



CHINE

CONNAÎTRE POUR
MIEUX AGIR

Guide interculturel pour entreprise

GRENOT CHEN Yao

Grenot Chen Yao

Chine : connaître pour mieux agir

Guide interculturel pour entreprise

© Grenot Chen Yao, 2025

ISBN numérique : 979-10-405-6542-0

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

知者行之始，行者知之成。

La connaissance est le début de l'action, et l'action, l'accomplissement de la connaissance.

— WANG Yang Ming, philosophe chinois (1472 - 1529)

Plutôt que d'ouvrir les autres à la raison, il importe de s'ouvrir à la raison des autres car l'autre a des raisons que ma raison ignore.

— Claude Lévi-Strauss, anthropologue et ethnologue français (1908 -2009)

Remerciement

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Catherine Pradel, ma partenaire de formation et première lectrice de ce livre, pour toutes les discussions passionnantes sur la Chine que nous avons eues ensemble, ainsi que tes conseils précieux, qui ont enrichi ma réflexion. Un grand merci à Sophie Chabanel, qui m'a accompagnée avec bienveillance et m'a guidée dans le processus d'écriture de ce livre. Je tiens également à remercier tout particulièrement Song Xiaojun et Françoise Besson, qui ont permis à ce livre d'avoir une couverture aussi magnifique et émouvante. Merci aussi à Benoît, mon époux, pour son soutien indéfectible et ses encouragements constants tout au long de ce projet.

Mes remerciements vont aussi à tous les auteurs que j'ai cités : leurs recherches et ouvrages ont été pour moi des sources d'inspiration, me permettant d'aller plus loin dans mes réflexions.

Je suis également infiniment reconnaissante à tous mes clients, dont les témoignages et partages d'expériences ont été essentiels à l'élaboration de cet ouvrage. Merci pour votre confiance. Sans vous, ce livre n'aurait jamais vu le jour.

Introduction

Différences culturelles : qu'est-ce que c'est ?

En 2014, HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), le groupe bancaire anglais originaire de Hong Kong, lance une campagne publicitaire pleine d'humour sur les différences culturelles entre le Royaume-Uni et la Chine. L'une de ces publicités présente un gentleman anglais qui se retrouve à table avec un groupe d'hommes d'affaires chinois dans un restaurant local. Les échanges courtois contrastent avec l'ambiance animée du lieu. Au plat du jour, des nouilles en soupe avec de l'anguille. L'Anglais, troublé par le poisson vivant présenté avant sa cuisson, garde un sourire poli tout en essayant maladroitement de manipuler ses baguettes. Lorsqu'il a fini son bol — un geste de politesse dans sa culture — ses hôtes, dans la bonne intention de leur culture chinoise de ne surtout pas faire sentir aux invités qu'il n'y a pas assez de nourriture, lui commandent immédiatement un autre bol, avec un poisson encore plus grand !



Figure 0-1 : Publicité de HSBC 2014

En une cinquantaine de secondes, cette publicité hilarante nous montre la complexité de la notion de *culture*, qui se traduit non seulement par des

phénomènes visibles comme l'utilisation des baguettes pour manger, mais aussi par des perceptions, croyances et valeurs, qui sont plus difficiles à discerner, comme ici finir ou pas son assiette pour être poli.

L'un des pionniers des études interculturelles ¹, l'anthropologue américain Edward T. Hall, après avoir vécu des années parmi les tribus amérindiennes en Arizona, décrit la culture comme « un ensemble de règles tacites de comportements inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation précoce dans le cadre familial » ². Il utilise la métaphore d'un iceberg pour mettre en évidence les zones plus ou moins visibles de la culture. Selon Hall, c'est la partie *submergée*, faite d'attitudes, perceptions, croyances et valeurs, qui est essentielle à une culture mais souvent prise pour acquise par ceux qui la partagent. Les malentendus surviennent puisque, inconsciemment, les gens tentent toujours de comprendre et d'interpréter les comportements des autres à travers leurs propres perceptions et valeurs. Tels les Chinois de la publicité HSBC qui, en voyant l'Anglais finir son plat, s'empressent de lui en commander un autre afin de montrer leur hospitalité. Mais il s'agit bien de l'hospitalité selon les Chinois et non selon les Anglais !

Une autre métaphore de la culture est celle de l'oignon, proposée par Geert Hofstede. D'après ce sociologue néerlandais de renom, considéré comme l'un des penseurs les plus influents en management, la culture dispose de plusieurs couches comme un oignon — on ne peut comprendre une culture qu'en la pelant, des couches externes de symboles (éléments visibles comme les gestes et les images), de héros (modèles de comportement) et de rituels (pratiques sociales importantes), jusqu'à son cœur où apparaissent les valeurs et croyances profondes.

