



HAL
open science

Réussir un projet coopératif interculturel

Brigitte Charles-Pauvers, Lihua Zheng, Jie Zhang

► **To cite this version:**

Brigitte Charles-Pauvers, Lihua Zheng, Jie Zhang. Réussir un projet coopératif interculturel : Regards croisés entre des étudiants français et chinois. Éditions Le Manuscrit, 2023, Espace interculturel Chine-Europe, Zheng Lihua, 9782304054927. hal-04168242

HAL Id: hal-04168242

<https://hal.science/hal-04168242>

Submitted on 21 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

RÉUSSIR UN PROJET COOPÉRATIF INTERCULTUREL

ISBN 978-2-304-05492-7
© Éditions Le Manuscrit, août 2023

BRIGITTE CHARLES-PAUVERS,
LIHUA ZHENG, JIE ZHANG

Réussir un projet coopératif interculturel

Regards croisés entre des étudiants
français et chinois

Espace interculturel Chine-Europe

Éditions Le Manuscrit
Paris

Des mêmes auteurs

CHARLES-PAUVERS Brigitte, 2001, « Management of Human resources in Joint Ventures in China », in KIDD John, LI Xue et RICHTER Frank-Jürgen (éds), *Advances in Human Resource Management in Asia*, London, New York, Palgrave, p. 212-222.

CHARLES-PAUVERS Brigitte et WANG Zhong-Ming, 2002, « Organizational Commitment: examining the case of China », *Management International Review*, n° 1, Special Issue, p. 155-168.

CHARLES-PAUVERS Brigitte, 2003, « Implication organisationnelle et salariés d'entreprises d'État chinoises : quels enseignements pour la gestion des ressources humaines d'une future joint venture? », in DUVILLIER Thibault, GENARD Jean-Louis et PIRAUX Alexandre (éds), *La motivation au travail dans les secteurs publics*, Paris, L'Harmattan.

CHARLES-PAUVERS Brigitte et WANG Zhong-Ming, 2008, « L'implication dans l'organisation : validité interculturelle d'une échelle de mesure en France et en Chine », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 69, p. 2-18.

CHARLES-PAUVERS Brigitte et URBAIN Caroline, 2008, « Les représentations sociales du travail auprès de jeunes diplômés français et chinois : quelles pratiques de socialisation organisationnelle? », in BREMOND Joël et MASSOL Joël (éds), *Entreprises, cultures nationales et mondialisation*, Nantes, publications du CRINI.

CHARLES-PAUVERS Brigitte et WANG Zhong-Ming, 2012, « Gestion des Ressources Humaines et Joint Ventures sinoétrangères », in ALLOUCHE José (éd.), *Encyclopédie de GRH*, Paris, Vuibert.

CHARLES-PAUVERS Brigitte et WANG Zhong-Ming, 2012, « Internationalisation des entreprises privées chinoises et GRH », in ALLOUCHE José (éd.), *Encyclopédie de GRH*, Paris, Vuibert.

WARKENTIN Merill, CHARLES-PAUVERS Brigitte et CHAU Patrick, 2015, « Cross-cultural IS Research : perspectives from Eastern and Western traditions », *European Journal of Information Systems* 24.

CHARLES-PAUVERS Brigitte, 2017, « La formation au management interculturel franco-chinois : de l'intérêt d'une expérimentation sur le tas ? », in YANG Xiaomin et ZHENG Lihua (éds), *Chine-France : connaître et reconnaître*, Paris, Le Manuscrit.

ZHENG Lihua, 1995, *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 300 p.

ZHENG Lihua, 1998, *Langage et interactions sociales. La fonction stratégique du langage dans les jeux de face*, Paris, L'Harmattan, 197 p.

ZHENG Lihua, 2002, *Les stratégies de communication des Chinois pour la face*, Lille, Septentrion, 662 p.

ZHENG Lihua, 2019, *La communication interculturelle entre les Chinois et les Français*, Paris, Le Manuscrit Recherche-université, 303 p; 2019, *Intercultural Communication Between the Chinese and the French*, traduit en anglais par READ David, Paris, Le Manuscrit Recherche-université, 295 p.

ZHENG Lihua et DESJEUX Dominique (éds), 2000, *Chine-France. Approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 315 p.

ZHENG Lihua et DESJEUX Dominique (éds), 2002, *Entreprises et vie quotidienne en Chine*, Paris, L'Harmattan, 301 p.

ZHENG Lihua, DESJEUX Dominique et BOISARD Anne-Sophie, 2003, *Comment les Chinois voient les Européens*, Paris, PUF, 148 p; 2016, *How The Chinese See The Europeans*, traduit en anglais par READ David, Paris, Le Manuscrit Recherche-université, 219 p.

ZHENG Lihua et XIE Yong (éds), 2004, *Chine et mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 330 p.

ZHENG Lihua et YANG Xiaomin (éds), 2006, *France-Chine. Migrations de pensées et de technologies*, Paris, L'Harmattan, 413 p.

ZHENG Lihua et YANG Xiaomin (éds), 2010, *La confiance et les relations sino-européennes*, Paris, L'Harmattan, 340 p.

ZHENG Lihua et YANG Xiaomin, 2021, *La vie des retraités chinois*, Paris, L'Harmattan, 183p.

Dans la même collection

Les erreurs pragmatiques chez des apprenants chinois spécialisés en FLE,
Jiqun Lu, 2022

Épidémies et catastrophes dans la littérature chinoise contemporaine,
Xiangrong Chen et Raymond Rocher, 2022

Les attitudes et les comportements des Chinois et des Français face à l'incertitude dans le travail : une approche interculturelle, Luwei Xing, 2022

Les jeux de communication pragmatico-interculturels des Chinois, Youzhong Fang, 2021

Représentation, évolution et réflexion du choc culturel dans les entreprises à capitaux étrangers en Chine, Jiang Xi, 2021

Intercultural Communication Between Chinese and French, Zheng Lihua, 2019

Le téléphone portable et ses implications sociales, Xia Gaoqin, 2019

Communication interculturelle entre les Chinois et les Français, Zheng Lihua, 2019

Chine-France : connaître et reconnaître, Yang Xiaomin et Zheng Lihua, 2017

Les représentations et les pratiques de la beauté, Li Shujun, 2016

How The Chinese See The Europeans, Zheng Lihua, Dominique Desjeux et Anne-Sophie Boisard, 2016

Le parler des femmes dirigeantes en Chine, Yu Peng, 2014

La norme ISO 9000 en Chine : Une approche interculturelle, Ye Jianru et Zheng Lihua, 2012

Collection
« Espace interculturel Chine-Europe »

Les échanges politique, économique et culturel entre la Chine et l'Europe se sont beaucoup développés depuis l'ouverture de la Chine en 1978, mais il faut reconnaître que la présence européenne en Chine ne correspond pas à la place qu'elle devrait y occuper. Les différences culturelles comptent parmi les obstacles les plus difficiles à franchir, d'autant plus que souvent, on ne prend pas ou ne veut pas prendre conscience de leur réalité. Un réel dialogue interculturel s'avère impératif si l'on veut comprendre plus en profondeur les problèmes qui surgissent dans la coopération entre les deux parties.

Cette collection a pour objectif de fournir un espace de dialogue entre les cultures en regroupant des recherches centrées sur les réalités de contacts interculturels entre les Chinois et les Européens, visant notamment les difficultés que rencontrent les entreprises européennes en Chine et les entreprises chinoises en Europe, les images que les uns se font des autres, les migrations de pensées et de technologies, les mécanismes de construction de la confiance, etc.

Comité scientifique

ZHENG Lihua, directeur de collection, professeur et directeur de thèse en sociolinguistique à l'Université des Etudes étrangères du Guangdong.

YANG Xiaomin, directrice adjointe de collection, professeur en anthropologie sociale à l'Université des Etudes étrangères du Guangdong.

XU Zhenhua, professeur et directeur de thèse en littérature à l'Université des Etudes étrangères du Guangdong.

Dominique DESJEUX, professeur et directeur de thèse en anthropologie et en sociologie à l'Université Paris Cité.

Sommaire

Introduction	13
Chapitre premier	
Les rôles dans le projet : la question du leadership.....	19
1.1 Les pratiques de déroulement du projet dans les groupes	20
1.2 Etre un leader : un choix? Une obligation?.....	26
1.3 Qu'est-ce qu'un leader pour des Français et des Chinois?	31
1.4 La structure de la relation sociale : égalitaire ou hiérarchique?.....	37
1.5 Conclusion intermédiaire	43
Chapitre 2	
Répartir le travail	47
2.1 La répartition des tâches dans les groupes	47
2.2 Les perceptions de la répartition des tâches chez les étudiants français et chinois.....	50
2.3 L'échange social : quelles réponses à la réciprocité?.....	55
2.4. Conclusion intermédiaire	58
Chapitre 3	
Travailler en groupe	61
3.1 Une conception du travail de groupe étonnante : travailler en groupe ou individuellement?	61
3.2 La prise de décision.....	64
3.3 Le mode de rédaction : pour quel objectif?	69
3.4 La présentation finale des résultats : comment réussir à être performant?.....	72

3.5 La recherche de l'efficacité et le mode d'apprentissage : souplesse ou rigidité?	74
3.6 Conclusion intermédiaire	78
Chapitre 4	
Communiquer.....	81
4.1 Travailler sans communication interpersonnelle? ...	81
4.2 S'adapter pour communiquer	96
4.3 La communication : sourire et ton vif	104
4.4 Conclusion intermédiaire	108
Chapitre 5	
Favoriser les relations interpersonnelles dans le groupe... 111	
5.1 L'importance des relations interpersonnelles dans le travail en groupe.....	111
5.2 La hiérarchie dans les relations interpersonnelles ..	116
5.3 Le poids de l' <i>in-group</i> et de l' <i>out-group</i> : la question des Français d'origine chinoise	119
5.4 La face : la perdre ou la gagner?	122
5.5 Quelles priorités dans les relations interpersonnelles?	127
5.6 Conclusion intermédiaire	140
Chapitre 6	
Résoudre les conflits.....	143
6.1 Face au conflit : expression des désaccords ou recherche de compromis?	144
6.2. Les représentations et les signes du conflit dans les cultures chinoise et française	150
6.3 Le conflit : erreur ou positif?	155
6.4. Conclusion intermédiaire	162
Chapitre 7	
Appréhender le temps	165
7.1 La difficile recherche des créneaux communs	166

7.2 Cadrer le temps : planning et agenda?.....	167
7.3 Respecter les délais et les échéances.....	170
7.4 La ponctualité : 15 minutes d'avance ou de retard?.....	174
7.5 Temps de travail et temps personnel.....	175
7.6 Le mode d'action : se conformer à l'agenda ou agir en fonction de la situation?.....	177
7.7 Conclusion intermédiaire	184
Conclusion	187
Références bibliographiques.....	191

Introduction¹

Travailler en mode projet, coopérer entre Français et Chinois est toujours une aventure ! Pourtant, de part et d'autre, chacun fait beaucoup d'efforts pour aplanir les difficultés et atteindre les objectifs fixés. Il semble que la bonne volonté ne suffise pas ! Faire l'expérience de ces situations et en tirer des enseignements favorise l'apprentissage interculturel, autorisant des jeux d'intercompréhension mutuelle pour interpréter et réinterpréter le comportement de l'autre, s'interroger sur sa propre culture et remettre en question, ajuster et réajuster ses connaissances sur l'autre et sur soi-même. Cet apprentissage interculturel se nourrit du processus de « connaître et reconnaître ». Pour Louis-Jean Calvet (2017), connaître implique la relation, la compréhension, la perception, voire la représentation. La *doxa*, opinion commune et confuse de la réalité se distingue de l'*épistémè*, recherche scientifique de la connaissance. Connaître l'autre, apprendre

1 Brigitte CHARLES-PAUVERS, Lihua ZHENG et Jie ZHANG ont apporté en tant qu'auteurs des contributions équivalentes à cet ouvrage. Ils sont à ce titre considérés tous les trois comme premiers auteurs.

à le connaître devrait être un processus qui dépasse la *doxa* pour tenter de « comprendre ». Cela demande des efforts car la démarche spontanée, plutôt autocentrée, occulte l'autre, le réduit à ce que nous voulons ou pouvons voir de lui et à ce que nous croyons savoir de lui. C'est en approfondissant notre compréhension mutuelle, en évitant les stéréotypes et les lieux communs, que nous pourrons passer de l'étape de connaître à celle de reconnaître. Et reconnaître, « *c'est établir ou rétablir cet autre dans sa réalité, dans ses droits, dans son existence. C'est à la fois tenter de le comprendre et l'accepter* » (Calvet, 2017 : 35).

Depuis des années, l'IAE de Nantes Université propose, aux étudiants français en Master 2 Management International Franco-Chinois (MIFC) et aux étudiants chinois en Master 2 Administration des Entreprises (MAE), un projet de coopération consistant à mener à bien, ensemble, des projets pédagogiques. Les étudiants français et chinois s'emparent de multiples petits dossiers à réaliser. Il s'agit de les préparer à travailler dans des contextes organisationnels multiculturels. Ainsi, les groupes sont constitués arbitrairement par leur professeur, comme dans une entreprise, où souvent les partenaires ne se choisissent pas ; les étudiants doivent apprendre à se connaître, à s'organiser, à s'entendre, à gérer des différences et à régler des problèmes, tout comme dans la vie professionnelle. Pour permettre aux étudiants chinois et français de mieux s'entraider, un système de binômes est mis en place. Un étudiant chinois ou français peut ainsi demander l'aide de son binôme, si besoin.

Les étudiants suivent ensemble les cours de stratégie internationale, de marketing et de management des ressources humaines ; divisés en groupes de cinq ou six personnes (Chinois et Français mélangés), ils travaillent en équipe durant six mois, et rendent des rapports qu'ils présentent également à l'oral. Il ne s'agit ni d'un jeu ni d'un exercice purement universitaire, mais d'une réelle expérience pratique,

du fait des enjeux liés à la finalisation de leurs études car le travail collectif est sanctionné par une note. L'organisation est également modelée par une simulation de situations professionnelles auxquelles les uns et les autres seront confrontés, en Chine comme en France.

À la suite de ce travail pédagogique biculturel, il est demandé aux étudiants de réaliser un retour d'expérience, par groupe de cinq ou six étudiants de même nationalité, et d'en tirer des réflexions et des enseignements.

Chaque groupe doit rendre un rapport et faire une présentation orale devant toute la classe, avant le départ en stage. En tant qu'enseignants et chercheurs, nous assistons aux exposés et aux discussions. Depuis 2010, nous organisons chaque année, des séances complémentaires, dites de « regards croisés », pour lever les incompréhensions persistant au sein des groupes. En effet, les discussions préalables, en groupe de même nationalité, ne le permettaient pas suffisamment. Ces animations de groupe encouragent à confronter les points de vue, éclairer les événements vécus ensemble et expliquer les incompréhensions. Dans leur salle de classe, les étudiants français et chinois, installés en demi-cercle, sont invités à échanger, discuter; leurs professeurs favorisent le jeu de questions et réponses, provoquant des débats, parfois des controverses. Ces séances, bien que difficiles à organiser (elles peuvent aisément tourner au règlement de comptes), s'avèrent intéressantes et riches d'informations, et se voient souvent ponctuées d'exclamations telles que « *Ab bon, vous avez pensé comme ça!* » ou « *Non, non, non, ce n'est pas ça qu'on voulait dire!* ». Les séances sont enregistrées pour réécoute et analyse ultérieure.

Entre 2008 et 2020, nous avons recueilli 126 rapports dont 60 écrits par les étudiants français et 66 par les étudiants chinois, représentant douze promotions. Ces rapports, en moyenne de 15-20 pages chacun, constituent un corpus abondant et précieux. Les rapports, rédigés par cinq ou six

personnes appartenant initialement à des groupes différents, contiennent des informations parfois hétérogènes. Il est alors difficile de saisir clairement les développements de chaque groupe. Pour remédier à cette difficulté, nous avons interviewé des étudiants ayant participé à la coopération (24 étudiants chinois et 15 étudiants français), mais aussi des personnes ayant une expérience de coopération interculturelle franco-chinoise (12 Chinois et 15 Français). L'objectif est d'obtenir des précisions sur le « comment » et le « pourquoi » des événements décrits dans les rapports ou sur des expériences vécues ailleurs.

En définitive, nous avons appris « en faisant ». Notre propos n'est pas de rentrer dans un débat sur la définition de la culture, mais plutôt d'aborder ce sujet à partir d'une approche centrée sur le projet. En effet, au sein de l'abondante littérature traitant du management interculturel², nombre d'études comparées mettent en évidence l'existence de repères propres à chaque pays et suggèrent que cela peut conduire à des difficultés dans la collaboration interculturelle, mais peu décrivent ce qui se passe réellement dans cette rencontre entre cultures, lorsque des personnes de pays différents entrent en contact et travaillent ensemble.

Nous nous sommes intéressés aux enjeux individuels et collectifs des apprentissages. C'est de la conviction que l'action fonde la connaissance que ce travail collaboratif d'une dizaine d'années est né. Il s'inscrit dans le courant pragmatiste incarné par Dewey (2014) et mobilisé par Desreumaux et Bréchet (2019) : l'enjeu de la connaissance est un enjeu d'action : « *La formation et la production des valeurs peuvent être étudiées car elles s'expriment ou se manifestent empiriquement, dans des comportements ou conduites observables* » (Desreumaux et Bréchet,

2 Les travaux de Hofstede ont conféré une forte reconnaissance au management interculturel, tout en montrant les limites méthodologiques de son approche. Sylvie Chevrier (2019) propose une synthèse des travaux de recherche.

2019 : 120). C'est ainsi modestement que nous nous sommes attachés à relever, expliquer, comprendre les comportements des étudiants et leurs perceptions des situations vécues afin de les sensibiliser aux subtilités des situations de travail franco-chinoises.

Les étudiants ont été ainsi mis en situation d'apprentissage de la compétence interculturelle. Travailler à l'international requiert, certes, des compétences professionnelles, de « métier », des connaissances en langues étrangères et la compréhension des systèmes économiques, organisationnels et sociaux, mais aussi une compétence interculturelle. Définie comme « *un ensemble d'aptitudes analytiques et stratégiques, qui élargissent l'éventail des interprétations et des actions des individus dans ses interactions personnelles avec les membres d'autres cultures* » (Barmeyer et Davoine, 2012 : 64), la compétence interculturelle repose sur trois piliers : une composante émotionnelle (tolérance à l'ambiguïté, flexibilité...), un savoir cognitif (différencier l'essentiel, connaître des dimensions culturelles...), des aptitudes comportementales (capacité à communiquer, mettre en place des synergies...) (Barmeyer et Davoine, 2012 : 66). La question des méthodes pédagogiques mobilisées pour cet apprentissage est cruciale. Dès 1991, Boyacigiller et Adler ont montré les limites des théories d'origine américaine et à vocation universaliste (1991). Il nous semble que ce positionnement est encore plus important quand on aborde la compétence interculturelle franco-chinoise, à l'instar des travaux de Bond (1996) qui ont montré que le « dynamisme confucéen » devait être intégré dans une analyse de situations chinoises ou encore ceux de Alon et al. (2011). De même, des outils de mesure destinés à établir des profils devraient être utilisés avec prudence. Les spécificités culturelles des contextes nord-américain, européen et, plus largement, asiatique ainsi que les biais résultant de l'utilisation d'outils « importés » sans validation rendent leur utilisation délicate (Adler et al., 1989), ce que nous avons vérifié

(Charles-Pauvers et Wang, 2008, 2012). Nous nous sommes rendus à l'évidence que, si nous ne voulions pas renforcer les stéréotypes, il nous fallait faire l'apprentissage de situations interculturelles, sans en parler au préalable.

Ce livre contient sept chapitres traitant de différents aspects de la coopération et du travail en équipe interculturels. Dans chaque chapitre, après avoir décrit et analysé les problèmes tels qu'ils apparaissent dans le travail en équipe, nous offrons une réflexion interculturelle sur un thème particulier, étroitement lié au sujet du chapitre : « La structure de la relation sociale : égalitaire ou hiérarchique? » pour le chapitre premier portant sur la question du leadership; « L'échange social : quelles réponses à la réciprocité? » pour le chapitre 2 concernant la répartition du travail; « La recherche de l'efficacité et le mode d'apprentissage : souplesse ou rigidité? » pour le chapitre 3 consacré aux façons de travailler en groupe; « La communication : sourire et ton vif » pour le chapitre 4 discutant de la communication; « Quelles priorités dans les relations interpersonnelles? » pour le chapitre 5 traitant la gestion des relations interpersonnelles; « Le conflit : erreur ou positif? » pour le chapitre 6 centré sur la résolution des conflits et « Le mode d'action : se conformer à l'agenda ou agir en fonction de la situation? » pour le dernier chapitre, consacré à la gestion du temps.

Chapitre premier

Les rôles dans le projet : la question du leadership

Reproduire ne signifie pas coller à la réalité. Pour réaliser cet exercice universitaire, les groupes ont été composés d'une manière plus ou moins aléatoire par les professeurs pour s'approcher d'une situation professionnelle réelle où l'on peut être amené à coopérer avec une personne avec laquelle on a peu d'affinités. Dans l'entreprise, les membres d'une équipe prennent place le plus souvent dans une structure hiérarchique prédéfinie alors que dans le cas de l'université, les relations entre les membres d'un groupe, les étudiants, s'établissent sur un pied d'égalité. Une telle coopération pose d'autant plus de difficultés que préalablement au projet, les étudiants ne se connaissent pas, qu'ils ont à travailler tout de suite ensemble en ignorant le rôle qu'ils doivent jouer dans l'équipe, et que, de plus, ils relèvent de cultures variées dans lesquelles les perceptions et les pratiques peuvent différer dans l'attribution des rôles, le déroulement du travail de groupe, le rapport de l'individu au groupe, etc.

Dans ce chapitre, nous décrivons les mesures qu'adoptent les groupes face à la question du leadership, analyserons les perceptions du leader chez les étudiants français et chinois et en tirerons des enseignements sur les éléments culturels sous-tendant les perceptions et les pratiques des étudiants français et chinois en matière de leadership.

1.1 Les pratiques de déroulement du projet dans les groupes

Suivre le processus du projet du début à la fin permet de mettre en évidence les pratiques des étudiants, avec leurs ajustements ou adaptations.

1.1.1 Le début du travail sans leader

Sans le vouloir, les étudiants français démarrent le projet avec leurs habitudes de travail de groupe et posent comme a priori que, dans un groupe, tout le monde doit être sur un pied d'égalité : « *Au début du projet, la volonté était de travailler en commun, ensemble, sans avoir de leadership : consensus dans la prise de décision* » (Groupe français N°2, promotion 2008)¹. Pour eux, ce travail en groupe biculturel doit être comme tout travail en équipe, qui implique la participation égale des membres : « *La vision initiale des étudiants français du travail en groupe était celle d'une participation égale des membres du groupe au projet, d'une réflexion collective, puis d'une répartition du travail, même si, comme dans tout travail en équipe, l'implication de chacun dépend avant tout des caractères personnels et de l'intérêt porté au projet* » (Groupe français N°2, promotion 2012).

Pour les étudiants chinois, le leader est l'âme du groupe. Sans leader, le groupe perd le sens général du travail à

1 Ce type de référence indique que le verbatim provient des rapports écrits des étudiants.

réaliser : « *Dans quelques groupes, il n'y a pas de leader, la division de travail n'est pas précisée, on ne connaît pas sa propre tâche et ne sait pas comment faire. Enfin, la qualité de rapport est mauvaise* » (Entretien, Chinoise, 24 ans, promotion 2013)².

La méthode de travail se heurte ainsi rapidement à une réaction négative de la part des étudiants chinois qui se sentent perdus dans cette situation. Ils expriment clairement le besoin d'avoir une personne qui dirige : « *Nos binômes chinois ont souffert de l'absence de leadership du côté des Français. Ils avaient clairement énoncé le souhait d'avoir un référent dans le groupe des Français vers qui ils auraient pu se retourner* » (Groupe français N°2, promotion 2009). Cette volonté d'avoir un « référent » est liée au présupposé que les Chinois se font d'un groupe de travail : « *Tous les groupes ont besoin d'une personne comme dirigeante, sinon le groupe semble être un tas de sable coulant* »³ (Groupe chinois N°3, promotion 2009). Il y a même des étudiants qui pensent que le manque d'un leader est le problème principal du projet : « *Le plus grand problème, c'est qu'il nous manque un dirigeant fort qui puisse contrôler ou assurer tout* » (Groupe chinois N°3, promotion 2012).

La proposition des étudiants chinois consistant à désigner un leader provoque une opposition de la part des étudiants français : « *Dès la première réunion, les Chinois avaient émis l'idée de désigner un "chef" au sens de leader ou de guide. Cependant la suggestion n'a pas été retenue car le groupe de Français a préféré que chaque membre soit sur un pied d'égalité* » (Groupe français N°2, promotion 2009). Pour les étudiants français, la présence du leader va à l'encontre du principe de travail en équipe. Un vrai travail collectif est basé sur « *l'idée d'un brainstorming permanent où la vision de chacun fait avancer l'équipe* » (Groupe français N°1, promotion 2013). Pour les Français, un leadership

2 Ce type de référence indique que le verbatim provient des entretiens effectués en face à face.

3 En chinois, on dit « 一盘散沙 » (*yi pan san sha* : une écuelle de sable coulant) pour parler du manque de cohésion dans un groupe.

paternaliste détruit le sens d'une collaboration entre pairs : « *Nous avons compris que pour eux travailler en groupe s'apparente davantage au fonctionnement patriarcal d'une famille qu'à une véritable collaboration* » (Entretien, Française, 26 ans, promotion 2013). La distribution hiérarchique des rôles va à l'encontre du principe d'égalité : « *Dans leur esprit, parce qu'on connaît la langue, qu'on connaît la matière, on doit savoir et surtout on est plus apte à être le leader. Or, cette distribution erronée des rôles doit être remise en question dès le début des projets afin d'entretenir des rapports d'égal à égal* » (Groupe français N°4, promotion 2008). Le système hiérarchique accentue la passivité des membres chinois : « *En effet, nous avons pensé que la nomination d'un chef de projet chargé de coordination, incitait nos binômes à moins participer et attendre l'établissement des objectifs* » (Groupe français N°2, promotion 2014). Enfin, la recherche de l'harmonie ne permet pas au projet d'aboutir : « *Les Chinois laissent place à l'harmonie dans un esprit paternaliste. Ainsi, bien que l'ambiance de travail soit très bonne, elle impacte le résultat. Les projets avancent donc plus lentement et donnent l'impression de ne jamais aboutir* » (Groupe français N°2, promotion 2013).

Ce constat de difficultés conduit les étudiants à chercher d'autres modes de fonctionnement.

1.1.2 Des ajustements après l'échec du premier essai de fonctionnement du groupe

Le début du projet est marqué par des hésitations dans le mode d'organisation. Les premiers essais menés par les étudiants français et basés sur le principe d'égalité, n'ayant pas conduit aux résultats attendus, certains groupes ont dû changer leur façon de travailler : « *Nous pensions au début que partager le travail et la réflexion de façon équitable serait plus enrichissant pour tout le monde. Cependant, après quelques semaines, Luc et moi nous nous sommes vite rendu compte que les étudiantes de MAE n'apportaient pas d'idées volontairement, et qu'elles restaient*

très discrètes » (Groupe français N°1, promotion 2013). Les Français ont été obligés de se poser en « leader » du groupe : « *Nous donnions les dates de rendez-vous de groupe, les conseils de travail, et les dates à respecter* » (Groupe français N°1, promotion 2013). Beaucoup de Français se rendent compte que les étudiants chinois s'adaptent plutôt au management directif, qui rend leur coopération plus efficace : « *Une fois adopté un style de leadership directif, axé sur les tâches à court terme, le rythme de travail s'est fortement accéléré* » (Groupe français N°3, promotion 2013).

Se contenter de suivre l'une des deux voies laisse indubitablement l'autre camp orphelin, loin de son mode habituel de fonctionnement.

1.1.3 Un compromis entre les deux méthodes

Certains groupes essaient donc de trouver un compromis entre la vision des Français et celle des Chinois : « *Tout au début, l'équipe n'a pas nommé de chef d'équipe. Néanmoins, après quelques sessions, les étudiantes chinoises estimaient que les leaders devaient être le Français et la Mexicaine, car ils avaient déjà pris en charge la responsabilité des opérations, ainsi que la rédaction. Cependant la prise de décision était toujours issue d'un consensus, et la répartition des tâches s'est parfois faite sous forme d'élection ou par tirage au sort* » (Groupe français N°2, promotion 2012).

En travaillant avec les étudiants chinois, les étudiants français reconnaissent la nécessité de fonder une structure hiérarchisée au sein du groupe afin de répondre aux problèmes de reconnaissance et de marquage clair des responsabilités : « *Il est donc important dans une équipe que chacun ait un rôle clair et bien défini. Nous nous sommes rendu compte qu'il était important que quelqu'un prenne le rôle de leader et donne des directives à chaque membre du groupe pour lui expliquer son rôle, les tâches qu'il doit réaliser, dans quel délai, etc.* » (Groupe français N°4, promotion 2017).

Cependant, les étudiants français l'acceptent avec réticence. Pour garder la force du choix individuel, un processus démocratique est mis en place pour conserver le mode de fonctionnement des étudiants français au sein du groupe : « Dès le début nous avons désigné un responsable de groupe capable de guider le groupe tout au long des semaines et de s'assurer de la direction que prenaient les recherches et la rédaction du dossier. Après avoir réuni assez d'informations pour tenter de comprendre les stratégies de développement utilisées par l'entreprise sur laquelle on travaillait, le responsable du groupe nous a soumis une problématique et un plan pour le dossier. Celui-ci ayant été validé par tout le monde, nous avons choisi de nous répartir le travail selon les intérêts de chacun pour les parties du dossier » (Groupe français N°4, promotion 2015).

Le processus de projet continue avec un leader.

1.1.4 Le déroulement du projet avec un leader

Dans la plupart des groupes, un leader plus ou moins explicite apparaît ; le rôle de décideurs revient aux Français : « Il est vrai que nous prenons les décisions principales, et les Chinois étaient d'accord et ne semblaient pas s'opposer à cette organisation » (Groupe français N°3, promotion 2008). Parfois même, sans réelle désignation ou investiture, les Français se sont retrouvés, malgré eux, leaders du groupe : « c'est-à-dire qu'ils attendaient beaucoup de nous dans les prises de décision et la façon de conduire le projet » (Groupe français N°1, promotion 2012). L'aspect « naturel » et tacite de ce mode de choix du leader permet de résoudre cette attente et de créer un climat de confiance sans générer des problèmes de jalousie liés à cette fonction : « Dès le départ, les élèves français ont naturellement pris la place de chef d'équipe. En effet, lors de la répartition des tâches, les élèves chinois n'ont pas cherché à s'imposer pour mener les projets. Il apparaissait plus judicieux de créer un climat de confiance pour favoriser la prise d'initiative » (Groupe français N°3, promotion 2012).

