécue a aussi une valence

Compte rendu de la conférence de la 22^e soirée 2001, p.12
B.Fernandez - *Autonomie et Intégration* - *Langues et Cultures* 2002
L'individu se soit investi dans la *lingua franca*. L'intégration relèverait d'un mouvement complet. En termes de processus, 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 de compétences culturelles spécifiques. Sur le plan individuel, l'immersion-intégration accentue l'idée d'un approfondissement, relevant aussi de l'humilité comme le suggère J. Guillermez, dans son expérience chinoise : « une quête incessante d'une perfection inaccessible » (Guillermez, 1989, p.27). L'idée d'intégration renvoie à un enrichissement qui altère profondément la personne, sans doute gâtré et désigné de l'identité « *transfigée* » proposée par J.M. Belegey (2000).

Cette phase indique une plongée dans l'univers symbolique asiatique. L'expatrié sait exactement ce qu'il faut faire et ne pas faire. Par exemple, il aura intégré spontanément qu'il ne faut pas mettre les baguettes à la verticale dans un bol de riz, signe des rites normaux lors des funérailles. Il connaît exactement les rites de l'hospitalité et s'effacera si nécessaire devant la présence d'un ancien qui touche à une conception hiérarchique de la société globale. Ce savoir-faire n'est pas seulement du registre de l'intellect car il convoque une manière d'être, une discrétion comportementale, une gestuelle « *signifiante* » qui renvoie justement à une pratique des codes culturels. C'est le constat qu'un échange interculturel réussi nécessite parfois un comportement type pour être vu comme authentique d'un point de vue culturel. L'expatrié découvre une autre facette de l'expérience qui est le regard que l'on porte sur soi-même, prenant conscience des transformations vécues. C'est d'ailleurs souvent l'Astre asiatique qui vous indique que vous avez bien changé. Vous n'êtes plus le même et, en même temps, c'est le signe d'une complicité interculturelle empathique. C'est aussi la découverte d'une intégration réussie. Pour certains, l'implication va jusqu'au choix du mariage mixte avec la découverte de la famille élargie.

Bernardine Fournier, ARIE - Langage et 2002
Pour en savoir plus sur ce thème, revenons deux indicateurs de l'immersion-intégration. C'est la figure du médiateur et la naissance d'un message culturel par altération interculturelle.

Précisons que la fonction de médiateur est une pratique très ancienne. Au XIXe et XXe siècles, le « médiateur » était appelé « *compradore* », terme emprunté à la langue portugaise (Brossollet, 1999). Aujourd'hui, il est parfois interprété, Français rompu au monde chinois ou encore Chinois d'outre-mer, d'Hong Kong ou d'origine taïwanaise formé au monde occidental. Le médiateur, qu'il soit ingénieur, avocat, technicien, journaliste ou interprète, contribue à créer un équilibre entre Chinois et Français. Il a pour tâche de tisser du lien social indispensable à l'échange interculturel. Mais cet équilibre est difficile à construire car la conception chinoise de l'harmonie ou de l'action n'est pas réduite à une décision individuelle (Hauo de Kermaecq, 1989). D'autres facteurs familiaux, locaux, régionaux ou politiques interviennent implicitement ou explicitement dans l'échange¹. Dans le cadre professionnel et extra-professionnel, le médiateur interculturel est en quelque sorte le « *forgeron de l'interculturel* » (Fernandez, 2002, pp. 205-206) ayant une pratique culturelle des « clés » pour comprendre une situation. Dans certains cas, il construit des clés à même de désenclaver une relation conflictuelle (Kamenarovic, 2001). Il bâtit finalement des passerelles entre les logiques occidentales et asiatiques. Il peut tenir compte de dates favorables pour une rencontre (numérologie et astrologie), prendre au sérieux une logique culturelle qui relève de la pensée magique, etc.