Enfin, il y a la métaphore de l'arbre culturel, mise en avant initialement par Kalpana Das ³ en 1988 et popularisée par Zaretta Hammond grâce à son best-seller *Le Cerveau et l'enseignement adapté à la culture* publié en 2014 ⁴. Ce modèle largement utilisé dans l'enseignement multiculturel ces dernières années est très intéressant car il incorpore non seulement l'idée de la multitude des

cultures, mais aussi celle de son dynamisme, de sa temporalité et de son apprentissage chez chacun. Dans cette analogie, les branches représentent les parties les plus visibles de la culture (niveau morphologique : les comportements), mais sa structure est le tronc (niveau structurel : les institutions), et sa base sont les racines, indispensables mais invisibles (niveau mythique : la vision du monde et les valeurs profondes). Si le niveau morphologique peut être changé assez rapidement, le niveau structurel le fait plus lentement, et le niveau mythique quant à lui reste profondément enraciné et n'évolue que très lentement.

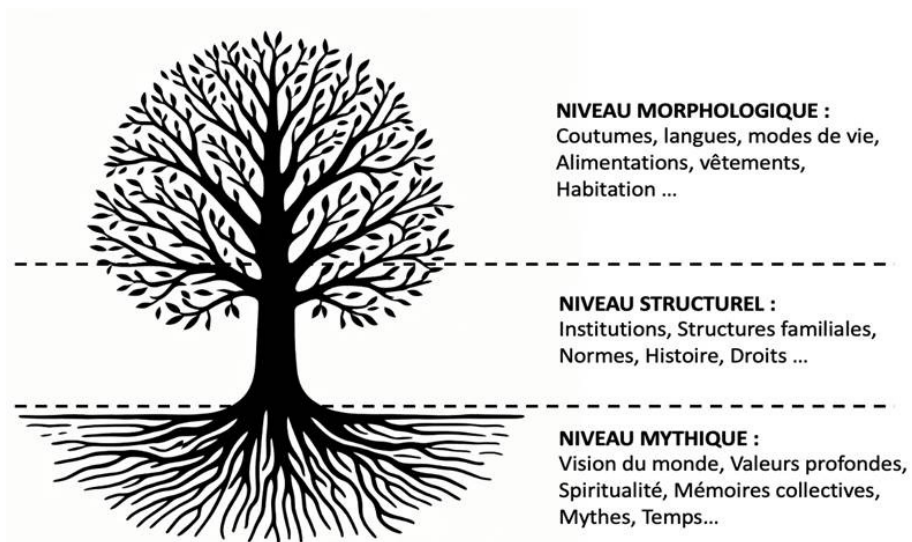


Figure 0-2 : L'arbre de la Culture (d'après le modèle de Kalpana Das, 1988)

Différences culturelles : Quels impacts au travail ?

S'il nous semble aujourd'hui évident que les individus issus de différents pays du monde n'adoptent pas les mêmes manières de penser et d'agir, la reconnaissance des biais culturels dans le milieu professionnel est relativement récente, datant des années 1960-80. C'était l'époque où les grandes entreprises ont connu une réelle expansion internationale liée à l'essor de la globalisation.

Geert Hofstede, cité précédemment, a été un précurseur dans l'étude de l'influence des cultures nationales sur les pratiques managériales. En tant que responsable de la recherche sur le personnel chez IBM durant les années 60, Hofstede a collecté avec son équipe plus de 116 000 questionnaires répartis dans soixante-douze pays. Son enquête, axée sur les motivations professionnelles, sollicitait l'avis des employés d'IBM issus d'une trentaine de professions différentes sur l'importance de divers aspects pour un emploi idéal. Les questions abordaient des thèmes variés tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'autonomie au travail, la motivation professionnelle, l'importance de la formation et de l'environnement de travail, entre autres.

Bien que le mot *culture* ne soit même pas mentionné dans l'enquête — l'objectif initial n'était pas de détecter des différences interculturelles, ce qui lui a évité tout présupposé —, les résultats obtenus par Hofstede ont révélé de manière frappante des modèles d'opinions et de comportements distincts selon les nationalités.

Hofstede a publié ses découvertes sur les *dimensions culturelles* en 1980 dans son fameux ouvrage « *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values* ». L'adoption du concept de *dimension* pour mesurer et comparer les différentes cultures nationales est devenue une norme, et l'impact des différences culturelles est aujourd'hui largement reconnu et étudié dans le monde de travail.

~~~

### ***Défis interculturels***

*Les découvertes issues de cette étude ont conduit Hofstede à définir quatre dimensions culturelles au travail : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité, et le contrôle de l'incertitude. En 2010, deux nouvelles dimensions ont été*