Les étudiants chinois exécutent les décisions prises par leurs camarades français : « *Les étudiants chinois se mettent directement en position d'exécutants et non de décisionnaires. Il faut les solliciter et véritablement prendre en considération leurs idées* » (Groupe français N°4, promotion 2008). Les étudiants chinois reconnaissent aussi que ce sont les Français qui dirigent : « *Bien que les Chinois soient majoritaires dans chaque groupe, la prise de décision se penche vers les Français* » (Groupe chinois N°1, promotion 2008).

Après le travail en groupe biculturel, certains Français ont tiré de cette expérience une leçon selon laquelle il faut avoir un chef dans le groupe : « *Afin de ne pas être sous pression jusqu'à la fin, notre groupe aurait selon moi eu besoin de travailler sous l'impulsion d'un leader qui, prenant des décisions impératives et définissant une méthodologie de travail, nous aurait permis de travailler plus efficacement* » (Groupe français N°4, promotion 2017). Ce contact entre les deux cultures amène certains étudiants français à tirer des enseignements de cette situation. Selon eux, ce besoin d'être dirigé existe également dans la culture française ; ils ressentent aussi cette nécessité d'être guidés et, sur ce point, ils ressemblent aux étudiants chinois : « *Dans la culture française il faut aussi mettre en avant ce besoin d'être dirigé, de recevoir des consignes précises, d'être accompagné dans notre travail. Nous n'avons pas cette capacité réellement de foncer, d'innover ou de proposer des choses différentes car notre système éducatif nous a toujours fixé un cadre bien rigoureux à suivre et ceux qui sortent de ce cadre sont souvent en échec. Du côté chinois, ce rôle de "suiveur" des consignes est aussi très présent et en ce sens nos deux cultures se rapprochent* » (Entretien, Française, 27 ans, promotion 2014). Lors de conflits internes graves et mal réglés, les étudiants français ressentent encore plus le besoin d'un chef : « *Le travail au sein de notre groupe souffrait d'un besoin évident de management* » (Groupe français N°2, promotion 2009).

Cette expérience interculturelle, à travers l'émergence des conflits, met en évidence, dans le fonctionnement du groupe,

la nécessité d'un leader et les relations entre membres du groupe ; elle nous permet non seulement de connaître l'autre culture, mais aussi de relire et reconnaître notre propre culture. Nous voyons par là qu'une collaboration entre deux cultures est remplie d'incertitudes, d'hésitations, d'essais, de tribulations, d'arrangements, de compromis et d'adaptations, que le travail en équipe biculturelle ne peut pas suivre la méthode propre à une seule culture mais doit se soumettre à un « bricolage » consistant à trouver un moyen terme adapté aux deux cultures.

1.2 Etre un leader : un choix ? Une obligation ?

Deux types d'explications, basés sur des raisons externes et sur des jugements, permettent de comprendre la position de leader.

1.2.1 La langue française, l'atout du leader

Tous, aussi bien Chinois que Français, attribuent la primauté aux Français pour des raisons externes liées à la maîtrise de la langue française, à la connaissance de la matière enseignée et à la familiarité avec le système pédagogique français et le contexte socioculturel français.

Les étudiants dont le français est la langue maternelle ont « naturellement » une prédisposition à devenir leaders : « *Au niveau de la prise de décision, nous, l'équipe française, nous prenions les décisions, et l'équipe chinoise nous faisait confiance, et était attentive à nos suggestions. En effet, les Français étaient avantagés vis-à-vis de la langue* » (Groupe français N°1, promotion 2012). Cela semble être une « évidence » incontestable. Ainsi, un groupe de Français dit : « *Le français étant notre langue maternelle, nous étions évidemment plus aptes à cerner le travail demandé et à le diriger* » (Groupe français N°2, promotion 2020), étant donné que la maîtrise de la langue présuppose la meilleure compréhension

des projets : « *Pour chacun des projets de marketing et de stratégie, les étudiants français se sont saisis du leadership. En effet, il semblait naturel aux étudiants chinois, et dans une certaine mesure aux étudiants français aussi, que ce rôle revenait aux Français de par leur maîtrise de la langue, et donc leur supposée meilleure compréhension des projets* » (Groupe français N°2, promotion 2012). Les étudiants chinois considèrent même les Français comme leurs professeurs de français et se sentent à l'aise en travaillant sous leur direction : « *Les Français corrigent nos fautes sérieusement et patiemment. Ils sont très gentils avec nous comme les professeurs. Grâce à leur aide, nous avons fait des progrès dans le domaine de l'écriture* » (Groupe chinois N°1, promotion 2019).

L'affinité et la connaissance de la matière enseignée constituent un autre atout naturel pour devenir leader ou être désigné comme tel : « *En effet, étant le seul membre du groupe titulaire d'un cursus scolaire en gestion, j'ai accédé presque naturellement au statut informel de chef de groupe grâce à mes acquis antérieurs en marketing et en stratégie* » (Groupe français N°1, promotion 2013). Pour les étudiants chinois, les étudiants français comprenant mieux les cours, il est normal qu'ils dirigent, car ils sont finalement meilleurs que les étudiants chinois : « *Les trois étudiants chinois ne veulent pas prendre l'initiative, car nous pensons que les étudiants français sont meilleurs que nous sur les sujets, et qu'ils comprennent mieux* » (Groupe chinois N°4, promotion 2013). Mais il est à souligner que dans ce domaine, le rôle de leader ne se limite pas aux Français : un Chinois ayant des aptitudes spécifiques peut être placé à ce poste de responsabilité : « *Enfin, nous avons choisi Béatrice comme notre chef parce qu'elle a appris les cours de stratégie et marketing en Chine* » (Groupe chinois N°2, promotion 2009). Ainsi, en termes de connaissances et d'expérience, la promotion des Français n'est plus naturelle et peut se heurter à des objections venant des Chinois : « *Dans un groupe, un binôme chinois a régulièrement contesté les décisions prises par les Français du groupe, mais jamais de manière directe. Ce binôme chinois semblait avoir du mal à accepter cette*

autorité venant des Français, et des filles qui plus est. Nous pensons donc qu'il souhaitait indirectement contester la hiérarchie naturelle française/chinoise qui s'était établie dans le groupe car il s'estimait le membre le plus âgé et expérimenté, ayant vécu en France depuis plusieurs années » (Groupe français N°3, promotion 2014).

Les étudiants français sont également considérés comme familiers du système pédagogique; ils sont donc supposés mieux comprendre les demandes des professeurs, le processus de travail, le système d'évaluation, etc. Ils ont confiance en eux-mêmes et se sentent plus à l'aise : *« Les Français se trouvent dans une situation avantageuse active, pour ne pas dire "écrasante". Ils dirigent en quelque sorte le groupe, grâce à la bonne connaissance du système pédagogique français, à la confiance en soi et à l'esprit créatif »* (Groupe chinois N°5, promotion 2016).

Enfin, les Français peuvent assumer le rôle de leader parce que le travail se fait dans un contexte français et qu'ils connaissent mieux la société et la culture françaises. Mais cette légitimité se limite au domaine concernant la France : *« Les Français ont une position avantageuse. Quand on discute des contenus concernant le marketing français, on préfère avoir les opinions des Français. De même, lors de la discussion sur la culture française, on veut que ce soit le Français qui joue le rôle de pilotage. En effet, on va suivre le processus et la proposition des Français. Vice versa, en ce qui concerne la Chine, on a le droit de parole »* (Groupe chinois N°4, promotion 2018).

Parmi les facteurs externes déterminant le leadership des Français, le français constitue un élément clef : les Français ont un avantage incontestable sur les Chinois, parce que c'est leur langue maternelle, la langue de l'enseignement et que l'environnement est français. Pour cette raison, les Chinois acceptent d'être dirigés puisque cet avantage de fait n'infère pas une quelconque supériorité et que le rôle de leader est plus ou moins « conféré ». À l'inverse, cette position de leader des Français ne sera plus légitime lorsque leur « avantage » disparaîtra. Imaginons que le travail se fasse en Chine, cet

avantage naturel lié à la langue reviendra aux Chinois. Par conséquent, lorsque la légitimité reposera sur d'autres compétences, seuls ceux qui les possèdent pourront assumer le rôle de leader; cette position sera alors porteuse d'une signification de pouvoir. Dans la plupart des cas, les Français assument le rôle de leader parce que les Chinois considèrent qu'ils connaissent mieux les matières et que leur position est justifiée. Mais la situation se complique lorsque, par exemple, une Chinoise ayant acquis des compétences en Chine, ou un Chinois qui s'estimait le plus âgé, expérimenté et vivant en France depuis plusieurs années n'accepte pas la position de leader donnée à un Français.

1.2.2 Les valeurs culturelles : aux fondements des comportements ?

Outre les raisons externes pour lesquelles les deux groupes sont plus ou moins d'accord sur le choix d'un leader français, les deux parties avancent également d'autres explications relevant de valeurs privilégiées par les uns et les autres.

Beaucoup d'étudiants français expliquent cela en se référant aux valeurs considérées comme importantes à leurs yeux et relèvent plusieurs manques observés chez les étudiants chinois. Tout d'abord, un manque d'initiative : « *Il est cependant apparu rapidement que les Français avaient entre les mains la conduite du projet... et ce en raison du peu d'initiative dont les Chinoises faisaient preuve* » (Groupe français N°2, promotion 2019). Ensuite, un manque d'indépendance : « *Les Chinois sont moins directs que nous ne le sommes, Français. Ils ont besoin d'être plus encadrés, demandant ce qu'ils doivent faire. Ils ont moins l'esprit d'initiative et vont plutôt se conformer à ce qu'on attend d'eux* » (Groupe français N°5, promotion 2016). Enfin, une absence de prise de position : « *Les étudiants chinois se laissent fréquemment attribuer des tâches à réaliser sans exprimer le moindre avis, et sont souvent pour cette raison peu impliqués dans les travaux communs. Le*

rôle délégué aux binômes français est alors presque celui du manager qui prend toutes les décisions et gère l'organisation plutôt que celui d'un simple membre d'équipe » (Entretien, Française, 22 ans, promotion 2015). Ils interprètent le rôle de subordonnés que les étudiants chinois se contentent de prendre comme relevant de leur besoin d'être guidés : « Notre groupe a pu noter le besoin de nos collaborateurs chinois d'être guidés pour savoir ce qu'il y a à faire » (Groupe français N°1, promotion 2018). Ils lient aussi cela à leur besoin de hiérarchie : « Nous avons donc dû nous poser en tant que chefs alors que chaque membre du groupe était à égalité. Était-ce le fort besoin de hiérarchie exprimé par G.Hofstede qui s'est révélé à ce moment-là et le besoin d'être dirigé? » (Groupe français N°1, promotion 2018).

Les étudiants chinois, de leur côté, tout en reconnaissant la primauté des Français en langue et en culture, leur attribuent le rôle de leader car, selon eux, les Français aiment déléguer : « Vu que les Français maîtrisent mieux la langue que les Chinois et qu'ils aiment déléguer les autres, et aussi que les Chinois sont plus passifs, les Français sont devenus "le chef" du groupe, comme le dit une fable de Fontaine : "la raison du plus fort". La plupart des groupes sont dans cette situation » (Groupe chinois N°1, promotion 2019). Certains étudiants chinois expliquent ce phénomène par des raisons pratiques. Ils se laissent guider et ne donnent pas leurs opinions pour ne pas perdre de temps ou ne pas perturber le déroulement du travail : « Du fait que notre langue de travail est le français, au départ, ce sont principalement les deux Français qui proposent le sujet de travail et assument le déroulement et le fonctionnement du travail en groupe. Et pour moi, j'ai moins avancé mon idée en craignant de m'exprimer mal et de ralentir notre processus de travail » (Groupe chinois N°6, promotion 2014). D'autres étudiants disent qu'ils sont obligés de suivre parce que ce n'est pas toujours facile de comprendre les idées de leurs homologues français qui parlent vite : « Quand nous discutons des plans ou des rapports, les étudiants français ont parlé vite et des Chinois peuvent rarement suivre leurs idées » (Groupe chinois N°2,

promotion 2013). D'autres encore se résignent à leur rôle de subordonné et se laissent faire : « *Dans la plupart des cas, au cours de travail, les étudiants français ont joué des rôles dominants. Cela a plus ou moins limité des capacités de se mettre en jeu pour des étudiants chinois, mais je laisse faire, car mon français n'est pas bon* » (Entretien, Chinois, 25 ans, promotion 2013).

Nous voyons que les deux parties ne donnent pas au même phénomène les mêmes explications; chaque partie a tendance à porter des jugements, en partant soit des valeurs considérées comme importantes dans sa propre culture, soit des stéréotypes relatifs à l'autre culture.

1.3 Qu'est-ce qu'un leader pour des Français et des Chinois ?

Le leadership est une notion délicate à manier tant elle renvoie à des définitions variées. Le terme de leader est très utilisé en psychologie sociale et désigne : « *l'individu le plus influent, la personne la plus populaire, la plus active, le meneur, la personne préférée ou encore celle, dite centrale, sur qui se focalise l'attention* » (Mugny et al., 1995 : 115). Ce terme anglo-saxon, sans véritable équivalent en français, peut donc s'appuyer sur un statut, ou résulter d'un rôle endossé dans un groupe. Dans notre contexte, il s'agit de s'arrêter sur le membre du groupe de projet qui endosse le rôle de chef de projet. Sabrina Loufrani-Fedida s'interroge sur ses compétences. S'appuyant sur la définition d'Asquin et al. (2005), qui montre que « *la force d'un projet est de pouvoir combiner des compétences individuelles pour atteindre un objectif qu'aucune, prise isolément, n'aurait pu atteindre* », elle souligne la question de sa légitimité, en lien avec la nature des compétences que doit détenir un chef de projet : « *doit-il bien connaître les aspects techniques liés au contenu du projet ou, à l'inverse, maîtriser l'ensemble des méthodologies et outils de gestion de projet et d'animation d'équipe?* » (Picq et Defelix, 2011 ; Brulhart et al., 2019).

Dans nos différents groupes de projets, un de ses membres endosse toujours le rôle de leader. Mais la représentation de ce leader diffère pour les Chinois et les Français. Le leader, pilier de l'organisation du travail, est perçu de différentes manières par les étudiants.

1.3.1 Un « leader » ou un coordinateur ?

Aucun leader n'est désigné formellement dans les groupes. La dynamique des groupes conduit à faire émerger un leader, le plus souvent, un étudiant français qui se trouve, de fait, à organiser le fonctionnement du groupe : *« Il s'avère que les Chinois ont accepté le leadership des Français sans le remettre en question à aucun moment. Ce qui nous a parfois déstabilisés en nous donnant l'impression d'avoir une forte autorité, un fort pouvoir de décision, pouvoir que les Chinois n'ont d'ailleurs jamais remis en question »* (Groupe français N°2, promotion 2012). Les étudiants français se sentent dérouterés par le rôle qu'on leur fait prendre car pour eux, le travail devait être équitable et tous les étudiants, sur un pied d'égalité. Ainsi, en s'appropriant le rôle de leader, ils perçoivent le risque d'être mal jugés : *« Nous avons clairement mal vécu ces situations car nous avons l'impression de "passer pour les méchants" qui donnent les ordres, alors que nous aurions préféré que la communication et l'échange soient les mots d'ordre dans nos groupes »* (Groupe français N°5, promotion 2017), ils craignent également d'être impolis à l'égard de leurs homologues chinois. Certains Français s'étonnent alors du fait que les Chinois ne s'opposent pas à ce qu'ils prennent le rôle de chef : *« Face à la faible implication des étudiants chinois, les étudiants français prenaient les décisions en donnant des directives de travail, de recherche... sans un retour de la part des étudiants chinois qui attendaient justement de recevoir des instructions »* (Groupe français N°1, promotion 2018) et cela malgré eux : *« En dépit de nos mises en garde sur le rôle de "chef", les Chinoises se sont*

directement tournées vers nous dès le début » (Groupe français N°3, promotion 2017).

Le mot « chef » évoque chez les étudiants français la hiérarchie, le pouvoir et la distance. Ils préférèrent utiliser des termes tels que « coordinateur », « médiateur » et « le rôle de passerelle » : le positionnement ressemble à celui des autres membres du groupe et la fonction consiste à mener les débats et à en faire la synthèse, ainsi qu'il l'a été enseigné aux étudiants en management de projet. Chaque membre du groupe participe aux débats et donne son avis sur les choix et priorités à retenir.

Pour les étudiants chinois, dans ce contexte de travail en équipe entre camarades, le leader est plutôt le chef du groupe (组 长 *zǔ zhǎng* : 组长), une personne qui assume la fonction de guide pour le travail et de fédérateur des membres de l'équipe, qui veille à ce que ses subordonnés participent au travail et soient en harmonie, mais sans véritable supériorité sur les autres membres du groupe : *« Pour éviter d'aller dans tous les sens, les étudiants chinois aiment plutôt travailler sous un chef qui rassemble les idées et qui fait le point. En fait, il n'y a pas de hiérarchie dans le groupe. C'est une méthode de travail »* (Groupe chinois N°4, promotion 2015). Les étudiants chinois sont parfois choqués par les étudiants français qui se comportent comme de vrais « chefs » : *« L'étudiant français parlait d'un ton directif comme s'il était le patron. Nous ne pouvions pas accepter cela »* (Groupe chinois N°4, promotion 2020).

En définitive, étudiants français et chinois attendent tous une personne qui assume le rôle de coordinateur et de médiateur dans le travail, de chef de projet, mais ne s'entendent pas sur l'utilisation du mot « leader », ni sur ce qu'il recouvre : les uns se voient en supérieur hiérarchique alors que les autres y cherchent un membre capable de faire plus que les autres, dans une relation d'entraide.

1.3.2 Quelles responsabilités pour le leader ?

Les étudiants chinois ont tendance à déléguer le rôle de leader à leurs camarades français qui sont, pour eux, plus aptes à remplir cette tâche au vu du contexte de projet ; cette « délégation » du pouvoir par les Chinois entraîne un certain « malaise » chez les étudiants français. Ce dernier s'explique par le sentiment d'injustice d'une part, à l'égard des autres, et d'autre part, à l'égard de soi-même, car le rapport au pouvoir, bien que synonyme d'avantage, est aussi synonyme de lourde responsabilité : « *Le problème le plus notable concerne le fait qu'ils se reposaient complètement sur nous donnant l'impression d'être nos subordonnés, ce qui était particulièrement gênant puisqu'ils attribuaient implicitement aux étudiants français le rôle de manager. Nous nous retrouvions donc, sans le vouloir, à être les personnes sur qui reposaient l'intégralité de l'organisation et de la coordination du travail ainsi que de l'animation du groupe. La charge de travail n'était donc pas répartie de manière équitable* » (Groupe français N°5, promotion 2015).

Les étudiants chinois sont également conscients de la charge qu'implique la position du leader : « *Choisir un leader est toujours le moment le plus compliqué parce que c'est le responsable, qui doit faire le plus de travail et qui doit surveiller si les autres ont bien fait leurs travaux ou pas, etc. C'est toujours très dur. En général, personne ne veut être le chef* » (Groupe chinois N°2, promotion 2009).

Ainsi la vision de la position de leader, commune à tous les étudiants, implique pour tous, une charge lourde de responsabilités. La différence réside dans leurs interprétations respectives de cette charge. À la différence des étudiants français qui y voient une injustice à leur propre égard car ils sont obligés de faire plus que les autres sans le vouloir, les étudiants chinois y voient plutôt une sorte de « promotion » entraînant une responsabilité plus importante, car le leader est élu par les autres membres qui le considèrent comme capable d'assumer la tâche ; il est donc meilleur que les autres. Aux yeux des étudiants chinois, la position du leader est

synonyme de confiance et d'honneur accordés par les autres. Une des raisons du refus, par modestie, de la proposition du rôle de leader consiste à dire « 岂敢, 岂敢 » (*qi gan qi gan* : termes de politesse signifiant : comment oserais-je ; comment pourrais-je oser), et lorsqu'on accepte la proposition, on dit souvent : « 我当不负众望 » (*wo ding bu fu zhong wang* : je ferai de mon mieux pour ne pas décevoir l'attente générale). Or, une fois de plus, la situation n'est pas analysée de la même manière par les étudiants français : ils se sentent étudiants comme leurs camarades chinois et ne se sentent pas légitimés par une quelconque position hiérarchique. Il leur est difficile d'adopter un comportement directif vis-à-vis des étudiants chinois car, pour eux, cela entre en contradiction avec le positionnement lié au statut intrinsèquement égalitaire de membre d'une équipe.

1.3.3 Les comportements des « subordonnés » : vraiment soumis ?

Les étudiants français acceptent à contrecœur d'être leaders, parce que ce mot implique une supériorité sur les autres alors qu'au sein d'un groupe franco-chinois, les membres ont sensiblement le même âge et le même statut : « À contrecœur, je me suis vue "ordonner" à mes amis chinois qui me regardaient faire, de faire le spot publicitaire, je leur ai dit : "allez hop, je veux que vous me fassiez le spot en anglais, en cinq minutes. Il nous faut quelque chose." » (Groupe français N°5, promotion 2009). Pour les Français, donner des ordres à des égaux devrait provoquer de la jalousie ou provoquer des problèmes sur le plan relationnel. Or, ils sont étonnés car les étudiants chinois, en position de subordonnés, ne semblent pas en être offensés : « Cependant, les étudiants chinois n'ont pas du tout été offensés par mes propos et j'ai eu la surprise de voir, au final, un spot publicitaire "parfait" » (Groupe français N°5, promotion 2009); cette méthode permet d'obtenir des résultats rapides et de qualité : « Il a suffi de leur dire ce que nous voulions avoir comme résultat, et il

a été fait efficacement » (Groupe français N°5, promotion 2009). Ils interprètent le comportement des Chinois comme une sorte d'obéissance aveugle, inadaptée vis-à-vis d'une relation entre pairs.

Cependant, les étudiants chinois ne le vivent pas comme une obéissance dans le vrai sens du terme, mais comme une sorte de coopération dans un jeu social symbolique. Le leader, un camarade, n'est pas un vrai supérieur, mais il faut le considérer comme un supérieur afin de l'encourager à prendre la responsabilité en l'écoutant et en se mettant en position de subordonné : « *Une fois la décision est prise et prononcée par le chef, tous les membres doivent le suivre* » (Groupe chinois N°1, promotion 2013). Ainsi, les subordonnés chinois confèrent au leader qu'ils ont élu, les responsabilités d'un vrai chef : il doit savoir bien animer la discussion et écouter le groupe : « *Cet animateur se charge d'animer les discussions, de collecter les idées de chaque membre* » (Groupe chinois N°1, promotion 2013); il doit assurer l'efficacité du travail : « *Celui-ci aura pour mission de recadrer une séance qui tourne à la franche rigolade, mais aussi de faire le bilan, à la fin, des objectifs que vous vous êtes fixés* » (Groupe chinois N°4, promotion 2018); il doit être avisé, autoritaire et suffisamment convaincant pour faire appliquer ses décisions : « *La fonction du leader est de trouver une solution que tous les membres du groupe acceptent et de contrôler la direction de notre discussion* » (Groupe chinois N°3, promotion 2009); il devra prendre les décisions et persuader les autres membres : « *Le leader avait besoin de prendre la décision finale et de donner les raisons qui peuvent être acceptées par les autres* » (Groupe chinois N°3, promotion 2009, p5); il doit avoir une intelligence émotionnelle élevée et savoir garantir l'harmonie du groupe : « *Il s'agit d'un ensemble de qualités essentielles que tout bon manager doit posséder pour garantir l'harmonie au sein d'un groupe en toutes circonstances. Il doit par exemple savoir faire preuve d'empathie, de capacité d'adaptation, de force de persuasion, inspirer la confiance, etc.* » (Groupe chinois N°5, promotion 2013); il doit enfin avoir de

la bienveillance et être exemplaire dans ses comportements : « *Le leader doit être exemplaire afin de pouvoir diriger les autres* » (Groupe chinois N°1, promotion 2013). Il n'est pas étonnant que les étudiants français trouvent que leurs homologues chinois aiment le style paternaliste du management : « *Le côté paternaliste du manager est fortement apprécié par les collaborateurs chinois; il doit mener l'équipe en prenant les décisions importantes et toujours avoir raison mais être juste* » (Entretien, Française, 23 ans, promotion 2013).

Le jeu symbolique chinois entre leader et subordonnés semble pouvoir s'expliquer par la culture chinoise, fortement marquée par la hiérarchie. Un groupe se structure d'une manière hiérarchique avec des rôles clairement définis. Ainsi, pour pouvoir bien fonctionner, il a besoin de suivre un modèle hiérarchique. Or, dans une relation entre étudiants, notamment appartenant à deux cultures, les relations sont plutôt floues. Il s'agit donc de reproduire un modèle hiérarchique en définissant rapidement les relations entre les membres et en donnant à chacun des rôles précis à jouer. Mais les modèles culturels de base diffèrent. Les étudiants français, soucieux d'une relation d'égalité, ne perçoivent pas qu'il s'agit, pour les étudiants chinois, d'un jeu social symbolique mais y voient une réelle relation entre le leader et ses subordonnés et associent aux comportements chinois, le style paternaliste du management chinois marqué par un père autoritaire et des enfants soumis à une obéissance aveugle. Il nous reste à aller plus loin dans l'examen des structures des relations sociales propres à chaque culture.

1.4 La structure de la relation sociale : égalitaire ou hiérarchique ?

Toute société, pour pouvoir fonctionner, cherche à maintenir un ordre social. Mais les sociétés diffèrent dans leur manière d'y parvenir en fonction de leurs situations

géographique, économique et politique, et des traditions culturelles qui s’y rattachent (Zheng, 2019 : 47). Selon Liang Shuming (1893-1988), l’un des plus éminents intellectuels chinois du xx^e siècle, considéré comme le dernier confucianiste en Chine, les sociétés antiques – la Chine comme les pays occidentaux – devaient se ressembler. Le développement les a séparées : l’Occident s’est orienté vers la morale individuelle prônée par le christianisme alors que la Chine s’est tournée vers la morale relationnelle prônée par le confucianisme (Liang, 1996 : 86). François Jullien, éminent connaisseur de la société chinoise et spécialiste de la civilisation grecque, montre que les cultures européennes, française en particulier, et chinoise, se sont construites sur des fondements sans aucune perméabilité : « *regarder du côté de la Chine, c’est se tourner vers un mode de pensée aussi élaboré, cultivé que le nôtre mais c’est aussi faire l’apprentissage d’une “hétérotopie” (Foucault), d’un autre lieu, d’une altérité radicale qui interroge la pensée européenne dans ses fondements* » (Jullien, 2007 : 209). Ainsi qu’il le rappelle, le concept constitutif de la philosophie, l’être, n’existe pas dans la pensée chinoise.

Pour Roger Lesgards et Guy Gauthier, les modèles anciens, grec et romain, incarnés par des figures comme Aristote, Platon ou Cicéron sont régulièrement convoqués, même si leur influence réelle renvoie souvent à des images grossies, tant il est difficile de résumer l’antiquité gréco-romaine à une image simple (Lesgards et Gauthier, 1997). Toutefois, Lesgards et Gauthier montrent que toute la période de la révolution française ressemble à une résurrection politique de la période antique, même si son regard d’historien y apporte des nuances. Il ajoute que l’on retrouve dans l’organisation politique de la France, dans ses lois, « *la définition synthétique de la cité antique* » (Lesgards et Gauthier, 1997 : 31). La Révolution française marque aussi la fin du monopole officiel de la religion catholique (Poulat, 1997). Mais la religion catholique a profondément marqué la culture française, « *la morale publique*

est celle qu'enseigne l'Église » (Poulat, 1997 : 36). Sartre a écrit : « *nous sommes tous chrétiens* » ; il s'agissait pour lui, non pas d'une affaire de religion, mais de culture.

Pour comprendre la culture française, il convient aussi de se remémorer la genèse de la devise « Liberté, Égalité, Fraternité », inscrite sur les frontons de tous les bâtiments publics. Borgetto montre combien cette devise, antérieure à la Révolution française, marque profondément la société française et devient le symbole du nouvel ordre social. Liberté et égalité sont présentes dans la pensée dès le XVII^e siècle (Borgetto, 1997). Ainsi Locke (1690) écrit-il : « *pour bien comprendre ce qu'est le pouvoir politique et pour remonter à sa source, il faut considérer l'état dans lequel tous les hommes se trouvent naturellement : c'est un état de parfaite liberté ; c'est aussi un état d'égalité* » (*in* : Borgetto, 1997 : 12). La « fraternité » est également présente, à l'instar des écrits de Voltaire (1755) : « *La Liberté, j'ai vu cette déesse altière avec égalité répandant tous ses biens. Les états sont égaux et les hommes sont frères* » (*in* : Borgetto, 1997 : 14). En conceptualisant les liens de ce triptyque, Jean-Jacques Rousseau lie indissolublement *liberté et égalité*. La liberté est le but à atteindre et ne peut subsister sans l'égalité. Il y adjoint également le terme de fraternité : les citoyens doivent se chérir comme des frères. Les Lumières ont contribué à construire la devise républicaine : liberté et égalité sont associées à l'idée de bonheur et de paix et la fraternité s'impose : « *vivons comme frères, n'ayons qu'une volonté, celle du bien public* » (Borgetto, 1997 : 24). Glorifiée par Robespierre puis tombée dans l'oubli, elle deviendra la devise officielle de la Seconde République, en 1848. Reflet de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, elle est inscrite dans les constitutions de 1946 et 1948. Si preuve il faut de son actualité, Emmanuel Macron l'a reprise dans son discours d'investiture en 2017.

La culture chinoise emprunte le modèle de la famille pour organiser l'ordre social. Dans la société chinoise, où domine la production agricole, la famille constitue une unité de base

ainsi que le note Liang Qichao : « *l'unité de base de la société chinoise n'est pas l'individu mais la famille* » (cité par Zhang et Fang, 1994 : 344). On gère le pays comme on gère la famille. Une famille a pour caractéristique fondamentale une hiérarchie innée, d'une part entre les parents et les enfants, et, d'autre part, entre les aînés et les cadets. Une famille fonctionne sur un modèle basé sur la hiérarchie.

Le confucianisme, lui-même issu de cette culture familiale, est à l'origine du modèle de gestion sociale calquée sur le modèle de la famille. Selon le confucianisme, tout homme s'engage nécessairement dans cinq rapports fondamentaux : entre le prince et le ministre, entre le père et le fils, entre le mari et la femme, entre l'aîné et le cadet, entre amis. Dans ce système de rapports, l'homme est défini non pas en tant qu'individu libre mais dans sa relation aux autres, et uniquement dans cette relation, en tant qu'être social occupant une place définie par rapport à un autre être social formant avec lui une paire : le père est défini par le fils et vice versa ; on ne saurait prétendre être mari si l'on n'a pas de femme et vice versa. La particularité chinoise de ces cinq rapports, qui existent en fait dans toute société, est qu'ils constituent la base de l'organisation sociale : « *dans la société chinoise, les relations humaines sont devenues un ordre social et un moyen que la société possède pour contrôler ses membres, ce qui semble impossible dans une culture chrétienne* » (Liu et Lin, 1987 : 303). Confucius assigne à chaque personne assumant un rôle social, une moralité à respecter par rapport à une autre personne établissant une paire avec elle : le prince doit montrer de l'indulgence à son ministre et le ministre, de la fidélité à son prince ; le père, de la bienveillance et le fils, de la piété filiale ; l'aîné, de la gentillesse et le cadet, du respect ; le mari, le sens des responsabilités et la femme, celui de l'obéissance ; l'ami âgé de l'amabilité et l'ami jeune de la docilité. On voit par là qu'il s'agit d'une gestion traditionnelle de type familial. Le rapport entre le père et le fils en constitue la base. Parmi ces

cinq rapports, trois s'appliquent à la famille (entre le père et le fils, le mari et la femme, l'aîné et le cadet). Les deux autres (entre le prince et le ministre, et entre amis) sont en réalité des rapports familiaux dans un sens élargi. Le prince joue le rôle de « père » pour son peuple qui est son « fils » d'où l'appellation « 子民 » (*zi min* : peuple-fils). Le rapport entre l'aîné et le cadet sert de modèle au rapport entre les amis, qu'on doit considérer comme des frères. Autrefois, il était fréquent que les meilleurs amis s'adoptent rituellement comme frères, une manière de faciliter la gestion de la relation entre les amis (les cadets écoutant les aînés).