¹ Un diplomate chinois de Hong Kong dit un jour : « La différence de conception du travail entre un Français et un Chinois est que les Français ont une pièce en main et la France comme dans un jeu de société, il a connaissance de toutes les pièces, et elle joue en fonction de cette réalité. En revanche, dans le jeu de go, les pièces arrivent progressivement. A chaque fois qu'une pièce nouvelle est posée, cela modifie l'ensemble du jeu ».

Du métissage culturel par altération interculturelle.
B. Fernandez – Anthropologue – ARIC – Lausanne sept. 2002 -

L'altération interculturelle postule que les cultures humaines échangent des différences et des ressemblances. On devient « Autre » du latin *alterare*. Ainsi, l'altération interculturelle indiquerait un état éprouvé mais aussi un degré d'implication suffisamment fort pour accepter le processus d'altération. Elle précise que toute altération repose sur un principe fondamental qui est celui d'une « congruence interculturelle » comprise dans la pratique de l'échange interculturel. C'est la conscience d'un lien qui s'établit entre soi et une culture d'emprunt. Dans un autre langage, être congruent, ce n'est pas accepter n'importe quoi à n'importe quel prix et n'importe comment. Tout tolérer signifie ne souscrire à rien. L'expérience interculturelle exige des conditions raisonnables de l'échange. Cela suppose effectivement un état d'esprit, façonné par l'expérience, délimitant le négociable du non négociable et les règles de l'échange qui les sous-tend. En ce sens, la « congruence interculturelle » est le partage des différences et des ressemblances en termes de valeurs, de conception du travail, de la relation avec un équilibre à inventer. Alors, être congruent, c'est afficher une identité culturelle et une personnalité, tout en consentant à l'altérité radicale une identité propre. En quelque sorte, l'idée d'un « contrat interculturel » qui tolère des écarts parfois importants, tout en adhérant à des valeurs contraires. L'état de congruence réaffirme un des apprentissages de l'altération interculturelle qui est de pouvoir s'auto-définir par rapport à son identité culturelle : « *Il y a quand même des différences culturelles que vous ne pouvez pas gommer.* » Cette introspection de nature culturelle confirme la présence d'un « *noyau dur* » à partir duquel on peut se situer. Il s'agit alors de ne pas atomiser ce *noyau* au risque d'erreur. Ceci ne se fait pas sans un long voyage, parsemé d'épreuves et de dépassements.

B.F. Ferrer - anthropologue - AHEC - Lausanne sept. 2002 -
Psychologie Humaine

15 / 17

S'il nous fallait résumer l'ensemble des qualités et transformations

ce dernier est difficile à établir, l'intelligence postale que « ce qu'on apprend sans le comprendre ne peut être vrai. » (Reboul, 1995, p.24). En fait, la pratique de l'interculturel déboucherait sur une intelligence que nous qualifions de nomade (White, 1987). Qu'est-ce que l'intelligence nomade ?

L'expérience est certes l'accès privilégié à la réalité. Mais, la réalité interculturelle est parfois rétive. C'est pourquoi l'expérience est mesurable qualitativement, c'est-à-dire en termes de capacité à la vivre. Des clés comme la patience, l'hospitalité, la confiance mais aussi l'humilité, la discrétion, le silence, l'art de ne pas dire ou de dire au moment opportun sont des savoirs difficiles à acquérir, mais indispensables pour établir des ponts dans la relation interculturelle. Sur le plan individuel, cette intelligence se manifeste sur une double scène. D'une part, une topographie existentielle dont la consistance se forme au détour fort probable d'une quête de l'Autre, de la connaissance et de soi. D'autre part, l'apprentissage d'un espace-temps interculturel. C'est pourquoi, elle ne relève pas d'un mimétisme à corps perdu en croyant qu'il serait possible d'être comme un Chinois (Boudet, 1988). Puisqu'on ne peut pas être dans la peau de l'autre, il s'agit bien de créer un espace intermédiaire. Cette délimitation n'est pas une séparation, elle confirme simplement les conditions idéales pour créer du sens dans l'échange. Cet espace singulier devient le terrain susceptible d'accueillir les premières graines d'un métissage culturel. Cependant, les modalités de l'échange interculturel posent toujours la question d'un lien tenu, d'une clé qui ouvre ou ferme l'échange.