La famille et le pays sont ainsi conçus à partir d'une structure identique; ce dont témoigne le mot « pays » en chinois « 国家 » (*guo jia*), qui veut dire littéralement « pays-famille ». En effet, la structure familiale constitue le fondement de la vie sociale chinoise et il est à souligner que cette gestion sociale est basée sur des rapports hiérarchiques, qui ne laissent pas de place à une réelle égalité entre les deux pôles formant une paire relationnelle, qui se trouvent renforcés par les « trois dominations » prônées par le confucianisme : le prince domine le ministre, le père domine le fils, le mari domine la femme (Wang et Wang, 1988 : 202).

Ainsi, les relations sociales sont, d'une part, calquées sur les relations humaines (on doit respecter son supérieur comme son père; on doit aimer ses subordonnés comme son fils); d'autre part, les relations humaines se voient imposer une signification de pouvoir. C'est ce principe de hiérarchie qui structure la relation sociale chinoise et constitue la voie vers l'ordre social : « *La hiérarchie, c'est ce qui a maintenu le calme dans la Chine pendant des millénaires* » (Liang, 2000 : 38). Pour cette raison, il y a, chez les Chinois, un fort sens de hiérarchie et d'autorité personnelle. Il est de ce fait normal qu'une seule personne décide de tout, de manière absolue et que tout le monde lui obéisse, sans restriction. L'exemple des jumeaux illustre bien les différentes représentations entre les Chinois

et les Français en ce qui concerne la nature des relations familiale et sociale. À la question « *Quand il y a deux jumeaux dans une famille, lequel est considéré comme l'aîné ?* », les Chinois répondent sans hésitation et sans ambiguïté que l'aîné est celui né en premier. Les réponses des Français à cette question peuvent varier : certains disent : « *Non, selon la médecine, c'est le deuxième qui a été conçu en premier. C'est comme on entre en premier dans le métro et en sort en dernier. C'est donc lui qui doit être considéré comme le plus âgé* » ; d'autres ne sont pas d'accord : « *Non. Je ne suis pas d'accord, car il y a l'acte de naissance qui marque l'heure de la naissance. Celui qui est né à 5 h doit être considéré comme plus âgé que celui né à 5 h 30* ».

Que cette question puisse faire l'objet d'un débat entre Français amuse les Chinois car pour eux, la question ne se pose pas, l'ambiguïté n'étant pas permise. Il est important d'assigner à l'un et à l'autre des statuts clairs, car ils n'ont ni les mêmes droits ni les mêmes devoirs. L'aîné pourra devenir le maître de la maison si les parents disparaissent, mais, en même temps, il assumera des obligations plus importantes que ses frères et sœurs (s'occuper d'eux, les aider, les protéger).

Les étudiants français refusent d'être leaders, parce qu'ils trouvent que, dans le contexte scolaire, les étudiants sont en relation d'égalité, par l'absence de structure hiérarchique formelle ; se positionner comme supérieur leur semblerait une injustice. Les comportements et les réactions des étudiants français sont sous-tendus par leur modèle culturel selon lequel tous les hommes sont libres et égaux. Il n'est pas question de situation hiérarchique qui impose des rapports de subordination. Ainsi que le précise Philippe d'Iribarne, les rapports sociaux français sont dominés par une hiérarchie de type méritocratique : les élites issues des grandes écoles dominent ; il en est ainsi pour chaque groupe social. Dès lors, les droits et les devoirs découlent de cet ordre, chacun devant être digne des responsabilités qui lui incombent (d'Iribarne, 1989).

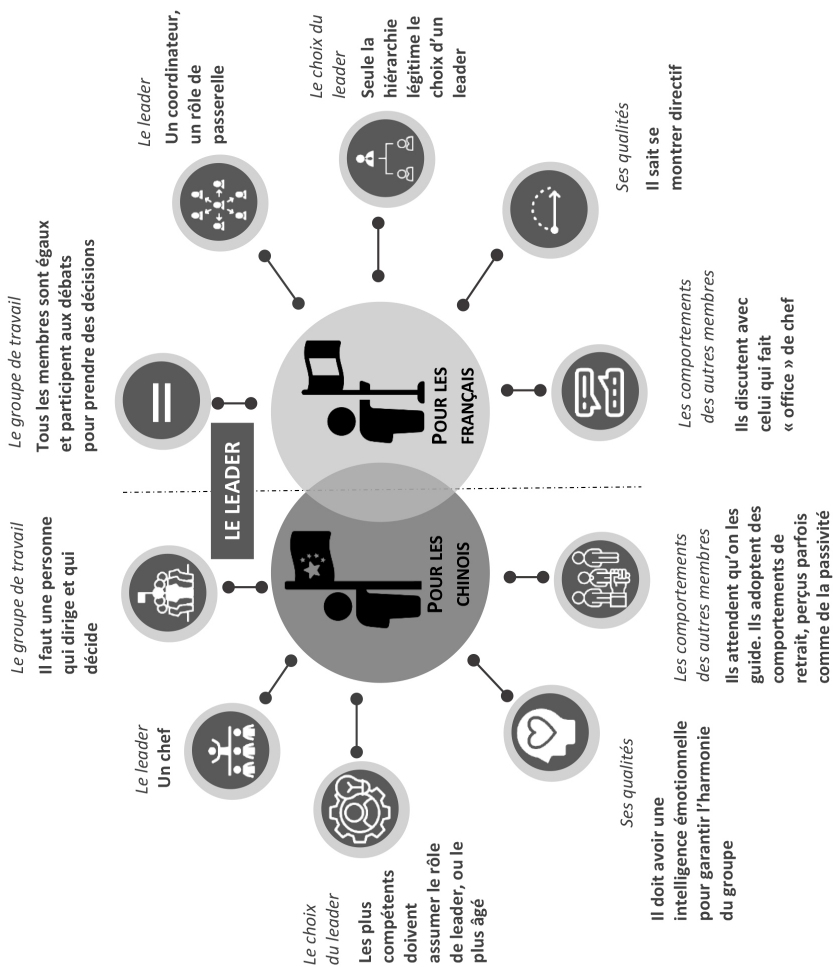
1.5 Conclusion intermédiaire

Le leader occupe une place centrale dans le travail de groupe, tant pour les Chinois que pour les Français. Néanmoins, dans un contexte de travail en mode projet, les uns et les autres ne lui attribuent pas le même rôle ni les mêmes droits et obligations.

Les incompréhensions naissent des représentations et des pratiques des étudiants basées sur des schémas culturels différents.

Pour les Chinois, sans leader, le groupe est sans âme et ne peut pas fonctionner, parce qu'il ne correspond pas à leur structure culturelle, qui stipule une relation de hiérarchie définissant les positions de chacun. Pour les Français, liberté, égalité et fraternité régissent a priori les rapports entre les personnes. Seule l'autorité hiérarchique peut légitimer la position de leader.

Il revient ainsi aux membres du groupe de construire ensemble une hiérarchie, explicite et/ou implicite. Une hiérarchie explicite relève d'une nomination institutionnelle (le directeur d'une entreprise; un chef élu...). Les rapports de pouvoir du type professeurs/étudiants ou personnes âgées/personnes jeunes peuvent être considérés comme explicites par les Chinois, mais leur nature est moins claire pour les Français. La hiérarchie implicite concerne souvent des personnes dont les relations sont plutôt égales (amis, étudiants, etc.) ou dont le rapport de forces n'est pas clair (par exemple, entre des inconnus, pour des Chinois). Cette situation ramène à la dynamique des groupes et aux rôles qui y émergent. Les rapports de pouvoir prennent alors tout leur sens.



Pour les Chinois, une hiérarchie implicite est à négocier lors des interactions sociales. Différents facteurs interviennent, plutôt objectifs (âge, sexe, diplôme, compétence, taille, etc.) ou plus subjectifs (jugement personnel, attitude...). Tous ces facteurs se conjuguent et participent à la construction de la hiérarchie. Mais, dans tous les cas, il s'agit d'une hiérarchie voulue par les membres, non imposée par l'organisation. Cette désignation du leader est d'ailleurs ambiguë pour les étudiants français qui ont tendance à considérer la personne désignée comme un vrai « chef ». En effet, pour que le « chef » puisse accomplir sa tâche, les Chinois acceptent de jouer le rôle de subordonnés consistant à suivre et à appliquer les ordres. Mais ce comportement de subordonné ne saurait être considéré comme une obéissance au vrai sens du terme. Il s'agit plutôt d'une attitude de respect et de coopération en échange de l'acceptation d'une charge supplémentaire pour le « chef ». Souvent, les Français n'endossent ce rôle qu'à regret pour atteindre les objectifs de ces projets et les étudiants chinois se plaignent parfois de leur ton directif.

Chapitre 2

Répartir le travail

Travailler en groupe pour atteindre un objectif commun demande une communauté de visions pour que chaque membre y prenne une part active, d'autant plus que la taille du groupe est importante. Le travail en groupe multiculturel accentue les difficultés, liées aux manières différentes d'organiser le travail et de répondre aux attentes.

Lorsqu'un projet leur est confié, les membres du groupe doivent d'abord s'organiser pour le mener à bien. L'organisation et la répartition constituent la première étape. Dans ce chapitre, nous allons décrire les pratiques de répartition du travail adoptées par les différents groupes, analyser les perceptions des étudiants français et chinois et en tirer des enseignements.

2.1 La répartition des tâches dans les groupes

Les tâches ne sont pas réparties suivant la même logique selon les groupes. Différents facteurs interviennent : la

compétence en langue, l'expérience requise, l'habitude de travail...

Certains étudiants français laissent leurs binômes chinois choisir ce qu'ils veulent faire puisqu'ils ne savent pas ce qui peut intéresser les étudiants chinois ou ce qui est le plus facile pour eux : « *Laisser un libre choix quant à la répartition des tâches était un point très important pour faciliter le travail des étudiants chinois qui ne maîtrisaient pas forcément bien la langue* » (Groupe français N°1, promotion 2017). Ce libre choix proposé aux étudiants chinois semble normal pour les étudiants français : « *Dans une présentation orale en binôme ou en groupe, il était plus cohérent de laisser choisir nos camarades chinois ce qu'ils voulaient présenter, ce qui leur semblait le plus simple à expliquer et là où ils se sentaient le plus à l'aise avec leur vocabulaire ou connaissances. Pour ce qui est des rapports écrits, il en a été de même* » (Entretien, Français, 26 ans, promotion 2016). Les Chinois leur en sont reconnaissants : « *Quant à la répartition du travail, les Français montrent souvent une grande compréhension et laissent les Chinois choisir d'abord ce qui leur semble intéressant* » (Groupe chinois N°5, promotion 2016).

Mais ce modèle de répartition provoque souvent des sentiments d'inégalité chez les étudiants français. Certains étudiants français en concluent parfois que les étudiants chinois sont peu motivés ou manquent d'initiative : « *Dans les premiers temps du travail de groupe, nous avons dû faire face à une certaine passivité du côté chinois, ou plutôt à une attente de leur part* » (Entretien, Française, 24 ans, promotion 2015). Certains pensent même que les étudiants chinois attendent que les Français fassent le travail à leur place : « *Les Chinois ne trouvaient pas souvent l'information à traiter et attendaient qu'on le fasse à leur place* » (Groupe français N°3, promotion 2019) et que les Chinois se reposent sur eux : « *Dans certains groupes, on a pu ressentir que les camarades chinois se reposaient sur les camarades français* » (Groupe français N°4, promotion 2018).

Cette organisation suscite également des mécontentements chez certains étudiants chinois qui se sentent sous-estimés : « *Le fait qu'ils sous-estimaient mes capacités me mettait très mal à l'aise* » (Groupe chinois N°2, promotion 2015). Pour d'autres, ce mode de répartition peut les empêcher de progresser : « *Si les membres chinois ne font que les parties simples, ils ne peuvent jamais faire des progrès personnels* » (Groupe chinois N°6, promotion 2014). D'autres étudiants encore proposent de travailler dans une autre langue, par exemple l'anglais, ou même le chinois, pour que leurs binômes français puissent ressentir ce qu'eux-mêmes ont ressenti au cours de la coopération : « *Mais si la même coopération se fait en chinois, la situation s'inversera et ce seront les étudiants chinois qui se trouveront en position supérieure* » (Groupe chinois N°5, promotion 2017).

Les étudiants français et chinois ont des formations et des expériences professionnelles antérieures très variées. Certains ont déjà suivi des cours en management; d'autres ont une expérience de travail ou de stage en entreprise plus ou moins longue; quelques étudiants ont antérieurement fait des études en gestion. Par conséquent, ils s'organisent en mobilisant leurs compétences antérieures : « *Ayant quelques connaissances sur le sujet, j'ai pris en charge les côtés les plus techniques, tandis que les informations sur le marché chinois ont été traitées par nos collègues chinoises* » (Groupe français N°3, promotion 2015).

Les étudiants chinois sont souvent forts en mathématiques et prennent en charge les travaux qui nécessitent des calculs : « *Dans notre groupe, il y a un étudiant chinois qui a fait des études informatiques en Chine. Il est fort en mathématiques. C'est donc lui qui s'occupe du traitement des données statistiques* » (Groupe français N°4, promotion 2019). Les étudiants chinois ressentent une certaine fierté à se voir plus forts en mathématiques : « *On dit que les Anglais sont nuls en mathématiques. Je vois que les Français le sont aussi. Devant les chiffres, ils perdent la tête, ce sont les étudiants chinois qui résolvent des problèmes de calcul* » (Entretien, Chinois, 23 ans, promotion 2018).

Mais les attentes des uns et des autres ne sont pas pour autant satisfaites.

2.2 Les perceptions de la répartition des tâches chez les étudiants français et chinois

Les étudiants français et chinois, régis par leur propre culture, peuvent avoir des visions différentes en ce qui concerne le travail de groupe, la contribution, l'égalité, l'échange social, etc.

2.2.1 Les étudiants français : une répartition inégale et injuste ?

Pour les étudiants français, les Chinois sont capables de trouver quantité de données dans un temps limité, mais moins de les traiter : « *La quantité ne faisant pas le contenu, nous aurions dû leur demander un résumé en français. Il s'agissait souvent de copier-coller sans réelle analyse sur l'information* » (Groupe français N°4, promotion 2015). Pour certains Français, les étudiants chinois ont plagié des documents ; pour d'autres, ils manquent d'esprit d'analyse ou n'ont pas les mêmes exigences de qualité. Ainsi, pour répondre aux attentes des professeurs français, les Français ont l'impression de devoir contrôler ce que les étudiants Chinois ont collecté, et rédiger les informations recueillies : « *Il y avait donc une répartition des tâches et même si les étudiants français effectuaient bien sûr leur part de recherches, une quantité importante provenait des étudiants Chinois. Les étudiants français avaient quant à eux davantage un rôle d'analyse* » (Groupe français N°2, promotion 2017). Pour les étudiants français, il faut que chacun participe à la construction de l'édifice : « *Chaque personne a son point de vue et l'analyse de l'ensemble de ces points de vue peut donner la solution* » (Entretien, Française, 24 ans, promotion 2017).

Régis par cette vision du travail en groupe, ils supportent difficilement le fait que certains étudiants chinois soient

incapables d'assumer le travail : « *Certains se disent incompetents pour l'ensemble des tâches nécessaires à l'élaboration du travail, et les autres individus en pâtiront* » (Groupe français N°4, promotion 2019).

Travailler avec les étudiants chinois leur fait perdre beaucoup de temps et ils considèrent comme un « *investissement supplémentaire* » le fait de devoir expliquer des notions de base aux étudiants chinois : « *La complexité des matières, notamment le cours de stratégie, a nécessité un investissement supplémentaire de la part des Français qui, outre leur propre difficulté de compréhension, devaient s'assurer de l'assimilation des notions par les Chinoises et, dans le cas contraire, leur expliquer lesdites notions. Cela entraîne une perte de temps considérable mais inévitable pour l'avancée des projets dans la mesure où les Chinois ne posaient pas ou peu de questions en cours* » (Groupe français N°2, promotion 2018). Il leur faut non seulement aider les Chinois à comprendre les matières de cours, mais aussi corriger leurs travaux : « *Une grande partie du temps de travail a servi à corriger les parties rendues par les étudiants chinois* » (Entretien, Français, 23 ans, promotion 2018). Ils doivent également tout surveiller pour faire avancer le projet : « *Nous avons rédigé les plans, et avons proposé aux MAE les parties, ils n'avaient qu'à choisir en fonction de celles où ils étaient le plus à l'aise* » (Groupe français N°1, promotion 2013).

Certains Français trouvent injuste l'inégalité, qu'ils constatent parfois, dans la répartition des tâches entre Chinois : « *Nous avons aussi constaté des répartitions inégales de travail entre eux (les Chinois), certains déléguant une tâche très lourde à une seule personne* » (Groupe français N°2, promotion 2019).

Ce sentiment d'inégalité a des impacts sur le travail de groupe et sur les relations interpersonnelles.

Tout d'abord, l'efficacité du travail de groupe se voit affectée : « *Une implication inégale au sein des groupes, d'autant plus lorsque le groupe est composé de plus de quatre personnes. En effet, plus il y a de personnes dans les groupes, plus grand est l'écart d'investissement dans le travail. Certaines personnes s'investissaient*

plus que d'autres, ce qui empêchait le groupe d'avancer efficacement » (Groupe français N°3, promotion 2018).

Ensuite, ce sentiment d'inégalité peut entraîner une réaction passive chez certains Français qui refusent de continuer à participer au travail commun : « *Dans notre groupe, un étudiant français a commencé à rédiger le rapport avant que le travail du groupe démarre. Ce garçon est très travailleur et il a bien avancé. Mais il pense qu'il travaille trop et ce n'est pas juste. Il nous a dit : "vous pouvez compléter le reste" et il ne veut plus travailler en groupe* » (Groupe chinois N°1, promotion 2018).

De plus, le sentiment d'injustice et d'inégalité peut nuire au fonctionnement du groupe et même entraîner sa rupture : « *La coopération de notre groupe s'est mal démarrée au tout début. Les relations des membres sont tellement intenses que le travail n'avance point. À la fin, à cause du manque de communication et des malentendus, nous avons été obligés de nous séparer et de reformer un groupe nouveau* » (Groupe français N°1, promotion 2018).

Enfin, ce sentiment d'inégalité peut renforcer les stéréotypes parfois négatifs : « *Nous sommes bien évidemment déçues par ce travail multiculturel et du manque d'équité de celui-ci. Cependant, nous ne sommes absolument pas étonnées de la façon dont ces travaux de groupe se sont déroulés puisque nous avons, au cours de notre licence et du master 1, déjà travaillé avec des Chinois. Nous avons appris, dans un premier temps à nos dépens, que la plupart des étudiants chinois en France ne s'investissent pas dans les travaux de groupes multiculturels, attendant simplement que les Français fassent tout le travail* » (Groupe français N°1, promotion 2015). Certains étudiants français vont même plus loin en attribuant le manque d'initiative des étudiants chinois à un effet de génération : « *La nouvelle génération d'enfants empereurs a tendance à fuir les responsabilités et à ne pas prendre d'initiatives* » (Groupe français, N°3, promotion 2018).

2.2.2 Les étudiants chinois : trop d'efforts non reconnus ?

Les étudiants chinois ne font pas la même lecture que leurs binômes français.

Le travail de groupe se faisant dans un cadre français, les étudiants français, sans difficulté de langue, doivent naturellement assumer la responsabilité du travail : « *D'après nous, comme les Français n'ont aucun problème de langue, il leur faut prendre la responsabilité principale du rapport et nous, les Chinois, nous les aidons à chercher des informations dont ils ont besoin. Ainsi, nous attendons l'avancement du travail des Français, sans y participer activement. En réalité, les Français ne pensent pas comme nous* » (Groupe chinois N°4, promotion 2009). Ainsi, ils supportent mal le fait que certains Français choisissent la partie qui leur semble la plus facile et laissent aux étudiants chinois les parties les plus difficiles : « *Quand on partage le travail, même si on a des difficultés en la langue française, certains Français vont choisir la partie la plus facile et laisser la partie la plus compliquée aux Chinois* » (Groupe chinois N°6, promotion 2013).

Certains Chinois considèrent comme importante la participation active de tous les membres et non pas l'égalité dans la distribution du travail : « *Nous n'avons jamais comparé la charge de travail de chaque personne parce que nous pouvions voir que tout le monde faisait de son mieux* » (Groupe chinois N°5, promotion 2014). Cela implique la participation égale de tous : « *Nous avons travaillé en groupe mais aussi de façon individuelle, en répartissant les tâches en fonction de connaissances et de compétences de chacun. Chacun a pu contribuer avec ses idées et apporter des informations précieuses à la réalisation de ce projet. Nous sommes trois et représentons trois nationalités. Tous nous trois avons participé de manière égale et chacun a donné un retour constructif au travail des autres* » (Groupe chinois N°4, promotion 2015).

Mais une répartition absolument égale n'existe pas : « *Pour certains travaux communs, il y a de petits conflits en ce qui concerne la répartition de tâches. La mission pour chacun était au niveau différent.*

Certaines missions étaient faciles et alors que les autres étaient peut-être compliquées. Il est impossible de répartir des tâches d'une manière tout à fait équitable » (Groupe chinois N°2, promotion 2013).

Les étudiants chinois pensent qu'ils ont déjà fait beaucoup d'efforts et trouvent injuste l'accusation des étudiants français : « *En réalité, nous avons fait des efforts pour chercher des informations sur les entreprises chinoises. Mais chaque fois, quand nous donnons des informations à notre camarade français, il nous dit toujours : "il faut chercher plus". Quand on entend cette phrase, on ne sait pas comment faire. On ne peut que lui dire : "on a déjà essayé de réunir des informations disponibles sur l'Internet". Le camarade français n'a pas l'air convaincu* » (Entretien, Chinoise, 26 ans, promotion 2013).

Ils considèrent avoir consacré beaucoup de temps au travail commun que les étudiants français ne voient pas : « *Comme nous analysons le marché chinois, nous devons traduire plein d'informations pour les étudiants français. Nous devons également expliquer à nos camarades français la situation en Chine* » (Groupe chinois N°6, promotion 2009). Cela augmente beaucoup leur charge : « *Nous avons consacré beaucoup de temps pour traduire et expliquer des informations, des idées, etc. Un tel travail a augmenté beaucoup notre charge* » (Groupe chinois N°5, promotion 2011).

Ils considèrent qu'une participation inégale dans la rédaction du rapport commun, ne résulte pas du fait que les étudiants chinois n'ont pas suffisamment travaillé, mais que les étudiants français n'ont pas intégré leur travail dans le rapport final : « *Un étudiant chinois a des conflits avec ses binômes français. Il a fait beaucoup de recherches et d'analyses en marketing et en stratégie, mais ses camarades françaises ont enlevé tout ce qu'il avait fait dans le dossier final ou elles ont refait son travail et elles disent qu'il n'a rien travaillé. Des fois, il pense qu'elles refont la même chose de ce qu'il a fait, et selon lui, c'est juste une différence en expression ou une reformulation des phrases* » (Groupe chinois N°4, promotion 2017).

Un sentiment de déception s'installe chez les étudiants chinois qui remarquent que leur travail n'apparaît pas

complètement dans le rapport final, sans recevoir de la part des étudiants français d'explication suffisamment convaincante. Il s'agit pour eux d'un manque de respect : « *Les étudiantes françaises pensent que l'étudiant chinois n'a rien fait en marketing parce qu'il n'y avait pas beaucoup de son travail dans le PPT à rendre, et elles lui mettent une mauvaise note sur la fiche auto-évaluation. Il n'est pas du tout d'accord avec ça parce qu'il a travaillé dur et qu'il a fait sur Google drive beaucoup de recherches pour le dossier commun* » (Groupe chinois N°4, promotion 2017).

Ce sentiment de déception peut aussi entraîner des effets négatifs sur les relations interpersonnelles. Certains étudiants chinois trouvent que les étudiants français manquent de sens humain car ceux-ci les accusent d'un faible esprit d'initiative, alors qu'ils bénéficient de leur aide par ailleurs : « *En dehors des cours spécialisés, on s'entraide pour apprendre les deux langues et les deux cultures. Par exemple, le groupe MIFC prépare une présentation sur la culture chinoise, les Chinois les aident à collectionner des informations et à corriger des fautes de langue. Pour le stage, on échange des informations. Les Chinois offrent aussi des informations sur la vie quotidienne à Pékin et à Shanghai aux étudiants de MIFC qui vont faire du stage en Chine. Certains leur donnent même des coordonnées de la famille ou des amis* » (Groupe chinois N°4, promotion 2019).

Finalement, un sentiment d'incompréhension naît parce que les Chinois ont l'impression d'avoir produit des efforts non reconnus.

2.3 L'échange social : quelles réponses à la réciprocité ?

Que nous racontent ces perceptions différentes de l'implication de chacun ? La lecture en termes d'échange social permet de comprendre les réactions des étudiants chinois et français. Pour Blau, l'échange social recouvre « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* » (2017 : 91-92). Dans ces situations d'interaction, les services

réalisés au profit de l'autre créent des obligations auxquelles il conviendra de répondre pour assurer la continuité de la relation. Ce n'est qu'à cette condition que la relation pourra se construire et conduire à une situation perçue par les deux parties comme loyale et de soutien mutuel (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Les étudiants français et chinois n'ayant pas la même perception des situations de collaboration, leur ressenti peut être négatif : les Français reprochent aux étudiants chinois d'être passifs, voire même d'attendre qu'ils fassent le travail à leur place, alors que les étudiants chinois pensent qu'ils font déjà beaucoup d'efforts et en veulent aux étudiants français de ne pas prendre en considération leurs efforts. Le travail en groupe biculturel devient, pour les deux parties, synonyme d'une charge accrue : les uns doivent s'assurer de l'assimilation des contenus de cours par les Chinois et corriger leurs contributions, alors que les autres doivent traduire aux Français des informations chinoises et leur expliquer la situation en Chine. Cette charge supplémentaire est ressentie comme nécessaire, voire incontournable, par les deux parties. Les étudiants français se plaignent d'« *une perte de temps considérable* » mais disent qu'elle est « *inévitable* » pour l'avancée des projets alors que les étudiants chinois utilisent plusieurs fois le verbe « *devoir* » en parlant de leur traduction des informations chinoises aux étudiants français. Enfin, des conflits dans la coopération entraînent des jugements stéréotypés affectant les relations interpersonnelles entre Français et Chinois.

Les services accordés, et les obligations qui en découlent, ne sont pas les mêmes pour les étudiants français et chinois. Tous sont désireux de construire une relation positive, soucieux de l'autre et de leur rendre service. Les étudiants français semblent souhaiter explicitement que chacun apporte une contribution égale à une tâche précise et la réciprocité est attendue immédiatement ; les étudiants chinois semblent

privilegier implicitement, une réponse à leurs « obligations », à long terme, sur la base des relations interpersonnelles. La dimension culturelle introduit trois variables dans l'échange social qui agissent sur le processus de construction de la confiance réciproque : réponse immédiate ou différée ; nature de la réponse et sa « valeur » pour les deux partenaires. Ainsi, les réponses apportées peuvent ne pas avoir de valeur pour les personnes concernées. La scène suivante illustre notre propos. Lorsque des amis français décident de déjeuner ensemble au restaurant, en général, chacun paye sa part ; dans un contexte chinois, souvent une seule personne paye pour toute la table. Les autres convives la laissent payer en sachant qu'un jour, ils feront la même chose. S'ils ne respectent pas cet engagement implicite, leur relation fonctionnera mal et risquera même d'être interrompue.