C'est pourquoi l'intelligence nomade ne relève pas d'une démarche purement cognitive, d'une synapse reliée à d'autres, sorte de mécanique bien pensante. Elle privilégie le regard esthétique, toute dissonance, la gestuelle signifiante contre une logique rationnelle et un pragmatisme aveugle. Elle se laisse porter et suspendre par les événements. Elle est impulsée par une curiosité de tous les instants, acceptant l'imprévisible et rejetant les peurs attribuées à l'inconnu. Elle est intelligence car elle regarde

B. Ferrando - L'interculturalisme - ARIC - Annuaire 2012

un savoir de l'inattendu, acceptant le jeu d'une ignorance nécessaire à son épanouissement. Tout savoir acquis ne se solidifie plus dans des vérités absolues. C'est bien souvent au détour d'une intuition ou d'une « écoute sensible » (Barbier, 1997) qu'elle devient une connaissance éprouvée.

Cette intelligence nomade, praxis interculturelle de la pensée est dès lors métisse. Pourquoi en est-il ainsi ? La pensée métisse dépend de modèles de pensée différents, notamment les approches analytique et synthétique. Elle se manifeste sous la forme d'une pensée de la « fluidité ». La pensée métisse ne cherche pas à désavouer l'analytique pour embrasser fraternellement l'autre pensée. Elle sait que c'est vain, privilégiant le principe d'une réalité complexe : « On a été confrontés à ces univers mentaux et il faut en tenir compte. Enfin moi j'en tiens compte et j'en tiendrais compte dans ma façon de vivre et de voir les gens. Tout simplement. » Il ne s'agit donc pas là d'épouser un modèle au détriment du reste. La pensée métisse en appelle à une intelligence nomade, zigzagante, qui est aussi un présent métis c'est-à-dire une pensée de l'action qui accepte une altération dans l'échange interculturel. Cette pensée admet la différenciation comme point d'appui à la compréhension de ce qui se joue. Pour certains expatriés, cette intelligence-là est indispensable à une bonne réussite personnelle et professionnelle de l'expérience chinoise, mais encore faut-il rester suffisamment longtemps pour l'éprouver.

VII - En guise de conclusion : Vivre en Chine, un équilibre à trouver

Nous vivons l'expérience par le jeu d'interprétations subjectives et objectives en fonction d'un système d'informations auto-organisé qui choisit certains aspects de la réalité. Dans un contexte culturel non occidental, cette *B.Ferrand, L'anthropologie en Chine, L'Harmattan, 2002* expérience interculturelle conduit à la perte de repères qui déstabilisent, fragilisent mais, en même temps, consolident une pratique de l'interculturalité

monoculture, engager une rencontre interactive afin d'instaurer un dialogue en tenant compte des différences culturelles et professionnelles. Pour comprendre ce pragmatisme éclairé, il est suggéré de voyager (un pays et des mondes culturels), lire, discuter et échanger son expérience avec d'autres Occidentaux. Le partage d'expérience entre expatriés devient un facteur d'équilibre. Cela favorise notamment un travail sur soi tout en développant une autre manière d'appréhender l'expérience. En revanche, l'isolement peut déboucher sur un état de crise, lequel dans le pire des cas conduit à un rapatriement. Sur le plan professionnel, le coût est alors très élevé pour l'entreprise et l'individu.

Un expatrié, souvent très compétent techniquement, mettrait un certain temps, parfois long, à s'adapter. C'est dire que les phases de compréhension et d'intégration relèvent d'un effort réel, nécessitant plusieurs années d'expérience *in situ*. Paradoxalement, travailler en Chine est vécu difficilement, mais provoque souvent un attachement pour le pays. On relève également un double discours de la part des résidents. Celui qui souligne l'importance de rester modeste dans le cadre relationnel avec le partenaire asiatique, et celui qui, face à la rigidité de l'organisation française, revendique un savoir difficilement acquis sur le terrain. C'est justement cette expérience qui légitime une critique qui porte sur l'absence de préparation à l'environnement socioculturel asiatique afin d'éviter des échecs individuels. Il s'agit bien de reconnaître dans la réalité asiatique la part d'universel et la part de culturel. Cela ne se fait pas sans tension avec l'apprentissage de compétences spécifiques.