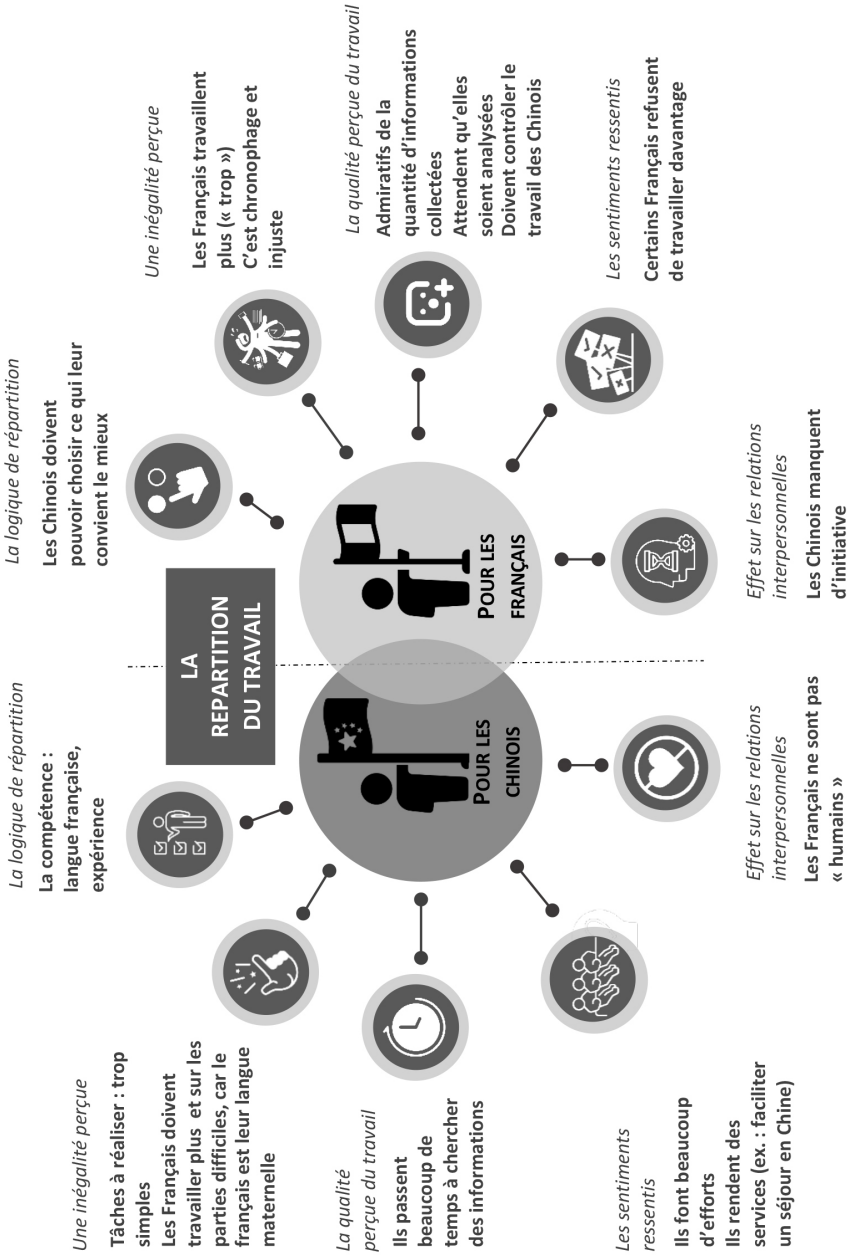
Le système d'échange social basé sur la réciprocité, concrétisé par « *l'obligation de donner, l'obligation de recevoir, l'obligation de rendre* » (Andre-Larochebouvy, 1984 : 65) est ainsi présent chez les Français comme chez les Chinois mais ne prend pas les mêmes formes. L'expression chinoise « 情来礼往 » (*qing lai li wang* : politesse acceptée, politesse rendue), ou encore la maxime de Confucius : « *Il n'est pas poli de ne pas rendre la politesse qu'on a reçue* » (*qing lai, li bu wang, fei li ye* : 情来, 礼不往, 非礼也) témoignent de son inscription dans les fondements culturels. Or, comme toujours dans les subtilités de la relation interculturelle, la méprise peut venir de « la valeur » perçue accordée à la réponse apportée et de sa place dans le processus de construction de l'interaction. Il est évident pour les Chinois de laisser « payer » la personne sur place en la remerciant, puis plus tard, en lui rendant un service à une occasion ou à une autre. Pour eux, la réciprocité dans le groupe ne se définit pas dans un travail défini ici et maintenant mais se prolonge dans le temps et dans l'espace en s'étendant à toutes sortes de formes d'échange. Par exemple, un cadeau contre un repas payé, un service rendu contre une

aide fournie, etc. L'esprit d'entraide est essentiel : les plus capables aident les moins capables comme le dit le proverbe « *les hommes capables doivent faire plus que les autres* » (*neng zhe duo lao* : 能者多劳). Celui qui travaille plus que les autres reçoit une récompense sociale immédiate parce qu'aux yeux du groupe, il dispose non seulement d'une meilleure compétence que les autres mais aussi d'une bonne moralité en acceptant d'aider les autres en difficulté. Il sera récompensé plus tard en recevant une aide de la part des personnes qu'il a aidées et qui lui doivent une « *dette sentimentale* » (*ren qing zai* : 人情债) réclamant impérativement un paiement, comme le disent les proverbes suivants : « *Le sentiment personnel presse comme la dette, on doit tout vendre pour la payer* » (*ren qing ji si zhai, tou ding guo er mai* : 人情急似债, 头顶锅儿卖); « *Le sentiment personnel comme une scie, si vous ne venez pas, je ne vais pas* » (*ren qing yi ba ju, ni bu lai wo bu qu* : 人情一把锯, 你不来我不去).

Pour les Français, la situation ne peut s'entendre comme une « obligation » implicite de rendre. Il s'agit plutôt d'un sentiment de redevabilité perçu à l'occasion de la situation vécue. Il n'est donc pas obligatoire de rendre. Mais lorsqu'elle est vécue comme une situation de « don-contre-don », elle peut laisser croire que les comportements de « réciprocité » sont toujours présents, ce qui n'est pas obligatoirement le cas.

2.4. Conclusion intermédiaire

La répartition du travail au sein du projet affecte le fonctionnement du groupe et les relations interpersonnelles, alors que tous sont soucieux de participer au travail demandé.



Répartir le travail s'avère une tâche difficile, tant le choix des attributions aux uns et aux autres peut être perçu comme injuste, demandant trop d'efforts tandis que leur acceptation se révèle source de malentendus. Des irritations sourdes apparaissent souvent de part et d'autre. Durant le projet, les uns se sont sentis exploités et ont souffert de l'injustice et de l'inégalité nées de la répartition des tâches; les autres ont eu le sentiment d'être maltraités ou mal considérés. Mais ces difficultés ont été insuffisamment partagées.

L'attention est ainsi à porter à l'objectif visé (le travail à rendre) : les « efforts » qu'il nécessite ne sont pas perçus comme tels par les Chinois et les Français. La seule solution consiste ainsi à échanger et débattre de la pertinence des choix. Cela nécessite la construction de relations interpersonnelles fortes, pour les Français qui ne s'en préoccupent pas spécialement.

La valeur perçue des services rendus en contrepartie revêt dans ce projet franco-chinois, une importance toute particulière. L'échange social est, en effet, au cœur du processus d'interaction sociale qui, pour se solidifier, a besoin de confiance et de reconnaissance mutuelle. Or, il s'avère que toute la difficulté réside dans la perception commune des services rendus et des obligations qu'ils génèrent. La redevabilité est co-substantielle du service rendu pour les Chinois; elle n'est, en aucun cas, systématique pour les Français.

Échanger sur les décisions prises, que ce soit en grand groupe, ou en sous-groupes, français d'un côté, chinois d'un autre et organiser des moments de restitution commune, peut s'avérer une solution. Cela permet à chacun, au fil de l'eau, de s'exprimer sur ses difficultés, ses incompréhensions le plus souvent implicites, et d'en autoriser l'expression en respectant les codes culturels.

Chapitre 3

Travailler en groupe

Le succès d'un projet repose sur le travail et la dynamique du groupe. Or, les étudiants ont relevé de réelles différences dans la façon de travailler entre Chinois et Français, notamment dans l'organisation du groupe, la prise de décision, la manière de rédiger et la présentation du travail final. L'analyse des témoignages des étudiants en révèle les subtilités.

3.1 Une conception du travail de groupe étonnante : travailler en groupe ou individuellement ?

Les étudiants français veulent que tout le monde travaille ensemble alors que les étudiants chinois préfèrent travailler individuellement. « *Dans une équipe purement chinoise, composée de Chinois, il y a souvent un "leader" qui conduit totalement le travail et qui donne des tâches à des membres de l'équipe. Puis, chacun part pour faire son propre travail. Après, le leader réunit toutes les parties et construit un travail collectif* » (Groupe chinois N°6, promotion 2016). Les étudiants français insistent de leur côté sur

le « tous ensemble »¹ : « *Les dossiers ont été réalisés de manière indépendante, mais pas “chacun de son côté”. Nous communiquions souvent entre nous et nous faisons le point régulièrement* » (Entretien, Français, 24 ans, promotion 2018). Les étudiants français trouvent que « *les Chinois préféreraient travailler en autonomie et sur une tâche précise, sans bénéficier d’une vision globale de l’ensemble du travail effectué* » (Groupe français N°2, promotion 2014). Ils s’étonnent du fait que « *les étudiants chinois avaient du mal à rester concentrés lors des travaux de groupe qui se finissaient à 19 h 30* » (Groupe français N°4, promotion 2011). Le comportement de certains Chinois durant les plages horaires réservées au projet les surprend : « *Durant les heures aménagées pour nos projets de groupe, il nous est arrivé de les voir travailler d’autres matières tandis que nous continuions à avancer sur les dossiers de marketing et stratégie* » (Groupe français N°4, promotion 2015). Pour remédier à cette situation, ils proposent une organisation du travail plus précise : « *Toutefois, après avoir noté la non-implication de certains membres de l’équipe, nous avons décidé de faire les recherches pendant les heures de travail en groupe et de procéder à la mise en commun tout de suite après. Ainsi sur quatre heures de temps de travail, nous dédions 1 heure pour des recherches individuelles et 20 à 30 minutes pour la mise en commun* » (Groupe français N°1, promotion 2019). Ils vivent mal cette situation : « *En cette résignation à les faire participer à même hauteur que nous, je fais face à un sentiment d’échec, puisque c’est bien la preuve que ce groupe biculturel n’est pas arrivé à fonctionner de manière collaborative et efficace* » (Groupe français N°4, promotion 2015).

Les étudiants chinois, pour leur part, expliquent pourquoi ils veulent travailler chacun de leur côté : « *Après la réunion de chaque séance, on préfère travailler chez soi au lieu de rester dans la Faculté. Il y a deux raisons principales : premièrement, presque tous les Chinois ont un portable dans lequel sont installés des dictionnaires*

1 Le slogan d’un groupe, emprunté probablement à celui d’un mouvement syndical Renault Vilvoorde.

qui nous aident à écrire en français. Comme les ordinateurs dans les salles informatiques manquent de ces instruments, nous avons toujours envie de rentrer à la maison pour mieux accomplir des travaux. Deuxièmement, on préfère travailler dans un endroit tranquille plutôt que dans un endroit bruyant car on peut se concentrer plus sur le travail dans un lieu calme. Par conséquent, on trouve qu'il est plus efficace de travailler chez soi que de travailler à la faculté. Mais les Français nous trouvent bizarres quand nous leur proposons de finir nos parties à la maison. Pour eux, les travaux communs signifient que tous les membres travaillent ensemble pour communiquer et échanger des informations » (Groupe chinois N°3, promotion 2019).

Cette méthode leur semble parfois manquer d'efficacité : *« Les Français discutent d'abord ensemble de tous les éléments du travail. Ce processus fait dépenser beaucoup de temps. On discutait toujours sans progresser réellement. » (Groupe chinois N°6, promotion 2020).* Certains pensent même que le travail en groupe est une perte de temps : *« Dans certains groupes, les membres discutent toujours d'autres choses que du sujet de devoir. Le pire est que des fois, le travail n'avance pas même si on est ensemble. On sait que les Français aiment la communication de face-à-face, mais quelques fois avec le portable, on peut échanger des informations en quelques minutes. Ce sera plus efficace de se trouver seul si on n'a pas grand-chose à discuter » (Groupe chinois N°4, promotion 2018).*

Les Chinois et les Français n'ont ainsi pas la même perception d'un travail en groupe. Pour les Français, le travail en groupe consiste à construire ensemble la structure globale du travail à effectuer où chaque participant doit trouver sa place. Pour les Chinois, le travail en groupe consiste à apporter chacun sa contribution, l'ensemble étant réalisé plus tard par celui qui endosse le rôle de leader. Les Français insistent sur le « faire ensemble » : chercher des informations ensemble, discuter ensemble, prendre les décisions ensemble. Il s'agit d'un fonctionnement participatif où chacun expose ses idées, prend l'avis d'un grand nombre de personnes, en tire profit et inspire à son tour la réflexion du groupe. Les Chinois, de

leur côté, mettent l'accent sur l'objectif final : tout le monde est clair sur l'objectif et chacun accomplit sa propre tâche, séparément.

3.2 La prise de décision

Nous allons examiner le processus de la prise de décision, les comportements des étudiants français et chinois et leurs effets sur la vie du groupe.

3.2.1 La participation à la prise de décision : participer ou non ?

Comme nous l'avons vu dans un précédent chapitre, les étudiants français ont souvent dû endosser le rôle de leader, en raison de leur maîtrise de la langue française et parfois de leurs compétences dans les disciplines enseignées, favorisant des comportements de retrait des étudiants chinois.

Les étudiants français sont souvent déstabilisés par le silence ou les réponses ambiguës des étudiants chinois quand ils attendent leur avis pour prendre une décision : *« En effet, à l'approche d'une décision, il est souvent compliqué d'obtenir la participation et l'avis de nos partenaires chinois. Bien souvent ceux-ci se tiennent à distance des échanges et acquiescent aux dires des autres. Ainsi le lourd fardeau des prises de décision incombe finalement aux Français. Cette situation pour le moins surprenante met à rude épreuve les esprits français dans la mesure où l'attente d'une réponse concrète se transforme généralement en un "oui, pourquoi pas" lancé timidement »* (Groupe français N°2, promotion 2016).

Certains étudiants trouvent alors que cette attitude des Chinois rend les travaux communs difficiles : *« En effet, la rareté de prise de position des étudiants chinois dans les décisions fondamentales du groupe ne facilite pas le travail de groupe. Les étudiants chinois se laissent fréquemment attribuer des tâches à réaliser sans exprimer le moindre avis, et sont souvent pour cette raison, peu impliqués dans les travaux communs »* (Groupe français N°5, promotion 2015).

D'autres trouvent que cela facilite plutôt le travail et évite les conflits ou discussions dans la prise de décision : « *Le fait de ne jamais avoir été contraints de confronter nos idées aux leurs a œuvré à faciliter la prise de décision. Il n'y a ainsi jamais eu de conflit au sein de nos groupes respectifs, nous nous entendions tous bien* » (Groupe français N°5, promotion 2015).

Pour intégrer les étudiants chinois dans la prise de décision, les étudiants français sont parfois obligés d'insister, voire de recourir au vote : « *Nous avons essayé autant que possible d'impliquer les Chinois dans la prise de décision. Au cours des projets, nous avons dû effectuer des votes à plusieurs reprises* ». Ils supputent que le manque d'anonymat empêche les étudiants chinois d'exprimer « librement » leurs idées : « *Peut-être aurait-il été plus approprié d'instaurer des votes écrits et anonymes pour que chacun puisse s'exprimer librement* ». (Groupe français N°1, promotion 2009). Certains groupes français prennent alors directement la décision : « *Bien que nous leur demandions leurs avis sur divers points, ils préféreraient souvent nous laisser décider sur certaines choses comme le plan, la problématique ou encore les sujets importants à aborder. Le plus simple était de leur dire ce qu'ils pouvaient faire et de voir s'ils acquiesçaient ou non* » (Groupe français N°3, promotion 2017).

Pour certains, la timidité des étudiants chinois explique ces comportements : « *Malgré notre volonté de les faire participer, il y avait une sorte de timidité ou d'autocensure de leur part* » (Groupe français N°4, promotion 2015). Les Chinois n'oseraient pas prendre de décision parce qu'ils ne veulent pas froisser les autres : « *Les étudiants chinois ont peur de prendre une décision, de froisser quelqu'un ou de prendre le risque de proposer un élément d'entrée de jeu* » (Groupe français N°5, promotion 2013) ou préfèrent se taire plutôt que de contester : « *Les Chinois de ce groupe n'ont manifesté aucune objection ou quelque ressentiment négatif à l'égard des décisions prises par les Français* » (Groupe français N°3, promotion 2013). Pour d'autres encore, cela prouve encore une fois le manque d'initiative des Chinois, voire leur dépendance totale vis-à-vis des étudiants français : « *Aucune prise de décision de*

la part chinoise. Il n'y avait pas de très forte autonomie non plus. Ils demandent toujours "comment faire" et "quoi faire" et attendent l'approbation de leur travail malgré une demande de participation aux prises de décisions de la part des Européens » (Groupe français N°3, promotion 2013).

De leur côté, les étudiants chinois se sentent exclus du processus décisionnel et en éprouvent du ressentiment : « *Le choix du sujet marketing s'est fait dans un premier temps par un vote. Mais le choix final a été décidé par une partie du groupe de Français* » (Groupe chinois N°1, promotion 2009). Pour eux, les Français aiment imposer leurs idées, même si elles ne sont pas pertinentes : « *Les Français ne nous écoutent pas du tout! Même si nous leur avons déjà dit que ce n'était pas ce que le professeur nous a demandé de faire, ils insistent sur leurs idées* » (Groupe N°3, promotion 2019). Par ailleurs, ils n'attribuent leurs comportements ni à leur timidité, ni à un manque d'initiative ou d'idées. Ils souhaitent avant tout préserver l'harmonie du groupe. Ils n'insistent pas, cherchent un accord et sont plus enclins à changer d'avis : « *Au moment de prendre la décision, les Chinois proposent une idée et attendent de recevoir les opinions des autres membres pour décider. Cela n'est pas le cas des Français. En plus, les Chinois changent plus facilement leur avis que les Français. Parce que pour nous les Chinois, l'intérêt d'équipe est supérieur à celui de l'individu* » (Groupe chinois N°1, promotion 2014). Enfin, ils veillent à ne pas perdre trop de temps à discuter des détails : « *Nous ne parlons plus, nous ne voulons plus gaspiller du temps, car ce genre de discussions n'ira nulle part* » (Groupe chinois N°3, promotion 2019).

Les étudiants français et chinois interprètent ainsi différemment les mêmes situations. Le mutisme des Chinois suggère souvent aux Français qu'il s'agit d'un accord : « *De ce fait, nous avons eu l'impression qu'ils étaient toujours d'accord avec les décisions prises, n'ayant jamais émis de contestation* » (Groupe français N°1, promotion 2009). Les étudiants français sont souvent étonnés de s'apercevoir, surtout à la fin du processus

de décision, que leurs binômes chinois ne sont pas d'accord avec les décisions : « *Le choix des sujets ayant été fait au départ, ils n'ont pas donné de sujets potentiels car ils ne donnaient pas leur avis, et n'ont pas montré de désaccord sur ceux choisis. Or, à la fin du dossier de marketing, ils nous ont confié qu'ils n'aimaient pas trop le sujet et que cela ne les avait pas motivés, ce que nous ne savions pas* » (Groupe français N°4, promotion 2017). Les malentendus peuvent aussi être provoqués par le décalage pour en faire part. Les Chinois attendent souvent un moment jugé plus approprié pour exprimer leur opinion afin de ne pas nuire à l'harmonie du groupe alors que les Français attendent une réaction immédiate : « *Un partenaire chinois ne fera pas forcément part de son désaccord sur une chose fixée et attendra le moment opportun pour en faire part même si l'idée initiale a déjà été discutée, fixée et adoptée* » (Groupe français N°2, promotion 2016). Leurs comportements peuvent changer au fur et à mesure qu'ils se familiarisent avec leur environnement et maîtrisent la langue : « *Nous avons constaté une prise de confiance de la part des étudiants chinois, s'ils pouvaient s'exprimer librement au sein du groupe, ils ont pris plus confiance et se sont imposés de plus en plus, en prenant des décisions* » (Groupe français N°4, promotion 2015).

Le comportement des étudiants chinois décrit ici rejoint leur attitude à l'égard du leader qu'ils ont choisi. Pour les étudiants chinois, bien que le leader ne soit pas un vrai supérieur, il faut le considérer comme tel en se mettant volontiers en position de subordonnés et en lui témoignant du respect : « *Il revient aux membres de suivre le chef une fois la décision est prise et prononcée par lui* » (Groupe chinois N°1, promotion 2013), étant donné que dans le contexte chinois, un leader est traditionnellement considéré comme le membre le plus intelligent du groupe.

3.2.2 La décision prise : remettre en cause ou non les décisions ?

Pour les Français, une décision prise et acceptée par le groupe ne doit pas être aisément changée ou renégociée : « *Il est admis en France qu'une fois qu'une chose est décidée, et surtout acceptée conjointement par les deux parties, celle-ci est alors fixée et ne devra plus faire l'objet de négociation ultérieure. Principe tacitement compris de tous en France* » (Entretien, Française, 25 ans, promotion 2018). Ils s'étonnent que pour les Chinois, rien ne puisse rester inchangé après la prise de décision : « *Il s'est avéré que le "fixe" est moins "strict" : rien n'est interchangeable, aucune raison n'impose la fixité d'une chose. Il est alors fréquent que des points longuement discutés avant d'être finalement acceptés, soient de nouveau abordés dans le futur* » (Groupe français N°2, promotion 2016). À leurs yeux, ce comportement entraîne une perte de temps : « *C'est une perte de temps évidente. Les arguments ayant déjà été échangés, un nouveau débat n'aurait pas en principe lieu d'être* » (Groupe français N°5, promotion 2017). Ce comportement nuit également à l'avancement du travail : « *En effet, une fois les points conclus, acceptés et fixés, de nouvelles décisions se basent alors sur les anciennes, et c'est ainsi que le projet évolue. Sinon, comment mener à bien un projet, si l'on revient sans cesse sur ce qui a été conclu précédemment ? Un changement dans la décision antérieure aura forcément un impact sur le travail établi a posteriori* » (Groupe français N°3, promotion 2018). Il est parfois considéré comme un manque de respect envers le travail de l'autre : « *Une telle situation peut ainsi donner l'impression que l'interlocuteur chinois ne porte que peu de considération au travail réalisé, aux temps et efforts investis* » (Groupe français N°2, promotion 2016).

À l'inverse, les étudiants chinois considèrent que le monde change tout le temps, et qu'il est important d'évoluer avec la situation; les Français leur semblent trop peu flexibles : « *L'organisation chinoise est plus flexible. Pour le même projet, les Chinois font quelques pistes au début, et rajouteront les détails pendant l'avancement du projet. Ils n'obéissent pas trop au plan préalablement*

fixé » (Groupe chinois N°1, promotion 2017). Ils ont l'impression de perdre leur temps : « *Avant de commencer, nous ne connaissons rien. Les étudiants chinois proposent d'explorer d'abord la situation sur l'Internet. Mais les étudiants français ont insisté pour établir d'abord un plan de travail. Alors, on a élaboré un plan. Mais ensuite, le plan ne convenait pas, car il n'y avait pas d'informations en question. Nous avons dû reculer pour refaire le plan. C'est une perte de temps considérable* » (Groupe chinois N°3, promotion 2016).

Une autre différence importante entre les étudiants français et chinois réside dans la manière de rédiger le rapport final.

3.3 Le mode de rédaction : pour quel objectif ?

Les étudiants français sont d'abord impressionnés par la quantité de documents fournie par leurs camarades chinois : « *C'est étonnant, ils ont trouvé beaucoup d'informations en peu de temps* » (Groupe français N°3, promotion 2017). Ils notent aussi qu'ils n'hésitent pas à les partager : « *Pour le partage d'informations, une vraie cohésion de groupe a été créée dans un but de solidarité. Pour ce groupe, le partage d'informations était un point essentiel, que ce soit en matière de recherches ou concernant le déroulement de leur travail* » (Groupe français N°4, promotion 2018). Leur compétence multilinguistique leur permet de trouver des informations inaccessibles aux étudiants français : « *Nos camarades chinois nous ont permis d'avoir accès à des informations nécessaires en chinois pour la réalisation de notre dossier en stratégie d'entreprise. L'information était très bien relayée* » (Groupe français N°1, promotion 2017).

Mais les étudiants français font remarquer que les étudiants chinois se contentent de les retranscrire au lieu d'analyser : « *En effet, lors du partage d'informations ou des échanges d'expériences, les étudiants chinois restent plutôt dans la description alors que les étudiants français sont beaucoup plus dans l'analyse et la critique* » (Groupe français N°1, promotion 2017).

Ils soulignent également que les étudiants chinois ne savent ni sélectionner, ni critiquer, ni commenter les données ; ils se contentent de coller les données trouvées sur Internet. Ainsi, les Français sont choqués par la copie des étudiants chinois : « Deux sur trois s'étaient contentés de nous envoyer des pages d'Internet ou des rapports déjà formulés. Quant à la dernière, elle nous donnait le travail d'une étudiante qui avait comparé Auchan et Carrefour. Ils n'avaient pas pris la peine de reformuler » (Groupe français N°1, promotion 2013). Une réflexion distanciée des informations collectées est indispensable ; sinon, ce serait du plagiat, réprouvé et sanctionné par le corps enseignant. Se contenter de rassembler des informations n'est pas une méthode de travail : « Ils utilisaient au départ beaucoup de copier-coller et considéraient cette méthode comme un véritable travail en soi. Ils passaient leur temps à noter sans réellement comprendre leurs notes et dans certains groupes, ça ne posait jamais de questions » (Groupe français, promotion 2009). Ce comportement des étudiants chinois trouble les Français : « Les Français n'ont plus confiance dans le travail des Chinois » (Groupe français N°4, promotion 2017) et les conduit à penser que les Chinois manquent d'esprit critique : « Nos partenaires chinois n'ont pas compris que le but était de produire une analyse personnelle quitte à avoir une analyse fausse » (Groupe français, promotion 2009). Ils se sentent parfois obligés de corriger les travaux des étudiants chinois : « La toute première synthèse que nous avons reçue de Ying était un simple copier-coller d'une page d'Internet. Nous lui avons donc expliqué qu'il ne fallait pas faire ceci car c'était interdit. Mais Ying a continué de le faire en nous obligeant à retravailler complètement son travail à chaque fois » (Groupe français N°3, promotion 2015). Cette intervention des Français engendre des malaises, voire des conflits dans le groupe.

Pour les étudiants chinois, l'intervention des Français ressemble à du contrôle et fait naître un sentiment de méfiance : « Dans la culture chinoise, certaines fonctions ont une connotation négative, notamment le contrôle de qualité et le contrôle

de gestion. Ces fonctions ne sont en effet pas très développées dans les entreprises chinoises. Quand on parle de contrôle, les Chinois associent tout de suite cette notion à un manque de confiance » (Entretien, Chinoise, 25 ans, promotion 2015). Certaines corrections des Français ne sont pas suffisamment justifiées et n'apportent, à leurs yeux, « pas grand-chose » : « Des fois, je pense qu'elles refont la même chose de ce que j'ai fait. C'est juste une reformulation de la phrase » (Groupe chinois N°3, promotion 2017). À ce sentiment de méfiance s'ajoute un sentiment de frustration, car les Chinois estiment souvent que leurs efforts sont ignorés. Ce sentiment de frustration est d'autant plus fort qu'il leur semble avoir beaucoup travaillé, alors que les Français ne se rendent pas compte de leurs efforts ou ne veulent pas s'en apercevoir : « Dès que le sujet est défini, les Français vont chercher tout de suite des informations qui répondent aux besoins. En revanche, les Chinois vont chercher, en plus des informations directes, d'autres informations concernées afin de comparer et de filtrer des informations les plus utiles. Parfois, pour le même travail, les Chinois vont faire plus de travail que les Français mais les Français ne s'en apercevront pas » (Groupe chinois N°1, promotion 2017). Ce sentiment de frustration peut rapidement se transformer en colère si les Français disent que les Chinois ne font rien. Ainsi, les étudiants chinois se plaignent souvent que les Français ne respectent pas leur travail : « Dans notre groupe, il y a deux Françaises. Elles ont supprimé les travaux des collègues chinois et après, elles ont mis leurs commentaires dans leur groupe de Français en disant que les étudiants chinois ne font rien. Je ne suis pas d'accord avec ce type de comportement des étudiantes françaises. C'est un manque de respect du travail des autres. Au lieu de communiquer, ces deux camarades ont supprimé directement le travail de leurs collègues chinoises. Elles se montrent supérieures aux autres. Nous ne pouvons pas supporter des gens qui nous regardent de haut parce que nous avons des capacités moins bonnes » (Groupe chinois N°2, promotion 2017).

Le sentiment de frustration des étudiants chinois s'explique en partie par la différence de vision de ce qui est important.

Les étudiants chinois pensent avoir fourni beaucoup d'efforts et s'investissent davantage dans la recherche et l'accumulation des informations alors que les étudiants français attendent plutôt une analyse critique et organisée des informations.

3.4 La présentation finale des résultats : comment réussir à être performant ?

La présentation des résultats, phase ultime du projet, comporte deux parties : un rapport écrit et une présentation orale.

Les étudiants français se montrent exigeants pour la finalisation du rapport : « *Autant les Français peuvent être longs au démarrage, autant ils passent beaucoup de temps à s'assurer que le dossier est correctement bouclé avant de le soumettre* » (Groupe français N°4, promotion 2009). Ils ont à cœur que le travail soit correctement exécuté, du début à la fin, sans distinction de qui était responsable de quoi. Ils cherchent à avoir la meilleure structure, à utiliser un langage soutenu conforme aux attentes. Les étudiants chinois sont étonnés de cette recherche de perfection des Français : « *Les Français détestent la répétition dans les articles, voire pour l'oral. Un étudiant de Bac + 5 est obligé de chercher sur le dictionnaire des synonymes quand il écrit* » (Groupe chinois N°3, promotion 2015). Ainsi, lors de la rédaction d'un rapport, les étudiants français envoient leurs parties bien reformulées et mises en forme, et s'étonnent de recevoir les parties fournies par les étudiants chinois, non finies et brutes : « *Il est arrivé à plusieurs reprises de recevoir des fichiers écrits par les étudiants chinois comportant encore des liens Internet* » (Groupe français N°1, promotion 2011).

Par ailleurs, les étudiants français trouvent que les étudiants chinois sont plus centrés sur leur « travail » personnel que sur l'avancement global du groupe : « *Les Chinois eux assurent leur part du travail et ont moins la notion de l'importance du travail fini.*

Si leur travail est correctement fait, le reste importe moins » (Groupe français N°4, promotion 2009).

La situation est contrastée lorsqu'il s'agit de la présentation orale, qui constitue une partie de l'évaluation. Les étudiants français, et parfois leurs professeurs, sont étonnés de la performance des étudiants chinois dans leur présentation : *« Nos camarades chinois étaient limités dans leur expression et compréhension, barrière de la langue oblige, mais nous avons été surpris par leur aptitude à s'appropriier un contenu, notamment lors des présentations orales. Alors qu'un membre avait rencontré d'énormes difficultés à produire un contenu écrit, qui in fine était corrigé/ réédité par nos soins, il se montrait étonnamment clair et convaincant, le jour de la soutenance arrivé* » (Groupe français N°3, promotion 2015).

Bien que les étudiants français aident souvent les étudiants chinois à rédiger leur script et à organiser la présentation orale, ils souhaitent que leur expression orale soit la plus naturelle possible, synonyme d'absence de « notes » à la main : *« Nous leur avons imposé comme consigne de ne pas avoir de notes dans les mains pour le passage à l'oral. Cette consigne fut respectée par tous puisqu'ils avaient appris "par cœur" leur discours* » (Groupe français N°4, promotion 2009).

Toutefois, si ce mode d'expression orale permet d'obtenir de bons résultats, il nécessite un temps de préparation plus important : *« Comme je ne parle pas autant bien comme les autres membres, je consacre plusieurs nuits blanches à rédiger mon script, à faire les slides et à réciter le texte* » (Entretien, Chinoise, 22 ans, promotion 2018). Les étudiants chinois sont moins à l'aise avec les modifications de dernière minute et se sentent perdus car la modification du travail remet en question le temps passé à « maîtriser » la partie modifiée, en particulier s'ils l'ont apprise par cœur, : *« Je ne comprends pas pourquoi elle (la Française dans le groupe) a tout changé hier soir. On a déjà tout préparé, j'ai travaillé dur sur ma partie, alors qu'elle a changé le contenu la veille de la soutenance! Vous savez, je ne savais pas quoi faire aujourd'hui devant tout le monde. J'ai eu du mal et j'étais humiliée*

quand le professeur a dit que ma partie n'est pas cohérente. En fait, c'était cohérent, mais elle a insisté pour le faire comme ça! » (Groupe chinois N°4, promotion 2019).

Étudiants chinois et étudiants français sont ainsi aussi performants mais leurs critères diffèrent. Il nous semble que chez les étudiants français, l'envie d'un travail bien fait renvoie à leur perception de l'importance de la qualité du travail à rendre alors que chez les étudiants chinois, il s'agit plutôt d'un besoin de perfection, motivé par des pressions contextuelles externes. Pour les étudiants chinois, il s'agit d'un travail de groupe et non pas d'un travail individuel et ils peuvent se sentir moins impliqués car ils savent que la performance sera assurée par les Français, et notamment le leader du groupe, mieux placés qu'eux pour rédiger et mettre en page. La présentation orale sert à évaluer leur capacité d'apprentissage et participe de leur évaluation finale; elle accroît ainsi leur motivation à être performants, pour obtenir une meilleure note. L'exposé oral les rend plus visibles individuellement qu'à l'écrit car il s'agit de se présenter devant un public. Ils se sentent concernés et s'impliquent beaucoup, car ils maîtrisent moins bien le français et risquent de perdre la face en cas de préparation insuffisante. Enfin, si l'écrit est le point faible des étudiants chinois, qui peuvent se sentir moins compétents pour rédiger un rapport en français, la présentation orale constitue un point fort, où ils peuvent montrer leur talent, car leur apprentissage du « par cœur » les rend à l'aise dans cet exercice et leur permet de restituer un discours méticuleusement préparé.

3.5 La recherche de l'efficacité et le mode d'apprentissage : souplesse ou rigidité ?

L'analyse des différentes étapes du travail de groupe, de la discussion à la prise de décision, la rédaction et la présentation finale du travail, met en évidence des traits

saillants de comportements : la participation, l'implication et la recherche de la perfection des étudiants français, d'une part; la réserve, la réticence et la prise de recul des étudiants chinois, d'autre part. Les uns seraient-ils plus efficaces que les autres? On peut en douter! François Jullien montre que Français et Chinois empruntent des voies différentes pour parvenir à l'efficacité : « *La pensée de l'efficacité est partagée par tous, la différence ne résidant que dans la "voie" empruntée* » (Jullien, 1996 : 9). En d'autres termes, chaque culture puise dans des sources différentes son modèle de l'efficacité. Contrairement aux Français qui ont tendance à penser l'efficacité « *à partir de l'abstraction de formes idéales, édifiées en modèles, qu'on projetterait sur le monde et que la volonté se fixerait comme but à réaliser* », les Chinois ont une conception de l'efficacité qui « *apprend à laisser advenir l'effet : non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer (comme conséquence); c'est-à-dire non pas à le chercher mais à le recueillir – à le laisser résulter* » (*ibid.* : 8). Ainsi, deux modèles d'efficacité se côtoient : l'un européen, basé sur « *le rapport de moyens à fin* » et sur « *une logique de la modélisation* », l'autre chinois, appuyé sur le rapport de condition-conséquence et sur « *une logique du processus* » (*ibid.* : 54).

Dans la voie de l'efficacité chinoise, l'effet relève moins de l'homme que de la transformation de la situation : laisser advenir l'effet ne signifie pas chercher à l'imposer comme quand on agit, mais le laisser s'imposer de lui-même ; l'homme doit laisser place à la situation qui travaille elle-même en apportant l'effet. Contrairement à l'action qui agit sur un point précis, la transformation opère partout à la fois. Il faudrait donc tenir compte de différents facteurs qui interviennent dans la situation. Enfin, à la différence de l'effet de l'action qui se voit et se démarque, celui de la transformation est invisible et se dissout dans la situation. Il faut donc savoir attendre, rester discret et diriger les choses de sorte que l'effet advienne progressivement, de manière inaperçue. Or, le non-agir chinois ne signifie ni le renoncement ni la passivité. Au

contraire, le non-agir vise à mieux faire et à réussir, comme le dit Laozi : « ne rien faire de sorte que rien ne soit pas fait » (*wu wei er wu bu wei* : 无为而无不为). Pour atteindre l'efficacité, la culture chinoise apprend à porter l'attention sur le déroulement de la situation, à s'adapter à sa transformation et à s'aider de ce qui vient naturellement en favorisant son essor. L'histoire de la pousse des plantes est ici parlante : d'une part, il ne faut pas « tirer sur les jeunes pousses pour hâter leur croissance » (*ya miao zhu zhang* : 揠苗助长), à l'image d'une action directe ; d'autre part, il ne faut pas non plus oublier de sarcler à leur pied afin de les aider à pousser en leur créant un conditionnement favorable.

La voie de la modélisation française emprunte un cheminement basé « sur le plan dressé à l'avance et l'héroïsme de l'action » (Jullien, 1996 : 6). Quel qu'en soit l'objet, l'articulation théorie-pratique constitue le fondement de l'action. Or, cette modélisation, caractéristique de la science et prélude à l'efficacité technique, présente des difficultés car l'indétermination des situations ne peut être éliminée. L'action humaine nécessite d'intégrer des contingences qu'aucune modélisation ne peut prendre en compte. Clausewitz et sa pensée sur la guerre illustrent à la fois la modélisation (penser la guerre absolue) et la prise en compte de la réalité (penser la guerre réelle). François Jullien note qu'en dépit de la conscience de Clausewitz de l'insuffisance de la théorie pour faire la guerre, il n'échappe pas au schéma théorie-action. Cette modélisation repose indubitablement sur le rapport moyens-fin, comme compréhension de l'action : « mettre en œuvre des moyens en vue d'une fin donnée, et l'efficacité est dans l'adéquation entre la fin et les moyens employés » (Jullien, 1996 : 46). Finalement, un modèle idéal guide les conduites, qui bien sûr, ne peuvent être à l'abri des risques inhérents à la réalité de l'action.

Il est donc patent que les voies de l'efficacité chinoise et française conduisent à des modes opératoires différents. Il

en résulte parfois une perception de rigidité du côté français et de souplesse du côté chinois. Il en est de même dans les comportements face aux situations pédagogiques.

Des manières différentes de travailler en groupe, de rédiger et de présenter le résultat s'expliquent également par les modes d'apprentissage durant les cursus de formation.

L'éducation chinoise met l'accent sur l'accumulation de connaissances, l'imitation des prédécesseurs, à l'image de Confucius : « *Je n'écris pas. Je ne fais que répéter ce que disent les anciens, que je crois et que j'aime* » (*shu er bu zuo, xin er hao gu* : 述而不作，信而好古). Confucius, dans ses nombreux écrits, montre non seulement sa modestie, mais aussi et surtout, son attitude à l'égard des anciens. Il lui importe de mettre au clair les idées des anciens, de les décrire d'une manière objective et de les relater sans y ajouter de remarques personnelles, qu'elles soient positives ou péjoratives. Entre l'héritage des anciennes connaissances et la création de nouvelles, la culture chinoise place au premier rang l'héritage, considéré comme prééminent sur la création. Ainsi, les étudiants chinois sont formés, tout au long de leur scolarité, à accumuler des connaissances, à réciter des poèmes, à retenir par cœur les proverbes et les sentences, à mémoriser ce que disent les grands anciens et à imiter ce que font les anciens. Par exemple, la calligraphie consiste à tracer des traits selon les modèles laissés par d'éminents calligraphes. Cela nous semble expliquer la difficulté des étudiants chinois à émettre des remarques personnelles, leur réticence à remettre en cause les propos d'autrui, ainsi que leur manque de sensibilité au plagiat.

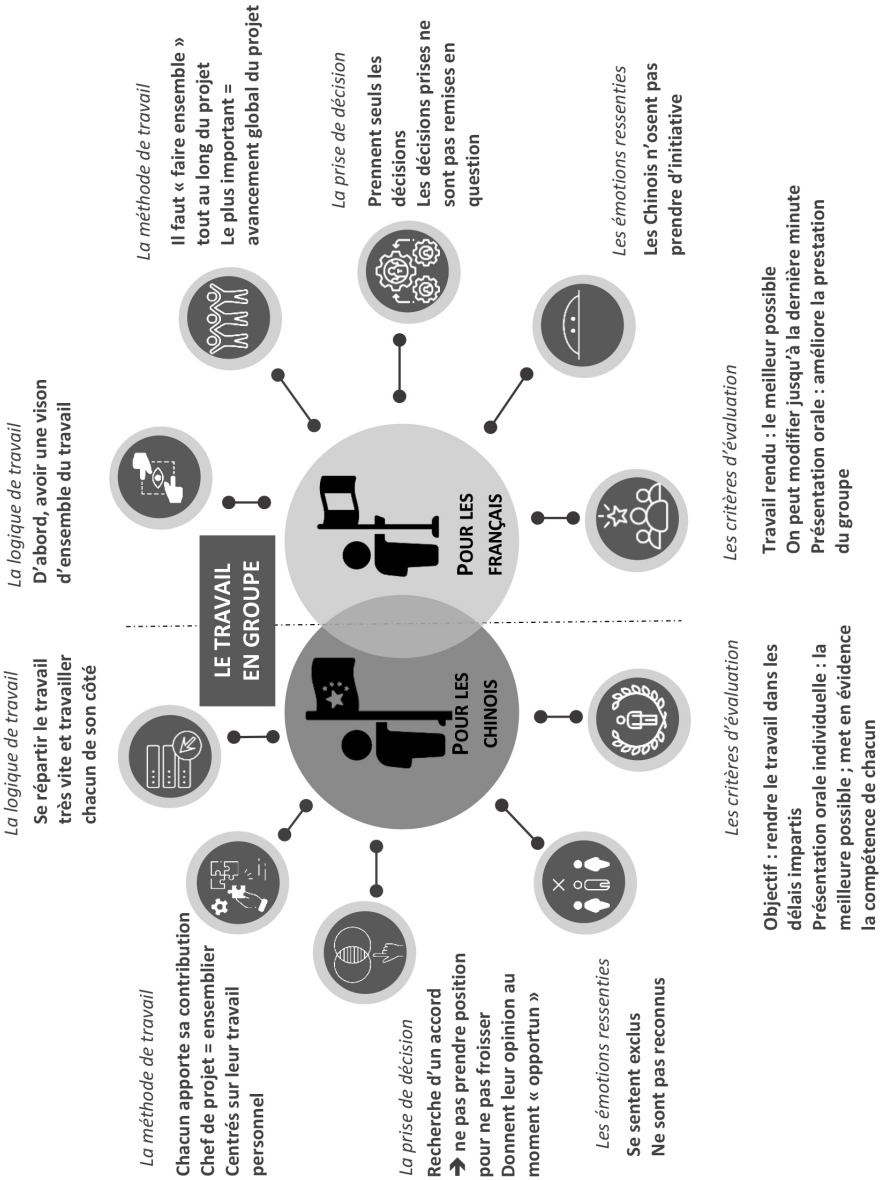
Il n'en est pas de même dans le système éducatif français auquel Condorcet (1792) assigne l'objectif suivant : « *assurer à chacun la facilité de perfectionner son industrie, de se rendre capable des fonctions sociales auxquelles il a droit d'être appelé, de développer toute l'étendue des talents qu'il a reçus de la nature et par là établir entre les citoyens une égalité de fait et rendre intelligible l'égalité politique établie*

par la loi » (in : Blais et al., 2018 : 165). L'individualisation de la pédagogie paraît alors évidente. Par ailleurs, à la différence des fondements du système éducatif chinois, l'école est « *une institution typique de la modernité depuis le XVII^e siècle* » (Blais et al., 2018 : 32). L'école moderne se nourrit certes des traditions mais doit aider tous les apprenants à « apprendre à apprendre » et ainsi à être capables de se saisir des savoirs modernes. Chacun doit avoir les compétences pour s'adapter au futur, et à toutes ses nouveautés. De fait, le système éducatif doit s'atteler à l'y préparer. Dès lors, « *tout ce qui ressemble de près ou de loin à une répétition mécanique, à une appropriation automatique, à une familiarité routinière ou à une inculcation autoritaire se voit rejeté avec la dernière énergie* » (Blais et al., 2018 : 37).

On comprend ainsi mieux les difficultés opérationnelles des uns et des autres dans un travail commun.

3.6 Conclusion intermédiaire

Lieu de rencontre interculturelle, ce travail de groupe peut être vu comme un lieu de révélation culturelle : les modes de formation des systèmes éducatifs des Français et des Chinois se manifestent concrètement dans les apprentissages et les représentations du travail en groupe ; l'efficacité recherchée ne revêt pas les mêmes formes, entraînant des comportements et des interprétations parfois opposés. De l'organisation du travail de groupe à la manière de rédiger et présenter les rapports, les étudiants français et chinois affichent des normes et des pratiques différentes, voire antinomiques.



Cette collaboration se révèle ainsi un véritable lieu d'apprentissage interculturel entre étudiants français et chinois. En effet, travailler en groupe ne recouvre pas les mêmes comportements chez les Français et les Chinois. Habités à ce que le travail en groupe consiste à se répartir les tâches dès le début du projet, les Chinois ne se sentent pas concernés par les étapes intermédiaires, d'autant plus qu'un chef de projet est nommé. Seule compte, pour eux, la date finale. Les Français sont préoccupés par des mises en commun régulières et des échanges qui sont l'occasion de décisions qui ne seront pas remises en cause ultérieurement. Le contexte interculturel nécessitant des compromis, il nous semble important de souligner la nécessité pour les Français de réduire les temps de rencontres consacrés à des échanges généraux, à partager une vision d'ensemble et à s'assurer que les Chinois sont réellement d'accord avec les décisions prises. Pour les Chinois, nous ne saurions trop conseiller d'accepter de partager l'avancement du projet et de ne pas se laisser déstabiliser par les comportements des Français. Au contraire, exprimer les difficultés qu'ils ressentent, leurs incompréhensions, semble pertinent.

Chapitre 4

Communiquer

La communication tient une place prépondérante dans la coopération interculturelle. Elle concerne non seulement le déroulement du projet mais aussi la relation entre les collaborateurs. Si de nombreuses difficultés émaillent le cours d'un projet, la communication est l'un des problèmes majeurs rencontrés par les groupes. Un message donné peut être reçu différemment selon les personnes. Il est donc nécessaire d'apprendre à mieux connaître l'autre, à comprendre la façon dont il réagit, dans un contexte de coopération sino-française.

4.1 Travailler sans communication interpersonnelle ?

Les problèmes de communication apparaissent dans toutes les étapes de la coopération interculturelle, de la compréhension à l'expression, à l'oral comme à l'écrit.

4.1.1 Le manque de communication : ne pas se connaître

L'insuffisance de la communication est un constat commun à tous les étudiants, aussi bien chinois que français. Ce problème perdure tout au long du travail d'équipe : « *Pendant la durée de la coopération, les problèmes de la communication existent toujours dans plusieurs groupes. Certains étudiants communiquent trop peu, les idées ne s'échangent pas à temps* » (Entretien, Française, 25 ans, promotion 2015). Dans certains groupes, la communication est limitée à la communication « professionnelle » : « *En dehors des cours, ils ne se voyaient jamais pour travailler, ils faisaient tout via Google drive. Il y avait peu de cohésion au sein du groupe, voire pas du tout* » (Groupe français N°3, promotion 2018). Ce manque de communication est à l'origine du dysfonctionnement du groupe : « *Chacun est très concentré sur sa partie, et la communication manque pendant la rédaction du rapport, et on rencontre des difficultés pour trouver des informations : les données financières se limitent au site chinois et il n'y a pas de ressources à propos de la politique sur le site français. En même temps, on ne connaît pas le déroulement d'autrui et le détail des autres parties. Ce qui provoque la répétition du contenu et l'asymétrie d'informations* » (Groupe chinois N°3, promotion 2016).

Ce manque peut être expliqué par des raisons que partagent les étudiants français et chinois. Les emplois du temps des étudiants sont chargés : « *Nous avons vraiment des cours intensifs. Vous savez, nous avons tous les jours des cours du matin jusqu'à l'après-midi, de temps en temps jusqu'à 8 h du soir, parfois même le samedi. En plus, les cours se déroulent très vite, et toutes les matières demandent un rapport écrit à déposer, un examen ou les exposés. Nous n'avons pas de temps à communiquer avec les autres* » (Groupe chinois, N°1, promotion 2019).

Les étudiants chinois et les étudiants français suivent des cours différents, et ont du mal à trouver du temps pour les échanges : « *Il y a eu quelques discussions en dehors du champ professionnel comme des échanges sur la vie personnelle, mais cela restait*

limité. Il y a eu plusieurs propositions d'activités comme cuisiner et manger ensemble, mais ayant des emplois du temps très différents, le groupe n'a jamais pu vraiment les organiser et se retrouver ensemble » (Groupe français N°3, promotion 2018). Venant de cultures différentes, ils ne trouvent pas facilement des sujets communs à évoquer : « Nous avons les cultures différentes, donc, personnellement, je ne savais pas de quoi nous pouvions parler. Je trouve que les garçons ont eu la même difficulté quand on parle. Par conséquent, on a moins de communication » (Groupe chinois N°2, promotion 2015).

Enfin, la communication par Internet réduit les occasions de rencontre entre membres du groupe. Certains groupes n'ont que des contacts en ligne, les membres ne se rencontrant que pour synthétiser des dossiers : *« En outre, avec une communication s'effectuant principalement sur le groupe WeChat, donc à distance, l'application étant uniquement utilisée pour les travaux à fournir (sans quitter le contexte professionnel), la cohésion du groupe peut être remise en question » (Groupe français N°1, promotion 2018).*

Dès lors, l'absence de connaissance interindividuelle ne permet pas de faciliter les échanges dans le cadre du projet. Les étudiants français regrettent que les étudiants chinois s'effacent souvent dans la communication, ne participent que rarement à la discussion, et ne les contactent pas de leur propre initiative. Ils trouvent que leurs coéquipiers chinois livrent rarement leurs idées, préfèrent écouter et suivre les idées des Français plutôt qu'exprimer ce qu'ils pensent : *« Les étudiants chinois se laissent fréquemment attribuer des tâches à réaliser sans exprimer le moindre avis » (Groupe français N°5, promotion 2015). Il s'agit, pour eux, d'une attitude passive qui entrave le déroulement du travail en groupe : « En effet, lors des premières rencontres et lors des premiers échanges sur les dossiers à monter, les étudiants chinois ont été moins entreprenants que les étudiants français. D'une manière générale, c'était aux Français d'aller chercher le dialogue et de prendre des initiatives pour lancer une dynamique. Ce qui n'a pas toujours été évident puisque certains étudiants français sont de*

nature plus réservés que d'autres. Mais il a été nécessaire de prendre en main la communication afin de mettre en confiance les partenaires chinois » (Groupe français N°1, promotion 2017). Aux yeux des Chinois, les étudiants français ne leur semblent pas très intéressés par ce qu'ils disent : « *Nous, les étudiants chinois, nous avons essayé de communiquer avec eux, nous espérons qu'ils nous aident davantage pendant le travail, mais ça ne marche pas bien. Ils se concentrent sur leur propre partie de travail. Ainsi, on abandonnait de continuer de dire plus* » (Groupe chinois N°2, promotion 2015).

Beaucoup d'étudiants français avouent qu'ils ne comprennent pas les comportements de leurs binômes chinois, bien qu'ils se soient préparés au choc interculturel : « *Grâce à nos lectures, nous avons pu décrypter et comprendre certains comportements et réactions, mais bon nombre d'interrogations restent en suspens – nos binômes ne nous ont jamais dit ce qu'ils pensaient, ni communiqué leur ressenti par rapport aux projets que nous avons partagés* » (Entretien, Français, 26 ans, promotion 2014). Face à des comportements apparemment incompréhensibles des étudiants chinois, les étudiants français essaient de les interpréter à leur manière : les étudiants chinois sont timides et réservés : « *J'ai eu quelques difficultés à travailler avec les étudiants chinois. Contrairement aux autres étudiants et même les étudiants asiatiques, il était plus difficile d'échanger avec les Chinois qui semblaient très réservés et renfermés sur eux. Un fossé s'est automatiquement créé entre nous et ces étudiants, et accentué par la barrière de la langue* » (Groupe français N°4, promotion 2015).

Dans ce contexte où la langue française est privilégiée, les étudiants chinois se sentent « étrangers » et ont un sentiment d'infériorité : « *Étant donné que le français est choisi comme la langue de travail, par rapport aux professeurs et collègues français qui sont des "autochtones" immédiats, les Chinois qui parlent le français comme langue étrangère sont de ce point de vue des "étrangers"* » (Groupe chinois N°5, promotion 2016). Malgré leur silence, les étudiants chinois se disent très à l'écoute, qu'ils valorisent fortement : « *Les Chinois considèrent l'écoute beaucoup plus importante que l'expression. Dans*

notre culture, nous apprécions fort la modestie » (Groupe chinois N°2, promotion 2009). Ainsi, le manque d'implication perçu par les étudiants français est plutôt vu comme une preuve de modestie et de prudence par les étudiants chinois : « *La norme chinoise veut qu'on réfléchisse avant de parler. Il est préférable de se taire plutôt que d'ouvrir imprudemment la bouche quand il y a du monde* » (Groupe chinois N°2, promotion 2015). Pour les Chinois, l'écoute est une qualité, voire une sagesse, dans les relations interpersonnelles, notamment lorsqu'ils se trouvent dans un contexte inconnu : « *Écouter et collecter les opinions des autres personnes avant de déclarer celle de soi-même, c'est mieux dans un cadre international pour connaître correctement un problème et puis le résoudre* » (Groupe chinois N°5, promotion 2009). En ce sens, ils suivent les principes d'éducation chinoise : « *Quand j'ai commencé à travailler, mes parents m'ont recommandé souvent de bien écouter et de m'inspirer des gens qui ont plus d'expérience. Les enfants qui savent écouter sont les enfants sages* » (Groupe chinois N°4, promotion 2016).

Pour amener les étudiants chinois à parler, les Français mettent en place des stratégies d'encouragement : « *Nous avons fait en sorte de les inviter à prendre la parole, les incitant à nous faire part de leur sentiment concernant les directions que devaient prendre les dossiers, en les questionnant, en leur laissant du temps pour réfléchir. Malgré tout, elles ne semblaient pas avoir beaucoup à dire* » (Groupe français N°4, promotion 2015). Ils soulignent combien cette situation leur pèse, tout en considérant que la réserve et la discrétion sont de réelles qualités : « *Ensuite, c'est leur réserve, et leur discrétion que j'ai notées. Ce sont des qualités humaines qui me semblent importantes. Cependant, au fur et à mesure des semaines qui passaient, cette réserve s'est également traduite par ce qui m'a paru être sinon un manque d'investissement, au moins un manque d'initiative dans le travail que nous avions à produire* » (Groupe français N°2, promotion 2015).

Pour les étudiants chinois, les Français ne leur semblent pas faire preuve d'empathie : « *Il faut tout d'abord avoir une envie*

de se comprendre. Le facteur de la langue est bien sûr un grand élément, mais l'envie de se comprendre joue un rôle très important. Parfois, lorsque nous répétons plusieurs fois ce que nous voulons dire sans réussir à nous faire comprendre par l'interlocuteur français, il nous est facile d'abandonner l'opportunité de nous exprimer, car nous nous sentons découragés et démoralisés. Et l'interlocuteur français peut aussi être impatient à continuer à essayer de nous comprendre, ce qui va conduire à un cycle vicieux » (Groupe chinois N°4, promotion 2015).

Il en résulte la perception par les Français d'un manque d'initiative, considéré comme un trait culturel : *« Ce manque d'initiative est très certainement l'un des traits culturels nous ayant le plus perturbés »* (Groupe français N°1, promotion 2013). Outre les explications liées à l'éducation chinoise évoquées dans le chapitre précédent, la politique de l'enfant unique appliquée depuis longtemps en Chine leur semble un autre élément d'interprétation : *« Conjointement, il est évident qu'avec la politique de l'enfant unique, ces "petits empereurs" n'ont pas eu l'occasion d'apprendre à coexister au sein d'un groupe de frères et sœurs par exemple. De ce fait, nos camarades chinois nous ont avoué n'être pas du tout familiers avec les projets collectifs expliquant certainement en partie leurs difficultés »* (Groupe français N°1, promotion 2013). Pour les étudiants chinois, il s'agit d'un trait général des Asiatiques : *« En général, les Asiatiques sont plus timides que les Américains ou les Européens. Certaines personnes sont d'un naturel timide »* (Groupe chinois N°4, promotion 2016). La réserve, la prudence et la discrétion sont autant de qualités que les parents chinois cherchent à transmettre à leurs enfants : *« Mais il y a aussi l'éducation depuis la plus tendre enfance qui n'encourage pas la parole, comme dit une expression chinoise : "on doit réfléchir trois fois avant de parler" »* (Groupe chinois N°5, promotion 2017).

L'absence de connaissance mutuelle préalable au travail de projet constitue ainsi un blocage : le terrain d'échange et de partage ne se construit pas et peut ne devenir qu'une simple constatation de différence de comportements. Il est impossible aux uns et aux autres d'être suffisamment

en confiance pour aborder les difficultés. Les étudiants français et chinois interprètent les situations en partie sur des jugements de valeur issus de leurs cultures respectives, tout en ayant tendance à observer le monde à travers leurs propres lunettes culturelles.

4.1.2 Les outils de communication : des incompatibilités ?

Nous sommes à l'ère de la communication, de nombreux outils de communication fournissent aux individus des moyens d'échange puissants qui leur assurent une perte de temps minimum lors de la transmission d'informations.

En raison du nombre restreint de périodes de travail en commun, la communication entre les étudiants se prolonge souvent hors de la vie scolaire, par téléphone, e-mails et réseaux sociaux. Ainsi apparaissent deux modes de communication : en face à face et à travers Internet. Pour optimiser la communication dans un temps limité, la plupart des groupes adoptent une combinaison des deux modes de communication. Discuter et partager les travaux lors de rencontres convenues à l'avance, puis chercher des informations et poster les avancées du travail en ligne, et résumer les dossiers et régler des problèmes en tête en tête : « *Pour pouvoir communiquer plus facilement durant la semaine, nous avons créé un groupe sur Facebook. Ce groupe nous permettait de nous entraider, de poster nos travaux, de nous poser des questions car nous n'avions pas l'occasion de nous voir souvent hors des cours. De plus, nous nous sommes échangé nos adresses mail respectives afin de pouvoir communiquer sur différents réseaux. Nous nous communiquons nos parties respectives car (au départ) nous souhaitions avancer tous les trois ensemble petit à petit dans le dossier* » (Groupe français N°3, promotion 2015).

Les avantages de la communication en ligne sont multiples. Tout d'abord, elle étend la communication dans l'espace et le temps : « *Quand on n'a pas le temps commun disponible, WeChat*

et Google drive sont de bons choix, ces outils n'ont pas des limites de temps ou de géographie. Dès qu'on a Internet, on peut se contacter, c'est très simple » (Groupe chinois N°5, promotion 2017). Les outils de communication sur Internet servent de plateforme permettant de synchroniser les échanges : « Le groupe de discussion sur Facebook nous aide beaucoup, sur lequel on partage rapidement les idées et les dossiers tout en les synchronisant » (Groupe chinois N°3, promotion 2013). Les échanges en ligne peuvent être suivis par les autres membres et favorisent le partage des informations, évitant les répétitions : « Nous nous sommes beaucoup servis de Facebook pour partager et nous envoyer les documents. En les mettant en ligne, tous les membres de l'équipe pouvaient suivre les mises à jour et l'avancement des dossiers » (Groupe français N°1, promotion 2014). Certains outils offrent la possibilité de modifier les dossiers en ligne et l'opportunité de participer à tous ceux qui veulent contribuer à la rédaction du rapport : « On a créé un groupe sur Internet grâce à Google-drive. En utilisant ce software, on peut mieux partager nos travaux et modifier la division du travail, mais aussi on a enregistré le processus du travail qui nous permet de retrouver les anciennes informations » (Groupe chinois N°6, promotion 2013). Enfin, pour certains, la communication en ligne renforce l'esprit d'équipe et de partage : « À mon avis, c'est un esprit d'équipe. Ça permet à toute l'équipe de fonctionner en pleine puissance positivement, donc tout le monde veut étudier et travailler activement pour l'équipe. En même temps, il est également un esprit de partage. Nous partageons tout ensemble de sorte que chacun puisse avoir de riches ressources. Ainsi dans notre groupe, on fait des progrès constamment » (Groupe chinois N°5, promotion 2014).

Les problèmes ne manquent toutefois pas. Le premier problème est celui du choix des outils de communication. Les moyens de communication en ligne sont variés, mais ne sont pas aussi courants pour les uns ou les autres. Certains Français préfèrent l'e-mail alors que les étudiants chinois dans l'ensemble utilisent WeChat : « Les Français utilisent l'e-mail plus souvent, car ils trouvent que, les e-mails sont plus officiels

que les autres moyens de communication. Ils vérifient les boîtes aux lettres tous les jours. Par contre, nous n'utilisons pas souvent les e-mails. Parfois, je ne sais pas qu'il y a des nouveaux travaux à faire, si les Français ne nous le disent pas par Internet » (Groupe chinois N°2, promotion 2012). Le deuxième problème est l'incompatibilité entre des moyens de communication. Certaines technologies de communication dont les étudiants chinois sont friands sont souvent malheureusement incompatibles : « Il y a une différence entre nous, c'est qu'on n'utilise pas les mêmes applications pour discuter. Les Français utilisent Facebook et Whats.App alors que les Chinois utilisent plutôt WeChat. Au début les Chinois ont envoyé des messages par WeChat que les Français ne voyaient pas » (Groupe chinois N°4, promotion 2017).

Ainsi, les nouvelles technologies de communication induisent des difficultés liées aux usages. Demander à un groupe culturel de s'adapter à un moyen de communication nouveau n'est pas simple.

4.1.3 Communication orale et écrite : s'assurer que tout est compris ?

Comme il s'agit d'un projet entre des étudiants venant de deux pays et parlant deux langues différentes, les problèmes de « compréhension » se sont rapidement fait sentir, car les informations ne sont pas toujours assimilées par tous les membres du groupe au même niveau. Une perte substantielle d'informations importantes cause, comme on peut s'en douter, une certaine incompréhension entre les étudiants. Nous allons examiner ce problème de compréhension à travers divers facteurs : les acteurs, les modes de communication, les éléments qui bloquent le plus facilement et les causes principales. Nos exemples mettront principalement l'accent sur les étudiants chinois mais peuvent être répliqués pour un Français se trouvant en Chine.

Les étudiants chinois ont des difficultés de compréhension, aussi bien avec les professeurs français qu'avec les étudiants français. En effet, il est particulièrement éprouvant pour les étudiants chinois de suivre les enseignements des professeurs français qui parlent vite en cours : *« C'est difficile de suivre ce que le professeur dit pendant le cours puisque quand nous assistons ensemble au cours franco-chinois, le professeur parle plus vite et utilise plus de mots professionnels. Généralement, les étudiants chinois ne peuvent pas comprendre grand-chose pendant les cours de stratégie »* (Groupe chinois N°4, promotion 2013). Il en est de même avec les étudiants français. Certains étudiants chinois trouvent qu'il est difficile de s'adapter au débit verbal des Français. Lors d'une discussion, les phrases s'enchaînent. La multiplication des phrases à moitié comprises entraîne un état de confusion. Les étudiants chinois ont besoin de plus de temps pour comprendre et formuler des phrases pour se faire comprendre : *« Les étudiants français parlent vite, mais les étudiants chinois ont besoin de leur répétition. Quelquefois, les étudiants chinois éprouvent des complexités de sens et ils ont besoin du temps pour réfléchir. Puis, ils ont aussi besoin du temps pour faire des phrases afin d'exprimer leurs opinions et se faire comprendre par les autres. Franchement, l'obstacle de communication a diminué nos qualité et efficacité »* (Groupe chinois N°2, promotion 2013). Un écart se creuse entre les étudiants français qui ont l'impression d'avoir dit tout ce qui était nécessaire et qui croient être compris et les étudiants chinois qui n'arrivent pas à bien comprendre. Les Chinois décodent alors de l'« exaspération » chez les Français : *« Peut-être, à cause du problème du niveau de français des Chinois, les Français ne veulent pas attendre que les Chinois construisent une phrase complète, ils ont l'air impatient »* (Groupe chinois N°2, promotion 2012).