Références bibliographiques

- B. Ferrand, *Apprentissage, ARIE, L'Annuaire IRI, 2002*
Adapté de *Adaptation à la culture chinoise dans les entreprises franco-chinoises*, étude réalisée pour le Comité France-Chine.
Barbier R. (1997). *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences*

- Belorgey J. M. (2000). *Transfiges, Voyages, ruptures et métamorphoses : des Occidentaux en quête d'autres mondes*. Paris : Paris.
- Bosch E. E. (1995). *L'Action symbolique, Fondements de psychologie culturelle*. Paris : L'Harmattan.
- Boissin O. & He Y. (2001). *Enjeux d'une implantation industrielle à l'international : cas d'entreprises françaises en Chine*. Grenoble : Université P. Mendes France, IREPD-ENSGI (INPG).
- Bond M.H. (1991). *Beyond the chinese face, Insights from psychology*. Hong Kong : Oxford University Press.
- Boulet M. (1988). *Dans la peau d'un chinois*. Paris : J'ai Lu.
- Brossollet G. (1999). *Les Français de Shanghai, 1849-1949*. Paris : Belin.
- Camilleri C. & Cohen-Emirique M. (s/s d') (1989). *Chocs de Culture*. Paris : L'Harmattan.
- Cartier M. et al. (1998). *La Chine entre amour et haine*. Paris : De Brouwer.
- Castoriadis C. (1975). *L'Institution Imaginaire de la Société*. Paris : Seuil.
- Cerdin, J.L. (2002). *L'expatriation*. Paris : Editions de l'Organisation.
- China Staff. (March 2000). « *Export « failure » demands fresh focus on global skills* », N°4, Hong Kong.
- Deleuze M. & Guattari G. (1974). *Les ruses de l'intelligence, La Méthode des Grecs*. Paris : Flammarion.
- Demegon J. (1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris : Anthropos.
- Gardner H. (1996). *Les intelligences multiples*. Paris : Retz.
- Fernandez B. (sept. 2002). *Identité nomade, De l'expérience d'Occidentaux en Asie*, préface de Eugène Enriquez, Paris : Anthropos.
- Fernandez B. (2000). *De l'expérience interculturelle, les enjeux éducatifs d'un objet de connaissance*. Desjeux D. & Zheng L.H. (s/s d') Chine-Asie : *Anthropologie, ARIC, L'Annuaire, 2002*, Université de Bourgogne, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines. Paris : L'Harmattan.
- Guillemaz J. (1989). *Une vie pour la Chine, Mémoires 1937 - 1989*. Paris :

Huon de Kermaecq J.M. (1989). *Les paradoxes de la Chine*. Paris : Editions Encre.

Julien F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset.

Kamenarovic I.P., 2001 : *Le conflit, perception chinoise et occidentale*, Cerf.

Piquès M.C., (2001). *Les miroirs de la négociation en Chine. Voyage dans l'univers mental et social chinois*. Paris : Piquier et Le phénix.

Piquès M.C. (2000). *Qu'est-ce l'entreprise nous enseigne ?* Paris : ANVIE-SEITA.

Oberg K. (1960). Culture shock : adjustment to new cultural environment. *Practical Anthropologist*, 7, 177-182.

Reboul O. (1995). *Qu'est-ce qu'apprendre ?* Paris : Puf.

Saïd E. (1980). *L'orientalisme, l'Orient créé par l'Occident*. Paris : Seuil.

Schlegel J. (1998). « La Chine obscurcit » in *Culture : Diversité et coexistence dans le dialogue Chine-Occident*. Nanjing : Yilin Press.

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

White K. (1987). *L'esprit nomade*. Paris : Grasset.