Les difficultés de compréhension peuvent surgir tant à l'écrit qu'à l'oral : *« En général, nos difficultés en français oral sont pires que nos difficultés en français écrit. Bien évidemment, nous avons eu également beaucoup de problèmes à rédiger les dossiers demandés »*

(Groupe chinois N°4, promotion 2013). La communication orale pose le plus de difficultés dans un échange interpersonnel. Ceci est encore plus vrai lorsqu'il s'agit d'une communication téléphonique, marquée par l'absence de contexte et de signes visuels susceptibles d'aider la compréhension : « *C'est parfois un peu difficile de comprendre clairement et précisément ce que disent mes amis français. Les étudiants chinois ont peur de communiquer par téléphone, parce que l'on ne voit pas des gestes des autres qui nous aident à mieux comprendre les choses* » (Groupe chinois N°3, promotion 2008). Quant à l'écrit, les étudiants chinois sont souvent dérangés par le style de certains étudiants français lorsqu'ils envoient des messages, notamment dans le cas de SMS : mélange avec la langue orale, utilisation de mots très courts, abandon de toute règle de ponctuation, etc., qui rendent leur lecture difficile pour les étudiants chinois : « *Je n'avais pas su faire passer clairement un message de façon à ce que mes correspondants chinois le comprennent* » (Groupe français N°5, promotion 2009). Ainsi, seul un Chinois était présent à une réunion à laquelle tous avaient été conviés. Il s'est avéré que le SMS qui leur avait été envoyé n'avait pas été compris. Après discussion, l'étudiant français a découvert que le message n'était pas clair, raison pour laquelle les autres Chinois ne sont pas venus. L'exemple du SMS est intéressant car il montre bien qu'un mode d'écriture particulière n'est pas toujours compréhensible par tous. En résumé, un mode de communication courant et naturel pour les étudiants d'une culture peut susciter des difficultés de compréhension pour ceux qui se trouvent dans un contexte étranger et qui ne sont pas familiers avec le langage de tous les jours.

De plus, pour les étudiants chinois, les nuances des mots sont difficiles à saisir et distinguer : « *La langue française est reconnue pour sa subtilité et sa capacité à exprimer des idées sensiblement identiques mais nuancées. Mais c'est difficile pour nous de distinguer des nuances* » (Entretien, Chinois, 27 ans, promotion 2013). L'usage des expressions idiomatiques ou des sous-entendus

des étudiants français sont difficiles à comprendre pour des étrangers, que ce soit à l'écrit ou à l'oral. En effet, ces expressions renvoient à de profondes références culturelles, ou à des jeux de mots : « *Pendant la discussion, les Français utilisent des mots familiers ou des expressions quotidiennes françaises et les étudiants chinois ne peuvent pas comprendre le sens caché et le sens derrière les mots* » (Groupe chinois N°1, promotion 2017). Les étudiants français ne se trouvent pas à l'abri des difficultés de compréhension dans leur communication avec les étudiants chinois et font remarquer qu'ils ont peur du « oui » des étudiants chinois, ne sachant pas si cela signifie un consentement ou une ignorance ou un mécontentement : « *Quand un Chinois répond "Oui", il est presque impossible de savoir s'il a compris ce que nous étions en train de faire ou de dire. Lorsque nous leur demandons si c'est compréhensible, la réponse est toujours "Oui", accompagnée d'un hochement de tête* » (Groupe français N°3, promotion 2016). Ainsi, un étudiant chinois raconte une anecdote qu'il a vécue : « *J'ai un exemple à vous partager. Une fois, j'ai travaillé comme interprète pour une entreprise française. Quand le patron m'a appelé par téléphone, je lui réponds "Oui". Il était un peu étonné. Comme la connexion n'était pas si bonne, je disais beaucoup de "Oui" pendant la conversation jusqu'au moment qu'il était fâché. Il m'a demandé pourquoi je lui ai toujours répondu "Oui" alors qu'il n'a même pas encore terminé ce qu'il a voulu dire. Mais en fait, chez nous, "Oui" veut simplement dire "allô"...* » (Entretien, Chinois, 25 ans, promotion 2018). En effet, quand les Chinois disent « Oui », il peut s'agir d'un vrai accord avec ce que l'on dit comme le « oui » français, mais aussi d'un « oui » de politesse, pour ne pas vexer son interlocuteur, en lui montrant qu'il écoute avec attention, en lui faisant répéter ses mots, ou en insinuant qu'il n'a pas été clair. Il est vrai qu'il n'est pas facile pour les Français d'interpréter le « oui » chinois et de comprendre s'il s'agit d'un véritable « oui » ou d'un « oui » de politesse.

Les étudiants français ne sont ainsi pas épargnés par les problèmes de compréhension, en particulier quand les étudiants chinois communiquent en utilisant des sous-entendus « à la chinoise ».

4.1.4 L'expression : des sous-entendus

Nous nous intéressons ici aux différentes formes d'expression utilisées par les étudiants français et chinois lors des activités collaboratives et à leurs interprétations, en laissant pour l'instant de côté des conflits provoqués par le contenu même de la communication.

Les étudiants chinois et français n'expriment pas de la même façon leur ressenti : les uns sont plutôt réservés et indirects, alors que les autres sont plutôt ouverts et directs. Aux yeux des Chinois, les Français sont libres et directs dans leurs paroles et abordent beaucoup de sujets : « *Les Français aiment exprimer directement leur avis aux autres, que ce soit sur les études, l'amour ou la politique, etc. Quand ils ont trouvé des fautes ou des choses avec lesquelles ils ne sont pas d'accord, en général ils les disent sans réserve et en discutent avec les autres tout de suite* » (Groupe chinois N°1, promotion 2016). Cette franchise peut être blessante quand il s'agit d'une critique : « *Quand on parle d'une affaire avec nos camarades français, nous nous fâchons souvent parce que nous pensons qu'ils ont dit quelque chose de méchant à notre égard. Dans la plupart des situations, les Français critiquent une chose directement et sur le champ* » (Groupe chinois N°6, promotion 2016). De leur côté, les Français trouvent que les Chinois n'aiment pas contredire les autres : « *Les Chinois ne communiquent que très peu sur ce qui ne va pas, ce qui est négatif. Les Français sont trop rapidement satisfaits de leurs propres idées surtout quand les Chinois ne disent pas facilement ce qu'ils pensent* » (Entretien, Français, 27 ans, promotion 2008). Certains Français attribuent cela au manque de sens critique des Chinois : « *Au début ils ne savaient pas quoi répondre et n'osaient pas. À la fin, ils étaient beaucoup plus déliés, grâce*

au climat de confiance qui s'était installé. Mais de manière générale, ils n'avaient cependant pas de véritable esprit critique » (Groupe français N°4, promotion 2017). Ils préfèrent une expression plus réfléchie et plus détournée : *« Lorsqu'un Français donne son avis, il va le faire directement et il a le plaisir de s'exprimer. Cette façon parfois paraît brutale pour les Chinois, qui empruntent plutôt des détours et des sinuosités pour exprimer leurs avis. Par exemple, lorsqu'il s'agit de dire "Non", le Chinois préfère répondre en disant "je ne suis pas sûr" ou "je vais réfléchir". C'est difficile pour les Chinois de dire "Non", bien qu'il y ait un changement parmi les jeunes générations »* (Groupe chinois N°3, promotion 2016).

Du côté chinois, les préoccupations pour la face sont omniprésentes. Certains étudiants, par peur d'être ridicules devant les Français, se taisent afin d'éviter de faire des erreurs : *« Si les étudiants chinois sont timides devant le public et ont peur d'avoir tort, c'est parce qu'ils ne veulent pas perdre de la face »* (Groupe chinois N°1, promotion 2016). D'autres expliquent leur prudence de parole par la volonté de préserver leur face, car être prudent dans la parole peut les aider à éviter des situations embarrassantes : *« Dans le travail, les Chinois évitent d'exprimer publiquement des opinions pour éviter de se trouver dans des situations embarrassantes, car "si je ne m'exprime pas, il n'y aura pas de paroles contre moi" »* (Groupe chinois N°4, promotion 2015). Ils partent également de leur intérêt pour les autres dans un contact social, où les Chinois ne cherchent pas seulement à préserver leur propre face, mais aussi à protéger celle des autres : *« Les Chinois pensent qu'il est un comportement impoli de ne pas être d'accord avec les autres. Selon les Chinois, cela va faire perdre la face aux autres et puis aura un impact négatif sur la relation avec les autres »* (Groupe chinois N°1, promotion 2016). Quant aux Français, ils se réfèrent facilement à leur culture pour juger des comportements : *« La société française contemporaine est aujourd'hui caractérisée par une liberté d'expression relativement prononcée. Cela se traduit à titre individuel par la présence d'un esprit critique fort, et collectivement, par la multiplication des débats. Ainsi*

dans un cadre interculturel, à l'approche d'un sujet sensible, d'une décision à prendre ou en cas de doute, un Français aura tendance à se tourner vers d'autres interlocuteurs afin d'éclaircir les choses » (Groupe français N°2, promotion 2016).

On voit ainsi que sont valorisées d'une part, la réserve et la préservation de la face ; la liberté d'expression et l'esprit critique, d'autre part.

4.1.5 La communication non verbale : 50 nuances de sourire

Les expressions non verbales prennent leur source au plus profond de la culture.

Le sourire des Chinois désarçonne plus d'un Français. Les étudiants français font remarquer qu'ils ont peur du sourire des étudiants chinois, ne sachant pas si cela signifie un contentement ou un mécontentement : « *Le principal problème rencontré par les Français était le sourire chinois. Les Chinois sourient toujours en disant "oui on a compris", on ne sait pas s'ils ont vraiment compris* » (Groupe français N°3, promotion 2008).

Il en est de même pour l'expression des émotions. Les étudiants chinois s'avouent terrifiés parfois par l'expression vive du mécontentement des Français sur leur visage : « *Nous avons trouvé que certains Français expriment leurs émotions sur leur visage, c'est le contraire de ce que font les Chinois. Nous aimons cacher nos émotions, c'est-à-dire ne pas exprimer immédiatement nos émotions sur notre visage. L'expression directe des Français a un avantage, c'est qu'elle nous permet de comprendre tout de suite ce qu'ils pensent, mais elle a aussi un inconvénient, parce que les émotions négatives vont apporter le désagrément aux autres. Cela conduit à une baisse d'efficacité du travail de groupe. Et psychologiquement, il nous est difficile de l'accepter* » (Groupe chinois N°2, promotion 2012). Souvent, les Chinois accusent les Français de s'emporter facilement alors que ces derniers remarquent que les Chinois sont terribles lorsqu'ils sont en colère car, sans préliminaires, ils peuvent en venir aux mains.

Les problèmes de communication peuvent apparaître à toutes les étapes du travail d'équipe et à tous les niveaux, constituant ainsi un obstacle majeur à la coopération interculturelle. Hormis des difficultés de langue liées à la maîtrise linguistique insuffisante des étudiants chinois, les étudiants français et chinois ne possèdent pas le même système de sous-entendus, n'interprètent pas de la même façon les faits, ne structurent pas de la même manière les usages de l'écriture et de la parole, n'ont pas le même langage non verbal, ne font pas la même lecture des objectifs, des relations interpersonnelles, des conduites, etc. Ces difficultés de communication interpersonnelle se traduisent souvent par un haut niveau de stress, de tension et de frustration.

4.2 S'adapter pour communiquer

On peut parler d'adaptation interculturelle lorsque se rencontrent des ressortissants de cultures différentes et qu'ils sentent le besoin d'évoluer. Il s'agit ici d'un réajustement réciproque, c'est-à-dire que non seulement les étudiants chinois se trouvent dans l'obligation de s'adapter au contexte, à la culture et aux interlocuteurs français, afin de mener à bien le travail du groupe, les étudiants français ont également à s'adapter à leurs camarades chinois, porteurs de la culture chinoise. Néanmoins cette adaptation s'avère moins marquée chez les étudiants français que chez les étudiants chinois qui séjournent à l'étranger et doivent s'adapter à des situations géographiques, culturelles et psychologiques. Nous allons examiner ici deux types d'adaptation, l'autoajustement et l'accommodation à l'autre.

4.2.1 L'autoajustement

Il s'agit d'un changement de ses propres perceptions et comportements, consécutif au processus d'intercompréhension mutuelle et d'apprentissage réciproque dans le contact interculturel.

L'autoajustement concerne principalement les étudiants chinois qui changent d'attitude ou de comportement par le simple fait d'évoluer dans un contexte étranger. Mais les Français comprennent qu'ils doivent également s'adapter : *« Mais il faut dire les choses, c'est primordial. C'est une erreur de croire qu'on ne peut rien reprocher aux Chinois sans qu'ils perdent la face, il faut simplement adapter sa manière d'aborder les choses »* (Groupe français N°4, promotion 2017).

Le chemin est semé d'embûches car certains Chinois ne se comportent pas de la même façon lorsqu'ils sont à l'étranger, de même que certains Français quand ils deviennent « étrangers » dans un autre pays. Les étudiants chinois deviennent beaucoup plus « patriotiques » qu'ils ne l'étaient en Chine. Ils sont sensibles aux préjugés des Français à l'égard de la Chine et des Chinois, et aux remarques qu'ils considèrent comme des critiques injustes sur leur pays. Lorsque les étudiants chinois ont l'impression que leur pays fait l'objet de critique ou de moquerie, leur réaction peut être particulièrement forte. Certains sujets de discussion deviennent tabous : *« La politique, que ce soit la politique chinoise, française ou internationale, est un thème sensible. Entre autres, la question environnementale et la religion sont aussi des sujets à éviter »* (Groupe français N°3, promotion 2016). Les étudiants chinois trouvent parfois que *« les Français jugent certaines choses de façon arbitraire avec un peu de supériorité »* (Groupe chinois N°6, promotion 2016), mais que leurs opinions ne sont pas toujours justes : *« Pour nous, la chose la plus dure, c'est qu'il y a des Français qui disent, avec un sentiment de supériorité, de mauvaises choses sur la Chine devant nous les Chinois.*

Mais, la vérité c'est que leurs opinions ne sont pas objectives » (Groupe chinois N°2, promotion 2017).

À force de travailler avec les étudiants français, les étudiants chinois réajustent sans cesse leurs jugements et attitudes à l'égard des Français. Cet apprentissage interculturel résulte souvent de la comparaison avec sa propre culture : « *En Chine, si quelqu'un aime trop parler et se montrer, les Chinois pensent qu'il n'est pas fiable, mais ici en France, les Français vont plutôt penser qu'il est intéressant et qu'il connaît beaucoup de choses* » (Groupe chinois N°6, promotion 2017). Ainsi, pour ne pas être sous-estimés par les Français, les étudiants chinois trouvent qu'il faut changer leurs habitudes : « *L'éducation familiale chinoise fait que les enfants parlent de moins en moins et ont par la suite des difficultés à faire valoir leurs idées dans les situations de groupe. Pourtant nous sommes dans un environnement francophone, être modestes ne nous donne pas d'avantage quant à la présentation, car souvent les gens jugent ce que nous disons sans juger notre travail réel. Les Chinois doivent donc valoriser leur travail à la française en ayant plus confiance en eux-mêmes* » (Entretien, Chinoise, 23 ans, promotion 2018).

De plus, ils trouvent qu'il vaut mieux parler directement pour être mieux entendu : « *En effet, lors de la communication avec les étudiants français, nous pouvons refuser directement. Il ne faut pas résoudre le problème par le mode chinois. Cela pourrait, contrairement à ce que nous croyons, conduire au malentendu et nuire à notre relation amicale. Dans une communication interculturelle, il faut comprendre la culture différente et s'adapter aux autres* » (Groupe chinois N°1, promotion 2016). Avec le temps, ils peuvent devenir directs, mais parfois trop directs pour les Français : « *Au tout début, ils étaient tellement réservés, on a essayé toujours de les faire parler. Mais une fois qu'on est des amis, il n'y a plus de limite, ce qui m'étonne de temps en temps. Vous savez, l'autre jour, Wei m'a dit que j'avais des cercles noirs aux yeux, après il a ri. Ça ne se dit pas chez nous* » (Groupe français, N°8, promotion 2019). Ils cherchent à se comporter comme les Français mais les heurtent, ne pouvant pas respecter la subtilité des codes implicites. Les Français

sont certes directs mais certains sujets ne peuvent pas être abordés, en particulier en public.

L'autoajustement concerne en fait tous les étudiants impliqués dans des interactions interculturelles. Certains Français, par peur de blesser leurs homologues chinois, arrêtent d'exprimer leurs idées. Finalement, tout le projet en pâtit et la confiance disparaît.

4.2.2 *L'adaptation à l'autre : la recherche de bonnes pratiques*

Il s'agit de mesures ou de stratégies qu'on adopte face au contact interculturel et à la situation de l'interlocuteur. C'est un processus d'ajustement et de réajustement dans lequel se confrontent, sans cesse et parfois malgré la volonté des acteurs, des valeurs, des convictions profondes et des habitudes attachées à chaque culture. Les étudiants font preuve d'inventivité afin de s'adapter à l'autre.

Il semble primordial de créer une ambiance de confiance permettant de vaincre la peur de communiquer, de rapprocher les membres du groupe, de dissiper des malentendus et de transformer de grands conflits en petits, voire de les supprimer : « *Nous avons essayé d'instaurer un contexte de confiance afin de rassurer les étudiants chinois que s'ils rencontraient des difficultés, nous étions là pour les aider* » (Groupe français N°2, promotion 2014). Le temps de communication dans les groupes est divisé en deux parties, l'une, consacrée au travail et l'autre, aux échanges amicaux : « *La communication a été divisée en deux temps bien distincts. Les premiers temps étaient consacrés à la tâche, aux questions des Chinois sur les points de cours ou des dossiers. Puis les derniers temps étaient consacrés aux membres du groupe en tant que personne. Les Chinois du groupe présentaient leur vie, leur culture, leur famille, et les Français en faisaient autant* » (Groupe français N°3, promotion 2013). La plupart des étudiants admettent que les échanges amicaux aident à établir une relation de confiance permettant de résoudre des problèmes de communication :

« *Le temps du partage permettait une bonne entente et une proximité entre les Chinois et les étrangers afin de casser la barrière qui pouvait exister* » (Groupe français N°3, promotion 2013).

Une autre mesure consiste à créer un système d'entraide. Dès le début du projet, entrent en considération les différences culturelles et les difficultés des étudiants chinois. Ainsi, à l'initiative du professeur responsable de la formation, s'établit un système de binôme. Ce système permet à des étudiants chinois d'avoir un interlocuteur français privilégié : « *Nous avons donc mis en place un système de parrainage qui permettait aux Chinois d'avoir un interlocuteur privilégié pour la réalisation de leur travail* » (Groupe chinois N°4, promotion 2009). L'utilisation du binôme permet de mieux cibler les problèmes personnels. Si un étudiant a plus de difficultés pour comprendre, non seulement son binôme peut prendre du temps pour lui expliquer individuellement, mais en plus l'étudiant peut se concentrer sur un interlocuteur privilégié et ainsi « s'adapter » plus facilement à sa façon de s'exprimer : « *Ce système d'entraide a permis de développer une relation de confiance entre tous et également de réduire les incertitudes et éventuelles incompréhensions relatives aux objectifs* » (Groupe chinois N°4, promotion 2009). Cette solution apporte un soutien efficace aux étudiants en difficulté et permet à ceux ayant plus de facilité de compréhension d'avancer dans leurs travaux, sans avoir le sentiment de passer trop de temps à réexpliquer les objectifs.

Une troisième stratégie est d'adapter son expression. Il s'agit de formuler des questions clairement et d'éviter d'utiliser des expressions idiomatiques afin de faciliter la compréhension des étudiants chinois. En effet, certains étudiants français sont conscients du problème auquel sont confrontés les étudiants chinois : « *Il faut être tolérant et garder en tête la complexité liée à la communication, ou à la poursuite de cours dans une langue qui n'est pas sienne. Il est donc important de bien formuler les questions dans les réunions et d'éliminer les expressions idiomatiques* » (Groupe français N°1 promotion 2017). Pour

d'autres, quand il y a problème de compréhension, il ne faut pas se hâter : « *Il ne suffit pas de dire que les Chinois n'ont pas compris ce que nous leur avons dit, il s'agit de se demander comment nous le leur avons dit et de se demander si formulé ainsi, notre propos était compréhensible pour eux* » (Groupe français N°5, promotion 2009). Les étudiants français ont ainsi pris la précaution de s'assurer que les messages avaient été compris de la même manière. Certains Français, soucieux de s'adapter, ont trouvé qu'il fallait faire attention à ne pas être trop « francs » : « *Il est nécessaire d'exprimer ses opinions aux Chinois de manière très nuancée, en restant si possible dans l'implicite, afin de ne pas heurter leur sensibilité* » (Groupe français N°3, promotion 2016). Mais il n'est pas facile pour les étudiants français de changer leurs façons de parler : « *Il est très compliqué pour nous de mettre de côté notre culture de "râleur". Les Chinois ont une façon de communiquer qui est très implicite. Il faut savoir lire entre les lignes et détecter les moindres petits mots ou gestes qui pourraient nous donner un indice. Même conscients de cet aspect culturel, nous avons, plus d'une fois, eu envie d'exprimer notre mécontentement, notre énervement, notre frustration face au travail non fait, au copier-coller d'Internet... au risque de leur faire perdre la face et de bloquer toute résolution possible du conflit originel* » (Groupe français N°3, promotion 2016). Enfin, il s'agit de parler lentement. Ainsi, conscients des disparités de maîtrise du français parmi les étudiants chinois, les membres français ont consenti des efforts pour ralentir le rythme de leur discours afin que leurs homologues chinois comprennent au mieux leurs phrases. Cependant cet effort volontaire n'est pas un comportement naturel et s'oublie facilement : « *Quand les Français parlent, ils parlent de plus en plus vite. Au bout de 20 minutes, nous ne comprenions rien* » (Groupe chinois N°2, promotion 2009).

Une quatrième solution semble être de répéter point par point les travaux à faire, afin de s'assurer de la compréhension des étudiants chinois. Mais expliquer et répéter des choses à quelqu'un censé être sur un pied d'égalité peut revenir à le

sous-estimer. Ainsi, certains étudiants français expriment leur embarras à devoir expliquer les objectifs à leurs homologues chinois : « *Il n'a cependant pas été toujours évident de bien expliquer les objectifs aux Chinois sans donner l'impression de les considérer comme incapables et de passer pour supérieurs* » (Groupe français N°4, promotion 2009), étant donné qu'un des aspects les plus importants dans la culture française est l'égalité. Avoir à expliquer plusieurs fois la même chose à quelqu'un est assez mal vécu en France. On retrouve cet état de fait dans la « non volonté » de passer pour « supérieur » ou de rabaisser quelqu'un en lui expliquant quelque chose. Les Français, sensibilisés à la « face » des Chinois, sont très attachés à ne pas passer pour « arrogants » quand ils aident les autres.

Une cinquième mesure consiste à vérifier la compréhension des étudiants chinois au lieu de se contenter seulement de leur « Oui » : « *Les étudiants chinois répondent à toute situation par une affirmation. Il était donc difficile de lire le fond réel de leurs pensées. C'est pourquoi nous n'hésitions pas à poser plusieurs fois la même question pour nous assurer que l'on était sur la même longueur d'onde et que tout le monde était d'accord sur les décisions et objectifs pris en commun* » (Groupe français N°2, promotion 2014). Certains groupes recourent au débriefing afin d'assurer la globalité de la compréhension : « *Il conviendrait également de prendre le temps de traiter d'éventuels problèmes de communication en faisant un rapide débriefing à chaque séance* » (Groupe français N°5, promotion 2015). Cela peut non seulement renforcer les fréquences de communication entre les Chinois et les autres membres du groupe, mais aussi résoudre ou prévenir certains malentendus avant qu'il ne soit trop tard.

Une sixième stratégie implique de recourir à l'écrit pour compenser les lacunes de la compréhension orale. Dans le cas d'une transmission orale insuffisante, les étudiants ont mis en place des solutions orientées vers la trace papier. L'utilisation du mail (groupé ou ciblé) permet à ceux dont la maîtrise de la langue est insuffisante d'avoir du temps pour

bien assimiler les informations qui leur sont transmises et d'y revenir en cas de besoin : « *Nous avons instauré un mode de communication par Internet, notamment des mails groupés pour faire le bilan des réunions et répéter les objectifs à atteindre pour les séances suivantes* » (Groupe français N°1, promotion 2009). Ainsi, pour optimiser la communication dans un temps limité, la plupart des groupes adoptent une combinaison des deux modes de communication : discuter, partager les travaux et régler des problèmes en face à face, chercher des informations et poster les parties du travail en ligne : « *En ce qui concerne le mode de communication, nous avons pu noter qu'il était important de passer par une communication écrite, aussi détaillée que possible, afin que chacun sache quelle était la mission qui lui était attribuée. La simple communication orale ne suffisait pas. La communication par mail était donc la plus adaptée* » (Groupe français N°1, promotion 2009).

Enfin, une dernière stratégie réside dans le fait de permettre à chaque groupe de faire des « pauses culturelles » et de se donner le droit de parler dans sa langue, entre étudiants français, d'une part, et chinois, d'autre part. On imagine aisément l'intérêt pour les étudiants chinois qui peuvent se reposer et pour les Français, à un moindre degré, de ne pas avoir à surveiller leur comportement.

Ainsi, l'adaptation à l'autre peut aussi avoir des aspects négatifs, car tout en voulant s'adapter à l'autre, on risque de vouloir trop bien faire. Dans certains cas, les deux parties peuvent être si tournées vers la communication interculturelle, qu'elles en oublient leur but. Quand on copie l'autre culture, on ne peut copier, le plus souvent, que la partie émergée : on ne peut pas saisir la subtilité des comportements ou la partie implicite partagée seulement par un groupe culturel, français ou chinois. En voulant copier la culture de l'autre, on risque le plus souvent de revenir à sa propre culture : le comportement d'un étudiant chinois peut ainsi s'expliquer par la notion de distinction entre l'*in-group* et l'*out-group*, l'un des principes-clef de la culture chinoise voulant qu'on distingue

l'intra-groupe du groupe extérieur. L'*in-group* est « le groupe auquel l'individu appartient et qui est en mesure de définir son image » (Zheng, 2002 : 57) alors que l'*out-group* est le groupe auquel nous n'appartenons pas. Quand on a affaire à des personnes inconnues, c'est-à-dire appartenant au groupe extérieur, on garde une grande distance, par respect ou par méfiance. Mais quand ces mêmes personnes deviennent amies, c'est-à-dire qu'elles entrent dans l'intra-groupe, on a tendance à réduire la distance avec elles, la norme voulant qu'on supprime les frontières entre les proches et que les amis fusionnent en une entité. Les étudiants chinois ne comprennent pas la question de l'individualité inscrite au plus profond de la culture française.

En définitive, tous les étudiants, français et chinois, ont essayé de réajuster leurs comportements afin de s'adapter à la situation. Mais cette adaptation n'est pas aisée, tant il est difficile de changer les présupposés et les habitudes ancrées dans la partie profonde de la culture. Chacun les assimile dès sa plus tendre enfance, dans un environnement nécessairement social et culturel, surtout de manière implicite et inconsciente. Particulièrement nombreux et subtils, ils constituent les racines des actions et sous-tendent tous les échanges, leur fonctionnement échappant le plus souvent à la conscience.

4.3 La communication : sourire et ton vif

Le langage est un procédé de communication multicanal et plurifonctionnel : « *C'est un tout intégré, constitué d'unités hétérogènes quant à leur statut sémiotique* » (Kerbrat-Orecchioni, 1990 : 47). Le langage non verbal n'est pas inné, mais s'acquiert en même temps que la langue maternelle, dans un contexte nécessairement culturel. Par conséquent, chaque culture a son propre langage non verbal, qui fait partie de son bagage culturel global et se transmet de génération à

génération. L'enfant, dès sa naissance, écoute, observe et assimile le comportement non verbal de ses parents ou de ses frères et sœurs, d'une manière implicite et inconsciente. Il construit de la même manière son langage non verbal. Ces deux caractéristiques, « implicite » et « inconscient », rendent difficile la communication interculturelle non verbale.

Le langage non verbal complexifie la communication qui devient un système pluridimensionnel. L'émetteur peut transmettre simultanément plusieurs messages de natures différentes, avec la possibilité d'émettre un message verbal officiel parce que lié à son statut et à celui de son interlocuteur, puis de le contredire grâce à un signe non verbal. Mais certains signes non verbaux peuvent ne pas être perceptibles pour les personnes appartenant à une autre culture. En Chine, on sourit non seulement de contentement, de satisfaction et de joie, comme le font les Français, mais aussi pour contester, s'excuser, se moquer, taquiner, flatter, ou simplement éviter de répondre, etc. C'est pour cela qu'en chinois, beaucoup d'adjectifs qualifient le sourire. Par exemple, « 苦笑 » (*ku xiao* : sourire amer), « 强笑 » (*qiang xiao* : sourire forcé), « 冷笑 » (*leng xiao* : sourire froid, sourire sardonique), « 奸笑 » (*jian xiao* : sourire sournois), « 淫笑 » (*yin xiao* : sourire obscène), « 谄笑 » (*chan xiao* : sourire douceâtre), etc. On pourrait rétorquer que le sourire français n'est pas toujours univoque, synonyme de contentement. Mais il nous semble que le sourire narquois, par exemple, ou moqueur est moins fréquemment utilisé.

Cette difficulté à interpréter le sourire des Chinois crée des situations d'incertitude et d'anxiété et de fait, génère du stress, augmenté par l'ignorance du contexte local, le manque de maîtrise de la situation et la perte de signes et de symboles familiers dans les relations sociales dont dépendent l'équilibre mental et l'efficacité d'un individu (*in* : Moran et Xardel, 1994 : 213). Un des changements observés chez les étudiants chinois est qu'ils réclament une plus grande

précision dans la définition de l'objectif et une plus grande clarté pour la répartition du travail, alors qu'ils tolèrent souvent l'imprécision et la non clarté lorsqu'ils sont en Chine.

Français et Chinois, en communiquant, s'expriment en tant qu'individus autonomes qui font part aux autres de ce qu'ils pensent et savent, de même qu'ils s'entendent avec les autres en calibrant, réglant, entretenant et, par-là, rendent possibles des relations sociales. Pourtant, il semble que les deux cultures ne leur accordent pas les mêmes modalités concrètes. La communication interculturelle, en effet, renforce la difficulté car, ainsi que l'énoncent certains chercheurs, seulement 35 % d'un message global est transmis par le langage verbal, le reste étant véhiculé par le langage non verbal, qu'il s'agisse de mimiques, de postures, de regards, d'intonation (Samovar et al., 1988 : 200). Chacun d'entre nous s'exprime, mais l'interprétation qui en est faite est le plus souvent à l'aune de sa propre culture. On comprend ainsi qu'un Chinois qui sourit dans une situation difficile puisse énerver un Français, et qu'un ton affirmé puisse effrayer un Chinois. De même, la place de l'expression dans un groupe diffère selon les cultures. La culture française valorise davantage la prise de parole en groupe. Pour les Chinois, la parole doit avant tout être un moyen de s'entendre avec les autres. La communication orale a d'abord pour but d'obtenir des consensus et de favoriser l'harmonie du groupe. Ainsi, pour éviter les désaccords, ils font des efforts pour écouter les autres, les comprendre et construire le compromis entre les deux parties tout en ignorant les divergences mineures et en abandonnant leurs propres idées ; ils se montrent « prudents », « réservés », « implicites » dans leurs façons de s'exprimer. Tous les éléments de désaccords sont ainsi enfouis, rendant potentiellement les risques d'incompréhension mutuelle plus grands, d'autant plus que les Français s'efforcent d'explicitier les différends au fil de l'eau.

Les travaux menés par Edward Hall sur la communication prennent tout leur sens : « *En sus de ce que nous exprimons verbalement, nos sensations réelles s'extériorisent constamment par un langage sans parole, le langage du comportement* » (Hall, 1979 : 14). Les valeurs symboliques que le langage du comportement véhicule sont souvent insaisissables, comme le fait remarquer Gumperz : « *Si toutes les cultures savent distinguer des activités telles que bavarder, discuter et faire une conférence, chaque culture possède en revanche ses propres contraintes qui s'exercent non seulement sur le contenu mais aussi sur les manières dont les activités sont effectuées et signalées* » (Gumperz, 1989a : 71). Les Français ont du mal à lire entre les lignes et à deviner ce que les Chinois pensent lorsque ceux-ci émettent des « oui » accompagnés d'un sourire, ne sachant pas s'ils signifient consentement, indifférence, ignorance ou mécontentement ; le silence des Chinois lors des discussions a tendance à être interprété par les Français comme un refus pur et simple de collaborer ; certains des prétextes fournis par les Chinois, dans l'objectif d'éviter des conflits, se voient interprétés comme de réels mensonges par les Français qui s'en irritent, jugeant les Chinois en train de se moquer d'eux. De même, le ton vif des Français lors de certains échanges laisse le doute aux Chinois sur sa signification : réelle colère, échanges vifs, tout simplement échanges enflammés ?

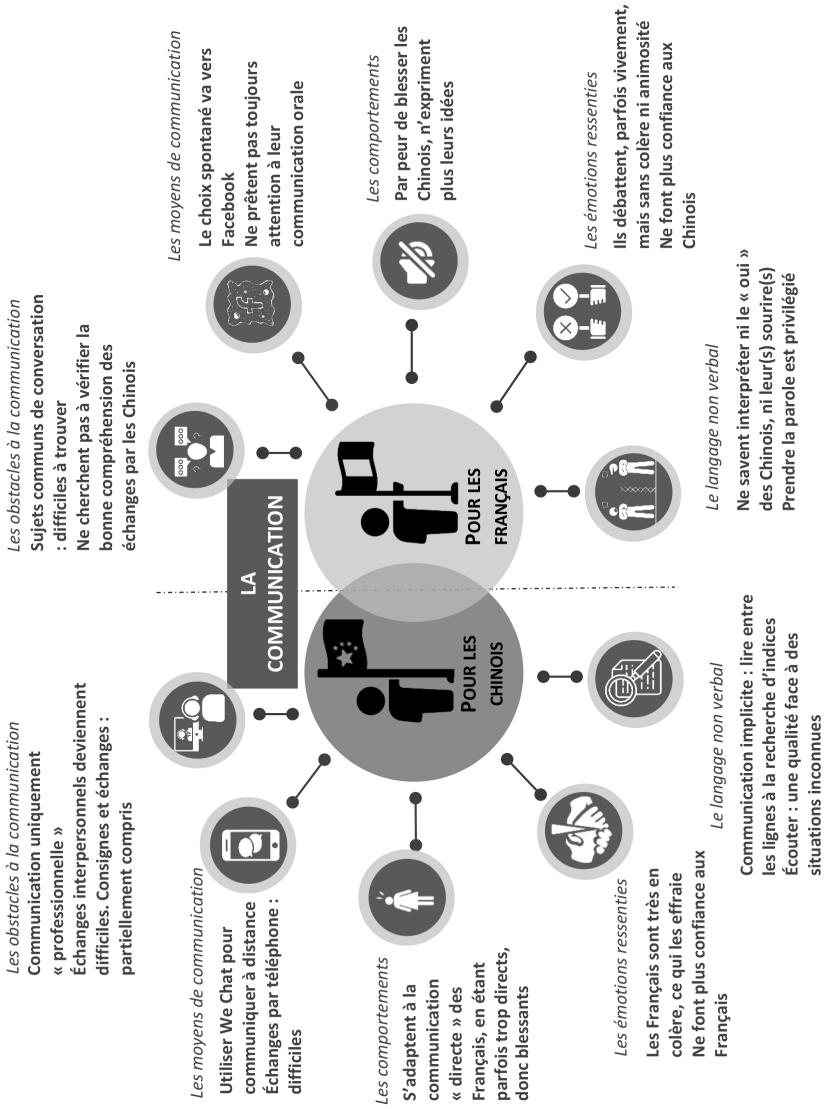
Les efforts des étudiants pour s'adapter s'avèrent parfois peu efficaces, parce que cette adaptation ne concerne pas seulement quelques comportements superficiels aisément modifiables mais affecte aussi, et surtout, leurs attitudes les plus inconscientes et leurs systèmes de valeurs les plus profondément enfouis ; les acteurs sont rarement conscients des différences cachées dans les savoirs socioculturels sur lesquels se construit la communication interculturelle : un tel savoir, acquis d'une manière implicite dans un environnement socioculturel particulier et classé dans des « *évidences invisibles* » (Carroll, 1987), demeure inconscient et fait rarement l'objet d'une explicitation. Son caractère inconscient provoque le

plus souvent des « irritations sourdes » dans des contacts interculturels puisque chacun a une tendance forte à croire que ce qu'il fait est universel.

Cela dit, il serait imprudent d'établir une opposition radicale entre Chinois et Français quand on étudie leurs comportements. Il s'agit plutôt de tendances relatives, car les comportements sont liés d'une part aux fondements de chaque culture et d'autre part, à l'évolution des normes dans la France et la Chine contemporaines. De plus, il serait prudent de ne pas sous-évaluer l'émergence d'un certain degré de modernité dans un pays traditionnel comme la Chine et la permanence, toutes choses égales par ailleurs, d'une tradition dans un pays « moderne » comme la France. Enfin, certaines personnes sont très attachées à suivre de près les changements tandis que d'autres s'attachent plutôt à la tradition.

4.4 Conclusion intermédiaire

La communication est ardue non seulement parce que la langue d'usage, le français, n'est pas la langue maternelle des étudiants chinois et contraint leur expression orale et écrite, mais aussi parce que les cultures française et chinoise diffèrent dans le sens que revêtent les comportements.



L'écoute tient une place essentielle dans la culture chinoise, alors que la prise de parole en situation de groupe est primordiale dans la culture française. Ainsi, les Français préfèrent l'expression directe, synonyme parfois de discussions vives, de débats alors que les Chinois privilégient, dans les contacts publics, la réserve, la prudence. L'implicite et l'explicite se côtoient, chacun décodant souplesse ou rigidité, impulsivité ou participation. Des jeux d'évitement, de détour, de suggestion, d'allusion se développent chez les Chinois, tandis que les Français se mettent parfois en retrait pour continuer à faire avancer le projet. L'attitude réservée des étudiants chinois est perçue comme un manque d'initiative et d'idées, tandis que les étudiants chinois trouvent que leurs binômes français parlent facilement ou trop et leur font perdre leur temps. La confiance est alors ébranlée des deux côtés.

Pourtant, dans les deux cultures, la parole est d'argent, et le silence est d'or. Il s'agit donc pour tous d'être attentifs aux silences, aux sourires car ces deux signes d'émotions peuvent revêtir de multiples significations, que seule la parole permettra d'assurer qu'il n'y a pas d'erreur d'interprétation. Ainsi, pour les Français, la parole devrait être « dépassionnée » afin de ne pas laisser croire qu'il y a conflit. La langue de travail étant le français, il y a aussi lieu de prêter attention aux éventuelles difficultés de compréhension des Chinois. De même, les Chinois devraient prendre conscience que la parole, même divergente, n'est pas synonyme de rupture d'harmonie et de perte de face dans le groupe.

Chapitre 5

Favoriser les relations interpersonnelles dans le groupe

Dans un travail de groupe, les relations entre ses membres sont parfois difficiles, et deviennent d'autant plus compliquées que ces membres appartiennent à des cultures différentes, chacune avec ses propres systèmes de valeurs et ses principes de relations interpersonnelles, souvent sources de malentendus, voire de conflits. Nous allons examiner dans ce chapitre l'importance de la dimension interpersonnelle dans le travail du groupe, le rôle de l'autorité dans les relations interpersonnelles, la place de la face dans l'interaction sociale et les principes sous-tendant la relation sociale.

5.1 L'importance des relations interpersonnelles dans le travail en groupe

Bien que les étudiants français et les étudiants chinois s'accordent pour dire qu'il faut établir une bonne relation entre les membres dans la coopération, la réalité n'y ressemble

pas toujours. Pour les Français, il n'est pas nécessaire d'avoir construit une relation personnelle pour mener un travail commun : « *En France, si nous devons travailler avec un étudiant que nous ne connaissons pas, nous n'avons pas besoin de devenir ami avec lui. Nous mettrons nos capacités en commun afin d'atteindre l'objectif commun : mener à bien le projet* » (Groupe français N°1, promotion 2017). Pour les Chinois, l'établissement de relations personnelles s'avère une condition obligatoire pour travailler avec les autres : « *Il est important pour nous de prendre le temps de créer un contact personnel et d'établir une relation de confiance. Les Chinois ont besoin de connaître leurs partenaires avant de travailler avec eux, c'est la relation humaine qui prime* » (Groupe chinois N°3, promotion 2014). Ainsi, les Français n'ont pas besoin d'avoir créé des relations avec un collègue pour travailler avec lui, tandis que pour les Chinois, la relation et l'accomplissement de la tâche se mêlent.

Certains Français trouvent que les Chinois font très attention à la relation personnelle : « *Les Chinois auront tendance à vouloir développer davantage le côté relationnel. En développant de bonnes relations personnelles avec les Chinois, il y aura ensuite un impact sur les relations de travail* » (Entretien, Française, 23 ans, promotion 2018). Cela leur semble essentiel à retenir pour ceux qui veulent travailler avec des Chinois : « *Si l'on veut avoir une bonne ambiance au travail, il faut connaître les gens avec qui on travaille. C'est une approche très différente de chez nous. Plus les relations sont bonnes, mieux les étudiants chinois se sentent en confiance et à l'aise au sein du groupe. C'est donc un facteur très important que nous avons dû prendre en compte et que nous continuons à prendre en compte. C'est tout simplement relatif à l'importance du guanxi pour les Chinois* » (Groupe français N°5, promotion 2017).

Tous soulignent l'importance de créer des occasions pour nouer des relations. Les étudiants ont organisé ensemble des activités extrascolaires comme les dîners, une chasse au trésor, des soirées à l'occasion des fêtes, etc., qui ont multiplié les contacts entre étudiants, approfondi leurs connaissances

et permis d'établir des relations personnelles. Les étudiants chinois se montrent sensibles à ces activités : « *Nous avons mis pas mal de temps pour réaliser les travaux. À part ça, la soirée de Nouvel An Chinois est un fait marquant. Des représentations ont été données par des étudiants : poèmes de Libai, jeux de langue, théâtres magnifiques concernant un mythe chinois et une scène d'enseignement du chinois jouée par les Français, etc. Après cette soirée si joyeuse, nos amitiés deviennent plus profondes* » (Groupe chinois N°6, promotion 2013). Les Français en voient aussi les aspects positifs : « *En effet, les échanges et les activités partagés en dehors du cadre du travail sont essentiels au bon déroulement des coopérations avec des étudiants chinois et à une intégration réussie au sein du groupe. En tant que futurs professionnels en Chine, il paraît fondamental de garder à l'esprit cette caractéristique culturelle* » (Groupe français N°1, promotion 2018). Ces activités extrascolaires permettent ainsi d'aller au-delà des différences culturelles et d'établir des relations amicales : « *Même si nous avons des différences culturelles, elles ne nous empêchent pas d'avoir des liens amicaux. Nos activités extrascolaires ont permis de renforcer les liens, nous avons eu des moments agréables ensemble, à partager la cuisine chinoise et la cuisine française et à raconter les us et coutumes de chacun. Des amitiés sont nées, ce qui permet de croire que la différence culturelle n'est pas un frein au partage. Seulement, il faut toujours composer avec délicatesse, ne pas croire que la raison appartient à une culture plus qu'à l'autre et respecter tout un chacun dans son être culturel et cultivé* » (Groupe français N°5, promotion 2016). Si l'on ne peut pas nouer des liens familiers avec tous les membres de l'autre groupe, on peut recourir à un intermédiaire. Ainsi, une des stratégies adoptées par les étudiants français consiste à créer des liens particuliers avec un membre de l'*in-group* chinois pour qu'il puisse influencer ses camarades : « *Afin de mieux s'insérer au cercle de relation que semblaient former les membres chinois du groupe, la stratégie adoptée a été celle de créer des liens privilégiés avec un membre du groupe qui semblait plus réactif aux choix proposés, et mieux incliné*

à les promouvoir auprès des autres membres du groupe » (Groupe français N°3, promotion 2013).

Les Français s'étonnent que les difficultés du travail en groupe déteignent sur les relations amicales : « *Durant tout le premier mois qui a suivi notre rencontre, l'ambiance était plutôt bonne et détendue. Nous avons notamment été invitées à faire une fondue chinoise chez ma filleule qui est quelqu'un de très ouvert et communicatif. Malheureusement nos différends qui ont eu lieu pendant les travaux de groupe ont certainement entaché nos relations même si l'ambiance restait plutôt bonne. Chacun essayait de faire bonne figure mais il est vrai que nous n'avons pas organisé d'autres sorties depuis* » (Groupe français N°3, promotion 2017). De leur côté, les Chinois regrettent souvent de ne pas avoir établi une relation personnelle avec les autres membres de leur groupe : « *Nous n'avons pas beaucoup de contacts avec eux, même si nous devons travailler ensemble. Mais ils ne font pas attention pour établir une relation personnelle avec nous, notre discussion se limite dans le cadre du travail, et nous ne sortons jamais ensemble. Ils ne s'intéressent pas vraiment à notre vie. C'est dommage que nous n'ayons pas établi de relation personnelle* » (Groupe chinois N°1, promotion 2019).

Une fois de plus, l'envie de créer des relations est présente des deux côtés. Mais la difficulté réside dans la manière de créer ces relations si importantes pour les Chinois. Les étudiants français aiment discuter dans des circonstances qui semblent peu propices aux étudiants chinois : « *Nous avons trouvé de grandes différences en ce qui concerne des activités après le cours. Les étudiants français aiment bien parler et fumer ensemble pendant la pause de cours et après le cours. Parfois ils prennent un café dans la cafétéria et bavardent pendant plus d'une heure, ce qui est vraiment surprenant pour nous. Nous les étudiants chinois, nous aimons plutôt nous amuser avec nos ordinateurs ou smartphones pendant la pause et rentrer chez nous immédiatement après les cours sauf s'il y a des travaux à faire. En ce qui concerne les loisirs, nous les Chinois, surtout les filles, nous préférons faire du shopping, cuisiner et regarder la télévision. Les Français, par contre, aiment aller à la soirée avec des amis*

dans leurs temps libres. Du coup, nous avons des difficultés de trouver des sujets de discussion communs avec les étudiants français sauf le contenu du cours » (Entretien, Chinoise, 26 ans, promotion 2015). Les festivités proposées et organisées par les étudiants français ne leur conviennent pas : « Nous trouvons qu'on n'a pas passé beaucoup de temps ensemble après l'école. La raison est très simple : les fêtes "à la française" (soirées entre amis dans un appartement) ne font pas partie de la culture chinoise, même si les amis français nous y ont invités. Nous préférons dîner ensemble au lieu de faire ce genre de fêtes » (Groupe chinois N°1, promotion 2015). Ils les considèrent même comme une surcharge de travail : « Vous savez, on est tellement chargé, on a beaucoup de cours et d'examens, qu'on n'a vraiment pas le temps de préparer des numéros » (Groupe chinois N°6, promotion 2019). Pourtant, ils reconnaissent les efforts faits et y sont sensibles. Ainsi, les étudiants chinois cherchent des sujets communs de communication afin de « briser la glace » : « Pour briser la glace, nous devons montrer l'envie de se connaître et savoir choisir les sujets à discuter. Nous sommes quatre filles, au début, nous étions un peu timides et nous parlions entre nous. En plus, nous avons des différences culturelles, donc, personnellement, je ne savais pas de quoi nous pouvions parler. Par contre, Isabelle, mon binôme, elle est vraiment une personne sympathique et ouverte. Grâce à sa gentillesse, nous avons pu commencer par les nourritures chinoises, par son expérience de stage en Chine, etc. C'était un bon début. Et peu à peu, nous avons trouvé beaucoup de choses à partager, et nous nous entendions toujours très bien. Nous avons déjà fixé le rendez-vous quand nous serons en Chine » (Groupe chinois N°5, promotion 2014).

Pour beaucoup d'étudiants chinois, ces échanges hors des cours servent à nouer des liens et à rendre le travail plus efficace : « Garder des contacts extrascolaires entre les élèves français et chinois servent à nouer des liens plus forts et ainsi à nous rendre plus performants dans le travail en équipe grâce à une meilleure compréhension de l'autre, de sa façon de penser et de voir les choses » (Groupe chinois N°1, promotion 2014). Une telle relation orientée vers le travail peut s'arrêter lorsque celui-ci est

terminé, à la grande surprise des Français qui, certes, ont été moins sensibles à sa construction mais la considèrent comme forte et indépendante de cette situation de travail : « *Ce qu'il faut noter, c'est que les invitations ont cessé dès lors que le dossier a été rendu* » (Groupe français N°3, promotion 2013). D'autres sont irrités par ces comportements et se sentent utilisés pour obtenir des avantages : « *Au niveau des étudiants il est assez difficile de créer et préserver de réelles relations amicales, en effet à mon grand regret beaucoup venaient vers moi pour en tirer des avantages* » (Groupe français N°4, promotion 2017).

Si les étudiants français et les étudiants chinois sont d'accord sur le fait qu'une bonne relation entre les membres du groupe est nécessaire à la coopération, ils divergent dans son statut (amitié/relation personnelle facilitant le travail) et dans les manières de promouvoir cette relation.

5.2 La hiérarchie dans les relations interpersonnelles

Dans un travail de groupe entre des étudiants multiculturels cohabitent simultanément différents types de relations : entre étudiants chinois, entre Chinois et Français, entre Français, enfin entre étudiants et enseignants. Les étudiants français et chinois n'ont pas les mêmes perceptions des principes qui doivent sous-tendre ces relations, ce qui est la principale source de difficulté interculturelle.

5.2.1 La place des enseignants dans la relation

Dans une étude antérieure sur la coopération des étudiants, nous n'avions pas anticipé que la relation entre étudiants et enseignants entrerait en jeu, mais les témoignages de plusieurs étudiants nous incitent à éclairer cette relation qui diffère selon les cultures. Certains étudiants français sont étonnés de l'appellation que des étudiants chinois donnent aux professeurs : « *Les Chinois appellent toujours quelqu'un par son*

grade professionnel par exemple : Professeur Li et non Madame Li, ou encore sa fonction. C'est une chose assez étrange en France qui est alors perçue négativement comme une soumission hiérarchique. Les Chinois sont encore aujourd'hui très ritualisés par leurs coutumes et la hiérarchie, chacune des strates a ses obligations en matière de devoirs et politesse » (Entretien, Français, 23 ans, promotion 2018). Si cette appellation peut être considérée comme un respect envers un « sachant » qui transmet des connaissances et savoir-faire aux autres, le témoignage suivant renforce l'idée que les Chinois respectent leurs « supérieurs » : *« Quant au sérieux des étudiants chinois, il semble être lié à une volonté de bien faire, de respecter à tout prix les ordres reçus d'un responsable hiérarchique. Par exemple, il a souvent fallu répéter des consignes, pas seulement en raison de la barrière de la langue mais aussi parce que les étudiants chinois avaient une réelle préoccupation de bien comprendre et de suivre à la lettre les missions demandées »* (Groupe français N°1, promotion 2017). Cette attitude contraste avec celle des Français qui semblent prendre plus de latitude avec les demandes des professeurs : *« Les Français vont d'ailleurs davantage se permettre des libertés d'interprétation vis-à-vis des règles fixées par les professeurs, n'hésitant pas à proposer certaines initiatives »* (Groupe français N°2, promotion 2014). Les étudiants chinois qui veulent à tout prix suivre les demandes des professeurs sont vus comme de « jeunes écoliers » : *« La relation qu'ils entretiennent avec les professeurs est clairement différente de celle que les Français entretiennent avec leurs professeurs universitaires. Nous avons un peu l'impression d'être retournés au primaire, lorsque nous les entendions sans cesse suggérer de demander l'avis du professeur devant la moindre interrogation. Ils ont sans cesse besoin d'être rassurés par une personne qui détient le savoir, qui est perçue comme un "père spirituel" »* (Groupe français N°1, promotion 2013).

Les étudiants chinois, de leur côté, voient les choses d'une autre manière car leur but est de répondre aux demandes des professeurs afin d'obtenir la meilleure note possible. Ainsi, sans recul sur la réalité du fonctionnement

des consignes liées au projet, ils sont soucieux de bien comprendre les demandes des professeurs et les interprètent strictement. Mais leurs homologues français, éduqués dans le contexte d'enseignement français, savent implicitement les comportements tolérés et sont enclins à prendre des libertés. Une sorte de fossé se crée alors dans la coopération. Les Chinois veulent suivre strictement les consignes des professeurs, alors que les Français voudraient réaliser le projet d'une façon plus libre : « *Les Français ne sont pas sérieux. Ils ne font pas attention à ce que les professeurs ont dit dans le cours, et quand on est dans la discussion, ils veulent imposer leurs avis qui ne correspondent pas à ce qu'on doit faire. Même si nous leur disons que c'est faux, ils ne nous écoutent pas* » (Groupe chinois N°3, promotion 2019). Les Chinois y voient une marque de légèreté et estiment que la seule solution est de faire intervenir les professeurs : « *Nous avons bien suivi les idées de l'étudiante française tout au début, mais ce n'est pas du tout ce que le prof avait demandé et nous avons mal présenté notre projet. J'étais en colère, car on a tellement travaillé, et on lui a bien parlé avant notre présentation. Elle a dit d'accord, mais elle a fait ce qu'elle voulait. Maintenant, on doit bien éclaircir tout ce que les professeurs disent dans le cours, et il faut demander l'avis du professeur devant elle ! Sinon, elle va faire encore des choses pareilles* » (Groupe chinois 4, promotion 2019).

Le recours au professeur bouscule l'équilibre du pouvoir parmi les étudiants. Ce rapport « hiérarchique » n'apparaît pas exclusivement dans les relations étudiants-enseignants, et existe aussi dans les relations entre étudiants, plus ou moins influencées par des facteurs tels que la compétence, l'âge, le sexe...

5.2.2 Les relations de pouvoir au sein du groupe

Nous avons déjà souligné, dans les relations entre étudiants chinois et non-chinois, le poids de la langue française. Étudiants étrangers en France, les étudiants chinois

se sentent souvent moins compétents devant des Français natifs. Ainsi, comme nous l'avons montré dans les chapitres précédents, ils leur laissent toujours le rôle de leader car ils sont, à leurs yeux, plus à même d'assumer cette responsabilité. Au-delà, l'âge et l'expérience constituent d'autres facteurs de hiérarchisation des rapports. Ainsi, dans un des groupes, se trouve un étudiant chinois plus âgé et plus expérimenté, qui prend le rôle d'interlocuteur privilégié, au nom du groupe, et a tendance à freiner l'expression des autres étudiants chinois. Les étudiants français soulignent la hiérarchie qui s'instaure au sein des étudiants chinois : « *Nous avons également noté une certaine "hiérarchie" chez les étudiants chinois lorsqu'il s'agissait du travail en groupe. Dans certains cas une personnalité prenait le dessus et les autres Chinois suivaient la tendance "du chef". Il nous était par exemple difficile de pousser un ou une étudiante à s'affirmer dans sa réflexion lorsque sa ou son camarade avait clairement le dessus et ne lui permettait peut-être pas de donner ses idées* » (Groupe français N°5, promotion 2017, p 4).

Les exemples ci-dessus nous montrent que la hiérarchie qui s'établit entre étudiants, chinois principalement, contrairement à celle entre professeurs et étudiants qui est plutôt institutionnelle, se justifie et se détermine en fonction de critères tels que l'âge, l'ancienneté, la compétence. N'étant pas exposée explicitement aux étudiants français, elle s'impose à eux et freine leurs rapports avec les autres membres du groupe chinois.

5.3 Le poids de l'*in-group* et de l'*out-group* : la question des Français d'origine chinoise

Dans la culture chinoise, la relation d'*in-group* peut être caractérisée par la relation entre les membres d'une même famille, une sorte de relation « affective », alors que la relation d'*out-group* peut être représentée par la relation que les membres d'une famille entretiennent avec les gens hors de

la famille, ou « les gens de dehors » (*wai ren* : 外人). Il s'agit d'une relation « *non affective* » (Kerbrat-Orecchioni, 1992 : 35), marquée par la méfiance. Les Chinois n'ont pas les mêmes attitudes à l'égard de l'*in-group* et de l'*out-group*.

La distinction entre l'*in-group* et l'*out-group* se manifeste dans les comportements des étudiants chinois par rapport aux étudiants français d'origine chinoise ou asiatique. Ces étudiants soulignent les attentes spécifiques des étudiants chinois à leur rencontre. Ainsi, une étudiante française dont les parents sont des Chinois venus d'Asie du Sud-Est voit vite les étudiants chinois se rapprocher d'elle : « *En effet, de par mon origine chinoise, je me suis très vite rendu compte que les membres de mon groupe se référaient davantage à moi, car c'était plus facile, d'après elles, d'accorder leur confiance à une personne qui leur ressemble* » (Groupe français N°1, promotion 2013). Cette confiance spontanée crée une cohésion dans le groupe, qui, au tout début, facilite la coopération. Les Chinois considèrent ces Français d'origine chinoise comme faisant partie de leur propre groupe. Ils utilisent ainsi souvent des termes tels que « nous » et « on » pour désigner les membres du groupe, y compris les étudiants français d'origine chinoise, alors que ces derniers emploient plutôt « vous, les Chinois » et « eux » pour les désigner. Or, les étudiants chinois attendent de la part de ces Français d'origine chinoise des comportements similaires aux leurs : « *Quand il y a dans le groupe français un individu d'origine chinoise, nous supposons que cela favoriserait les rapports sociaux. Or, ce n'est pas nécessairement le cas. Ils attendent de lui peut-être une meilleure compréhension ou un comportement amical et ils peuvent être frustrés, car les individus issus de la diaspora chinoise ont assimilé d'autres codes culturels* » (Groupe français N°2, promotion 2014). Ainsi, leurs attentes vis-à-vis de ces Français d'origine chinoise ne sont souvent pas satisfaites et les étudiants chinois se sentent blessés. Nous avons été témoins d'un différend entre une étudiante française d'origine chinoise et des étudiants chinois. Elle a écrit un jour à ses camarades chinois du groupe : « *Il faut que vous travailliez* ».

Nous les Français, nous pouvons vous aider dans les formes, mais nous ne pouvons pas travailler à votre place ». Ces mots ont choqué les étudiants chinois dont certains sont venus se plaindre auprès des professeurs : « *Comment peut-elle nous parler avec ce ton, elle, qui est une Chinoise comme nous ?* ». Ils ont eu le sentiment d'avoir été trahis. Cette attitude est d'autant moins tolérable pour eux qu'elle est issue d'une personne considérée comme faisant partie de l'*in-group* mais qui se comporte comme quelqu'un de l'*out-group*.

De même, les étudiants français notent que lorsque les étudiants chinois ont à rendre des travaux relevant de différents sous-groupes, ils semblent privilégier les travaux réalisés en groupes chinois : « *Il y a des problèmes qui interviennent si l'individu fait partie de plusieurs groupes. Le reste de nos collègues s'accordent également pour dire que, durant les jours ayant précédé le deadline, les Chinois ont donné plus d'importance à leur promotion chinoise qu'à leur groupe de travail (en se dédiant à l'organisation du Nouvel An Chinois plutôt qu'au travail de stratégie). Même si en Chine ils ne faisaient pas partie de la même région, en France ils se voient comme appartenant à une famille, par conséquent, selon la mentalité chinoise, le groupe chinois passe devant le groupe de travail biculturel* » (Groupe français N°3, promotion 2013).

Une troisième situation réside dans l'adoption d'un comportement propre à l'*in-group* pour promouvoir la relation du groupe. Ainsi, les étudiants chinois avouent être touchés par l'aide fournie par les étudiants français : « *Tous nos dossiers ont été faits en français, c'était mon point faible. Au début, j'ai craint de les fatiguer et de leur apporter le fardeau. Mais ce n'était pas vrai. Elles sont vraiment compréhensibles et patientes. Quand nous avons travaillé ensemble, elles m'ont expliqué non seulement les choses que je n'ai pas comprises, mais aussi m'ont aidée à construire les phrases dans le dossier* » (Groupe chinois N°5, promotion 2014). À leur tour, les étudiants chinois aident leurs homologues français dans l'apprentissage de la langue chinoise. Ce genre d'entraide permet de rapprocher les étudiants dans une relation amicale :

« Puisqu'il s'agit d'un groupe franco-chinois, les Français peuvent aider leurs collègues chinois à s'intégrer dans la vie française, tout comme les Chinois peuvent les aider dans la découverte de la langue, de la société et de la culture chinoises. Dans les actes d'"aider" et de "se faire aider", on se comprend mieux et échange plus facilement. Ainsi se noue une amitié plus forte qui est fondée sur un pied d'égalité et qui favorise le travail » (Groupe chinois N°5, promotion 2016).

5.4 La face : la perdre ou la gagner ?

Si quelqu'un subit une atteinte grave à son honneur ou à son prestige, on dit en français qu'il « perd la face ». Pourtant, peu de gens savent que cette expression française est un emprunt au chinois¹. La notion de face est en effet étroitement liée à la culture chinoise. Il s'agit d'une forme de contrainte ancrée dans cette culture, charpente de la conduite des Chinois dans leurs relations interpersonnelles ordinaires (Zheng, 1995 : 51). Mais la face n'est pas uniquement chinoise. Elle est présente aussi bien chez les Chinois que chez les Français. Cette face doit être universelle, car malgré leurs différences culturelles, les hommes sont partout semblables. Pourtant, *« les peuples peuvent différer profondément tant dans leur perception de la notion de la face que dans leur façon d'en réaliser la valeur »* (Zheng, 2003 : 103); ainsi que le font remarquer Brown et Levinson, la notion de face est sujette à des spécificités culturelles et liée aux valeurs fondamentales d'une culture (Brown et Levinson, 1987 : 13). Il nous semble donc intéressant d'examiner certaines différences culturelles se manifestant dans les jeux de face et de comprendre comment ceux-ci diffèrent dans leurs contenus et modes d'expression. L'étude des conflits de face au cours de l'interaction entre les uns et les autres nous permettra de mieux comprendre les écarts entre cultures.

¹ Le Robert (2023), *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, tome 2, p.794.

5.4.1 Les effets de la face : chez les Français comme chez les Chinois

Les étudiants français ont le plus souvent entendu parler de la face bien avant le travail de groupe mais prennent véritablement conscience de son importance lors de la coopération réelle avec les étudiants chinois : *« Tous les problèmes que nous avons rencontrés viennent principalement de la question de la face, surtout en ce qui concerne l'aspect interactionnel. Nous étions conscientes que nous devions prendre en compte cette dimension, mais nous ne pensions pas que la face prenait autant d'importance pour des relations purement scolaires, même dans les relations au quotidien »* (Entretien, Française, 26 ans, promotion 2014).

Ils ont également découvert ses effets réels sur la motivation des étudiants : *« Si l'on fait perdre la face à un Chinois, il ne sera plus efficace au sein du groupe et ne travaillera plus, il peut voire même quitter le groupe »* (Groupe français N°3, promotion 2015). La perte de la face a pu couper les liens entre les membres du groupe : *« Un groupe a rencontré une grande difficulté lors de la correction d'une partie. Il s'est avéré que l'information était fausse et hors-sujet. Il a fallu la modifier, ce qui a brisé le lien de confiance du groupe mais aussi a fait perdre la face à l'une des membres »* (Groupe français N°5, promotion 2013).

En revanche, donner de la face à un membre peut l'encourager à participer davantage au projet : *« Nous avons remarqué qu'en leur donnant de la face, nous maximisons leur engagement, ce qui nous permettait par la suite d'apporter des pistes d'améliorations qu'ils s'efforçaient d'inclure dans leur raisonnement »* (Groupe français N°1, promotion 2013). Mais certains étudiants français pensent que faire trop attention à la face peut entraîner des conséquences négatives : *« Dès le début nous les avons "infantilisés" en partant du principe qu'ils auraient du mal avec le français et que donc, ils se sont dit qu'ils allaient se laisser guider. Or, si nous n'avions pas beaucoup d'attentes envers eux, ils ne chercheraient pas à en faire plus et ils seraient tranquilles pour travailler*

sur leurs autres cours » (Groupe français N°1, promotion 2015). Ils trouvent que leur faire perdre la face peut être un moyen de les faire réagir : « *A contre coup, je pense que nous aurions dû être plus "stricts" en les mettant face à leurs responsabilités, quitte à être sanctionnés nous aussi. Face à cette sanction globale, ils auraient dû se justifier et auraient d'une certaine manière perdu la face, ce qui les aurait peut-être fait réagir* » (Groupe français N°4, promotion 2015).

Certains étudiants français se sont aperçus que leurs homologues chinois ne prennent pas autant de précautions à leur égard. En d'autres termes, ils trouvent qu'ils font plus attention à la face des Chinois que ceux-ci à la face des Français : « *Si les Chinois accordent de l'importance à la face, la leur ou celle de leurs compatriotes, ils considèrent difficilement que des étrangers puissent également être sensibles à cette notion de face* » (Groupe français N°2, promotion 2016). Ainsi, ils découvrent un déséquilibre dans le respect des différences culturelles : « *Ce respect des différences a été à sens unique car les Chinois savent également que nos pratiques, nos habitudes et nos façons de travailler diffèrent des leurs, mais n'ont pas pris "notre face" en considération* » (Groupe français N°1, promotion 2014). Ils réclament une attention semblable de la part des étudiants chinois : « *Nous avons essayé de nous adapter, de les comprendre, mais eux non. Il serait intéressant de savoir ce qu'eux pensent des Français en général, nous avons l'image du Chinois qui dit oui à tout et à qui on ne doit pas faire perdre la face, mais pour nous Français, ont-ils ce type de considérations ?* » (Groupe français N°1, promotion 2015).

5.4.2 Les jeux de face : protéger la face de l'autre

Le regard des autres est important pour les deux groupes mais les éléments qui comptent diffèrent et relèvent du registre de l'implicite. Confier une tâche que les étudiants chinois se savent incapables de réaliser de manière efficace ou ne pas leur laisser suffisamment de temps de préparation pour un exposé oral équivaut à leur faire perdre la face, tant

leur face est exposée à ce risque devant le public, ce dont les étudiants français ne sont pas conscients.

Il est intéressant de remarquer que les étudiants chinois interprètent certains comportements des Français comme des actes consistant à gagner de la face : « *Les Français aiment bien louer des vêtements et des sacs de luxe pour aller aux soirées. Les Français parlent toujours de la face des Chinois, mais nous pouvons dire que louer des sacs et des vêtements de luxe, c'est pour leur face* » (Entretien, Chinoise, 24 ans, promotion 2016). Une enquête auprès des étudiants français nous montre qu'il s'agit, en fait, de nouveaux comportements visant, par une consommation responsable, à ne pas gaspiller, ces comportements de consommation n'ayant aucun lien avec la face au sens chinois du terme.

Sensibilisés à l'importance de la face, les étudiants français font beaucoup d'efforts pour ne pas heurter la sensibilité des Chinois. Mais leurs comportements ne répondent pas toujours à leurs objectifs : « *Nos groupes ont essayé de gérer cette notion de la face, notamment en instaurant une égalité dans le groupe. Ainsi, par exemple, les Chinois avaient autant de travail et de responsabilités que les Français, ils avaient le même temps de parole lors de présentations orales que les Français* » (Groupe français N°3, promotion 2014). Ils sont même parfois perçus comme blessants : « *Bien que les Français fassent déjà attention à la face, cette notion est difficile à gérer dans la pratique. Du côté français, nous avons essayé de maintenir et respecter le concept de la face mais ceci s'est avéré très difficile : certains comportements qui nous semblaient respectueux et bienveillants se sont révélés offensants pour nos binômes chinois. Nous nous sommes senties frustrées, prises en étau par la face* ». (Groupe français N°1, promotion 2014).

Les Chinois échouent également à donner de la face aux Français. Certains de leurs comportements qui expriment à leurs yeux du respect ou de l'amitié ont été perçus comme vexants par les étudiants français : « *Bien qu'ils se préoccupent énormément du respect de la face, nous avons été très surpris par les*

“piques” que nous lançaient parfois impunément nos homologues chinois. En effet, pour des étudiants occidentaux, la manière extrêmement directe de dire des choses s’avérait parfois assez vexante. Étant débutant chinois, je me souviens que l’un de mes camarades chinois m’a demandé le plus sincèrement du monde comment j’allais me débrouiller pour trouver un stage en Chine vu mon niveau “lamentable en chinois”. Pire, au retour des vacances de Noël, notre assistante chinoise s’est exclamée tout naturellement “Ah, ni pang le” signifiant “Ah, tu as grossi” ». (Groupe français N°1, promotion 2013, p7). Cette marque d’affection et de considération équivalait, pour les Français, à un jugement de valeur négatif sur la personne : être gros (la minceur étant valorisée) ; ne pas réussir en Chine (alors que la langue chinoise est difficile pour un étudiant français qui fait de son mieux).

Il semble donc que pratiquer des jeux de face compris par les deux groupes s’avère difficile dans ce contexte bi culturel. L’expression du refus en constitue une illustration. Contrairement aux Français, les étudiants chinois essaient d’éviter un refus direct, considéré comme brutal ou impoli et cherchent à faire interpréter le refus par l’interlocuteur lui-même. Pour ce faire, l’usage de prétextes ou de « mensonges blancs » est monnaie courante. Ils cherchent aussi à adoucir leur refus en disant « *Je vais réfléchir un peu* » ou à l’exprimer quelques jours plus tard, avec précaution, dans un message écrit ou un e-mail. L’objectif de ces comportements est de protéger la face de l’autre car essayer un refus constitue une perte de face, mais cela n’est pas compris comme tel par les Français : « *Une fois, après la discussion du travail d’équipe, les étudiants français m’ont invitée à aller prendre un café. Je suis très fatiguée et j’ai beaucoup de choses à faire, donc je ne voulais pas aller avec eux. Mais c’était la première fois qu’ils m’invitaient. Je pensais que si je refusais directement, cela leur donnerait une impression que je n’étais pas amicale et que je ne voulais pas intégrer dans l’équipe. Cela ferait probablement du mal à notre relation. Ainsi j’ai refusé par un mensonge blanc en disant que je ne me sentais pas bien* » (Groupe chinois N°1,

promotion 2016). Ayant appris plus tard qu'elle était allée chez une autre étudiante chinoise, les étudiants français se sont sentis trompés. Lors d'un débriefing sur cette situation, ils ont dit que, pour eux, il s'agissait d'un mensonge, alors que les étudiants chinois ont expliqué qu'il s'agissait d'un malentendu. Par ce « mensonge blanc », elle avait cherché à protéger la face des Français en évitant de s'affronter à eux.

5.5 Quelles priorités dans les relations interpersonnelles ?

Comme nous l'avons indiqué au chapitre premier, toute société, chinoise comme française, régle les rapports entre individus pour faire société et repose sur deux modèles : un modèle de gouvernance par les lois (*fa zhi* : 法治) qui recourt aux lois contraignant les membres d'une société et un modèle de gouvernance par l'homme (*ren zhi* : 人治) qui recourt aux liens unissant les membres d'une société. Le mode de gouvernance sociale d'une société, et l'ordre social qui en résulte, influent sur la construction des relations interpersonnelles de sorte que la nature des relations interpersonnelles varie d'une culture à l'autre. Nous allons examiner des principes généraux régissant les relations sociales chinoises et françaises, en particulier dans les situations de travail, en observant les priorités que l'on accorde plutôt à certains éléments, puisque les cultures se ressemblent sur le fond et se distinguent non par des oppositions absolues, mais par des différences de degrés.

5.5.1 L'individu qui prime ou le groupe qui prime ?

Dans une société, l'individu fait toujours partie d'un groupe, mais la relation entre l'individu et le groupe peut varier selon les cultures. Dans certaines cultures, c'est le groupe qui prime alors que dans d'autres, c'est l'individu.

La société chinoise, comme le dit K.S. Latourette, repose sur un système caractérisé par une interaction de groupes, les uns unis par les liens de sang, d'autres par les relations économiques, d'autres encore par les intérêts politiques, professionnels ou religieux (Latourette, 1962 : 578). Chaque individu appartient, de manière différente, à un ou plusieurs groupes dont l'opinion exerce une influence irrésistible sur lui. La conformité aux principes du groupe et l'identification communautaire représentent des valeurs essentielles.

Pour les Chinois, le « moi » n'existe pas, seule la communauté existe. Un Chinois apprend, dès l'enfance, à observer le monde dans un réseau précis de rapports et à agir en fonction des attentes du groupe. Avant d'agir, un Chinois se demande plutôt « *Qu'en diront les autres ?* » que « *Qu'est-ce que j'en pense ?* ». Il n'hésite pas à se sacrifier pour maintenir une bonne entente avec autrui et acquérir l'approbation du groupe. Quand un Chinois présente quelqu'un aux autres, il place en premier lieu son statut social considéré comme l'élément clef de la présentation, en disant, par exemple, « *Voilà le directeur de la Faculté des Langues et Cultures européennes de l'Université des Études étrangères du Guangdong, professeur ZHENG Libua* », alors qu'en français, on insiste plutôt sur l'identité de l'individu, en tant que personne, en mettant en avant le nom de la personne « *Monsieur ZHENG Libua* », suivi de son statut social considéré comme élément complémentaire de la présentation. Quand un Chinois salue quelqu'un, il dit : « *幸会! 幸会!* » (*xing hui xing hui* : Quelle rencontre heureuse) ou « *久仰! 久仰!* » (*jiu yang jiu yang* : Il y a longtemps que je désire faire votre connaissance) en insistant sur l'importance de l'autre dans le groupe social, alors qu'en français, on dit plutôt : « *Je suis heureux de faire votre connaissance* » ou « *enchanté de vous voir* » ou encore « *ravi de vous revoir* », etc.

Ainsi que le souligne Dumont (1966), l'individu tient une place essentielle dans la société moderne, européenne et française, en particulier : « *dans les sociétés modernes, l'individu*

prime, en tant que principe de valeur (autonomie, liberté et égalité) et d'organisation, sur le "tout collectif" » (in : Tarragoni, 2018 : 13), c'est-à-dire sur la conscience collective, la tradition et le principe hiérarchique. Il ajoute : « individu vient du latin "individuum" (ce qui ne peut pas être divisé), désignant une unité dotée de cohérence interne, séparée et différente de tout ce qui l'entoure » (in : Tarragoni, 2018 : 7). Il y tient une place essentielle depuis l'Antiquité. Sans retracer l'itinéraire complexe de la construction de la notion d'individu en Europe, on peut noter avec F. Tarragoni que la personne juridique est reconnue dès l'empire gréco-romain. L'individu prend toute sa valeur à la Renaissance où se construit le « nouvel individualisme économique, politique et culturel » (Tarragoni, 2018 : 1). Cette autonomie individuelle est indissociable des transformations de la vie privée et publique dont nous parlerons ci-dessous. Elle se concrétise par « je suis mon prénom et mon anniversaire ». Tous les experts du travail s'accordent sur la généralisation des discours et pratiques qui insistent sur l'autonomie individuelle, posant ainsi la question de l'individualité. À l'instar de Tarragoni, il nous semble que ces discours qui érigent en paradigme l'individualisme grandissant, synonyme de compétitivité acharnée, mettent un voile sur toutes les pratiques solidaires qui émanent de la société. Nous reprenons à notre compte la conclusion de Tarragoni : « Tous ces "individus" répondent à des pratiques sociales concrètes et observables. L'enquête sociologique montre, dans les mondes de l'entreprise, de l'école, du quartier, des arts et de la culture, de l'action collective, des individus entrepreneurs d'eux-mêmes, mais également en quête de reconnaissance et concernés par la souffrance d'autrui, ayant un rapport critique au capitalisme, redoutant la destruction écologique ou l'expropriation démocratique de leur voix citoyenne » (Tarragoni, 2018 : 109). Ainsi, si la notion d'individu caractérise les sociétés européenne et française, on ne saurait oublier l'aspect relationnel de la société. On comprendra mieux comment l'individu « moderne » peut aisément travailler avec un collègue chinois.

5.5.2 L'interdépendance versus l'autonomie

Toute société est composée d'individus plus ou moins interdépendants. La société chinoise est plutôt formée d'individus interdépendants et inséparables les uns des autres, alors que la société française est plutôt constituée d'individus plus autonomes. Dans la culture chinoise, l'« existence sociale » dépend de celle des autres (Une personne est père par rapport à ses enfants, mari par rapport à sa femme, professeur par rapport à ses élèves, etc.). Si on enlève les autres, « le moi » n'existe plus. Pour cette raison, les relations entretenues avec les autres forment une sorte d'interdépendance : Entre « le toi » et « le moi », il n'y a pas de frontières précises ; dans « le toi », il y a « du moi », et dans « le moi », il y a « du toi ». Cette interdépendance dans les relations sociales chinoises a plusieurs caractéristiques.

Tout d'abord, elle détermine l'existence sociale du moi. Les cinq relations sociales (*wu lun* : 五伦) (prince-sujet, père-fils, aîné-cadet, mari-femme, amis) existent en réalité partout dans la vie des hommes. Or, leur particularité est de constituer un principe fondamental dans la constitution de l'homme social. Elles forment un réseau dont l'homme n'est qu'un élément. Hors de ce réseau, il est anéanti et considéré comme non humain. Tout individu trouve donc sa place dans ce réseau. Il peut de plus avoir plusieurs « noms » (*ming fen* : 名分 : rôle social) (à la fois « fils », « mari », « père », « frère », etc.), chacun comportant ses devoirs respectifs. Les noms s'accumulent et les devoirs s'additionnent. Chaque nom correspond à un précepte moral. Si l'on commet un acte qui ne respecte pas la morale attachée à son nom, on risque d'être rejeté par la société. Il est donc indispensable de se maîtriser et de se conformer à des règles, ce qui représente le principe fondamental de l'existence sociale chinoise. Confucius dit que l'homme instruit et éduqué est celui qui agit conformément à la signification de son nom. L'homme

perd ainsi son autonomie dans ses rapports avec les autres et dans ses comportements. Il dépend totalement d'autrui pour réaliser sa valeur sociale. Le confucianisme définit ainsi l'homme social par le caractère de la bienveillance « 仁 » (*ren*) en disant : « *est homme celui qui est Ren* » (*ren zhe ren ye* : 仁者人也), c'est-à-dire celui qui aime les autres. La composition du mot « 仁 » est ici révélatrice : homme + deux, c'est-à-dire que l'on ne peut définir un homme que par rapport à un autre homme, soit à l'intérieur d'une dualité (Zheng, 1995 : 60). Les autres (le groupe, la société, etc.) décident qu'un homme est « bon » ou « mauvais ». En effet, l'expression « 人品 » (*ren pin*) signifie « qualité, caractère de l'homme ». Le graphisme « 品 » est composé de trois bouches « 口 » et semble vouloir dire : la qualité d'un homme est déterminée par les paroles des autres. Une arme parmi d'autres pour critiquer quelqu'un, c'est de dire : « *on a dit que...* », d'où la peur du « *qu'en dira-t-on* ».

De plus, l'interdépendance chinoise tend à la fusion entre les membres appartenant à l'*in-group*. La relation de la famille est un cas extrême de cette relation de l'*in-group*. Cette relation est d'abord basée sur les liens de sang et se caractérise par intimité, harmonie, intégration entre les membres, etc. L'exemple le plus représentatif est la relation de couple. Lors de rencontres entre amis, certains Français sont étonnés de voir que des épouses chinoises se moquent ouvertement de leur mari : « *Il est un bon à rien. Il ne sait pas faire la cuisine. Il met souvent deux fois du sel* » alors que leur mari reste silencieux. En fait, l'épouse peut se moquer de son mari car elle le considère comme faisant partie d'elle-même; en le rabaisant, elle se rabaisse. Il s'agit donc d'un geste de modestie devant les autres.

Enfin, l'interdépendance chinoise, liée à l'esprit des liens de sang, fait que l'honneur ou le déshonneur, l'ascension ou la chute d'une personne se voient étroitement reportés sur les autres membres de la famille ou du groupe. Quand l'un réussit socialement, toute la famille ou tout le groupe partage

cet honneur et ceux appartenant à son réseau relationnel s'élèvent en même temps. Comme dit le proverbe « *Quand un homme réussit, ses poulets et ses chiens montent au ciel* » (*Yi ren de dao, ji quan sheng tian* : 一人得道鸡犬升天). Cela veut dire que la réussite d'un individu augmente de beaucoup la valeur de ses proches. Mais si quelqu'un connaît le déshonneur, tout son entourage est compromis. Dans l'Antiquité, par exemple, quand un ministre était condamné à mort, ses parents, ses frères et sœurs, sa femme, ses enfants et même tous les membres de son clan l'étaient aussi, d'où l'expression chinoise (*zhu lian jiu zu* : 株连九族 : entraîner la condamnation de tous les parents). La réputation et le déshonneur étant partageables entre les membres d'un groupe social, les Chinois doivent se demander devant une décision à prendre, non seulement « *Qu'en diront les autres ?* » mais aussi : « *Cela fera-t-il perdre la face aux miens ?* ».

Quant à la société française, elle est encore aujourd'hui caractérisée par la logique de l'honneur, ainsi que l'a montré Philippe d'Iribarne (*in* : Maurice, Sellier et Silvestre, 1992). Hérité de l'ancien régime, le culte de l'honneur semble régir les comportements en entreprise : chaque groupe socioprofessionnel (cadres, ouvriers...) a intériorisé des droits et des devoirs qui lui sont propres et régissent ses comportements. Il ne s'agit ainsi pas de se conformer à un groupe d'appartenance relevant de l'*in-group*, mais plutôt de respecter des valeurs, des comportements attachés à un groupe professionnel donné. Ces devoirs sont implicites et conduisent les salariés à se comporter comme « il se doit ».

Les cadres de référence distinguent ainsi Français et Chinois.

5.5.3 Les relations versus les tâches

La gestion des relations sociales chinoises, notamment entre proches comme entre membres d'une famille, repose plutôt

sur le sentiment que sur la règle. Les règles sont pour les Chinois « froides » et « sans sens de l'humain », et ils ont l'impression de « devenir une machine » en appliquant des règles. Dans la vie professionnelle, la confiance interpersonnelle établie dans les réseaux de relations est essentielle pour les Chinois. Elle ne prend pas la même importance pour les Français. Les Chinois recourent aussi au contrat, mais n'y attachent pas autant d'importance que les Français, exception faite des personnes en qui ils n'ont pas suffisamment confiance. S'il n'y a pas de confiance entre les partenaires, un contrat restera lettre morte. Par ailleurs, la signature du contrat marque le début d'une coopération qu'il est essentiel d'entretenir par des gestes supposés amicaux permettant de maintenir ou renforcer la confiance. La confiance n'est pas seulement « *l'amont qui rend possible le contrat* » (Pardeise et Porcher, *in* : Thuderoz et al., 1999 : 18); elle représente également la condition garantissant sa bonne application. Cela nous semble résulter de la primauté accordée à la relation ou à la tâche. Les Français privilégient une gestion orientée vers la tâche, tandis que les Chinois mettent en avant une gestion orientée vers la relation personnelle. En effet, ainsi que nous l'avons vu, la séparation entre les relations personnelles et professionnelles chinoises n'est pas aussi forte qu'en France. Le management à la chinoise est orienté vers le relationnel : pour obtenir une certaine loyauté de la part des collègues, la mise en avant du relationnel et de la confiance est primordiale. Quand des négociateurs de pays différents se rencontrent, ils cherchent à établir une « *confiance mutuelle* » (Wu, 2006 : 271). Pour les Français, la confiance interpersonnelle ne constitue pas un préalable à une relation d'affaires. Le droit prime et le contrat matérialisera cette relation. Il prend appui sur l'analyse fine de documents financiers, juridiques, stratégiques. Ainsi que le rappelle Eric Campoy et Valérie Neveu : « *La confiance est à la fois "sentiment" et "acte"* (Usunier, 2000) : *le sentiment de confiance inspiré par autrui, qui repose sur un ensemble de croyances concernant*

les intentions positives de l'autre partie à son égard, conduit l'individu à accepter une certaine vulnérabilité; mais l'attente et l'espoir qu'on peut se fier à quelqu'un pour qu'il remplisse ses obligations conduisent aussi à agir (Gambetta, 1988). Il s'agit là d'ailleurs de l'une des principales vertus attribuées à la confiance que ce soit dans le cadre de relations interorganisationnelles (Ring et van de Ven, 1994) ou au sein des organisations (Adler, 2001) : la confiance entre deux parties est supposée favoriser leur coopération » (Campoy et Neveu, 2007 : 7)

La confiance chinoise est plutôt moraliste et se base sur les valeurs morales supposées de l'individu et sur la relation interpersonnelle (Herschtal et Monfret, 2016 : 7). L'approche chinoise consiste à s'intéresser directement à l'individu et à l'analyser pour savoir si c'est une personne sérieuse, fiable, qui possède une bonne réputation morale et s'acquitte de la responsabilité liée à sa face. La confiance occupe une place importante dans les relations interpersonnelles françaises mais elle se construit en parallèle de la relation contractuelle.

Il s'ensuit qu'au-delà du contrat, qui finalement a peu de place dans le management d'un projet, le poids de l'écrit et de l'oral, de l'abstraction, nous semble distinguer les Français et les Chinois, dans leurs relations de travail. Dans *l'Étrangeté française*, Philippe d'Iribarne rappelle la force des grandes écoles, considérées comme prestigieuses (Polytechnique, L'École Normale Supérieure...) sur la structuration de la hiérarchie et la qualité de l'enseignement, essentiellement basé sur la théorie : « *De même en France, c'est l'aspect le plus théorique des savoirs qui est valorisé, dans les facultés des sciences et des lettres, pour la formation des futurs enseignants. La pédagogie, savoir pratique, est considérée comme un savoir inférieur* » (d'Iribarne, 2006 : 206). Il n'est donc pas étonnant que Catou Faust conclue de son étude sur les représentations françaises de la relation interculturelle que les managers français ont avant tout une approche « intellectualisée » des relations. Ils s'attachent à analyser les situations de coopération, de manière globale, avant de s'emparer du cas concret à résoudre (Faust, 2017).

L'écrit occupe une place prépondérante dans l'éducation française. Son poids dans la communication n'est donc pas surprenant. Elle s'accompagne d'une relation pédagogique descendante (Perrot, 2009).

5.5.4. L'in-group et l'out-groupe versus les sphères professionnelle et privée

En parlant de la culture chinoise, certains chercheurs proposent le terme de « culture de la honte » pour la distinguer de la « culture de la culpabilité » de l'Occident (Fingavette, *in* : Li, 1986 : 311). La composition du caractère chinois « honte » nous en semble révélatrice. Deux façons d'écrire ce mot coexistent : d'une part, « 耳心 » (*chi* : honte), composé de « 耳 » (*er* : oreille) et « 心 » (*xin* : cœur), signifie « les paroles des autres atteignent immédiatement le cœur » ; d'autre part, « 耻 » (*chi* : honte) composé de « 耳 » (*er* : oreille) et « 止 » (*zhi* : s'arrêter) correspond à « quand une oreille entend, on cesse de faire ce que l'on veut ». Cela implique l'existence de l'autre ou des autres dans le jugement de ses propres comportements. Autrement dit, si le comportement n'est pas perçu par les autres, il n'y aura pas de sentiment de honte. Or, si les Chinois accordent une grande importance aux autres, il ne s'agit pas de « tous les autres », mais « des autres » formant un réseau de relations avec l'acteur appartenant à son *in-group*. Il en résulte qu'un même comportement peut recevoir des significations différentes selon qu'il s'effectue en présence de l'*in-group* ou de l'*out-group*, parce que son image sociale est déterminée par l'*in-group* et que l'*out-group* n'intervient pas. Ainsi, si tout individu se trouve nécessairement dans une relation de groupe et doit savoir se comporter de manière adéquate avec les autres, les Chinois adoptent un comportement différencié : ils se comportent souvent différemment en fonction des individus et en fonction de leur appartenance à l'*in-group* ou l'*out-group*. Bien qu'on puisse également observer cette

différence de comportement chez les Français, elle semble moins développée.

Si, dans toutes les cultures, un inconnu de l'*out-group* peut devenir, grâce au contact et à la communication, un membre de l'*in-group*, le temps nécessaire à la transformation de la relation varie d'une culture à l'autre. Beaucoup d'experts français travaillant en Chine remarquent que le temps que les collègues chinois mettent pour établir une relation d'*in-group* paraît plus long que celui dont ont besoin les Français (Cao, 2001). Au-delà, la nécessité de faire partie ou non de l'*in-group* pour travailler aisément diffère sans doute pour les groupes chinois et français. Faire partie de l'*in-group* a un impact professionnel beaucoup plus important dans un contexte chinois que dans les relations françaises. Le processus d'établissement de la relation est d'autant plus long que cette relation implique l'inclusion d'un individu dans le groupe, car en Chine, dans une relation entre amis, on insistera sur l'intimité, l'affection et la camaraderie, de façon à faire disparaître la distance entre eux. Par contre, il n'est pas nécessaire, dans un contexte français, d'avoir une relation étroite, donc d'entrer dans l'*in-group*, pour travailler ensemble. Des relations amicales plus profondes permettront d'entrer dans l'intimité et ainsi de ressentir la qualité et la force de la relation.

De plus, pour les Chinois, la relation entre une personne de l'*out-group* (un Français, par exemple) et de l'*in-group* (un Chinois,) ne concerne pas seulement ces deux individus, mais l'ensemble des deux groupes qu'ils représentent, français d'une part, chinois, d'autre part. Quand une personne de l'extérieur veut rejoindre un autre groupe, elle entraîne parfois un déséquilibre à l'intérieur du groupe et peut même provoquer de l'anxiété pour l'ensemble de ses membres. Cette anxiété est liée à la peur de « l'étranger » : *« l'étranger est quelqu'un d'extérieur au groupe de référence. Cette confrontation face à l'étranger déclenche le besoin de se raccrocher plus fermement encore à*

ses valeurs » (Gauthey et Xardel, 1990 : 39). Pour les Chinois, elle provient également du souci du maintien de l'harmonie à l'intérieur du groupe : les membres s'entendent bien parce qu'ils partagent un arrière-plan et une connivence. Dans ce contexte, l'arrivée d'une personne, de nationalité française de surcroît, est considérée comme un danger pour l'harmonie du groupe. La communication entre étudiants français et chinois est ainsi complexifiée par le fait que l'*in-group* ne prend pas la même place dans l'établissement des relations françaises et chinoises, car en France, une relation de travail ne peut conduire à des relations amicales que si les personnes les ont développées.

Par ailleurs, les membres de l'*out-group* étant, pour les Chinois, des « étrangers » n'arrivant pas à influencer leur image sociale, ils ne sentent pas la contrainte de se soumettre, devant eux, aux règles qu'ils doivent respecter lorsqu'ils se trouvent à l'intérieur de l'*in-group*. Certains visiteurs étrangers s'étonnent de constater qu'en Chine, les Chinois se bousculent dans le bus, ne font pas la queue à l'arrêt des autobus, et que même en présence de queue, ils essaient de passer outre. Ils en concluent que les Chinois sont impolis. Or, si ces Chinois se comportent de cette manière, c'est parce qu'ils côtoient l'*out-group*. Ils pourront se conduire différemment face à des membres de l'*in-group*. Il faudrait ajouter que dans la culture chinoise, la définition de l'*in-group* peut varier en fonction de la situation géographique. Deux Cantonais qui, à Canton, ne se connaissent pas, peuvent se sentir être des « leurs » (*zì jǐ rén* : 自己人) lorsqu'ils se trouvent à Beijing ; de même, deux Chinois à l'étranger se rapprochent facilement, partageant la même langue.

Si la distinction entre l'*in-group* et l'*out-group* semble moins poussée chez les Français, ceux-ci insistent par contre sur la séparation de la sphère professionnelle de la sphère privée, orientant ainsi les comportements dans des situations de travail : des personnes très proches dans la vie privée se

comporteront sans aucune familiarité dans la plupart des situations professionnelles. La dimension privée est reléguée dans la sphère privée. Historiens, Michelle Perrot (2009), Georges Duby et Philippe Ariès (2000) ont consacré de nombreuses recherches à la notion de vie privée/vie publique. Si la séparation entre lieu de sommeil et vie quotidienne a été très tôt instituée chez les nobles, ils montrent que la vie privée naît, pour l'ensemble de la population française, de la séparation du coucher des enfants et des parents et que l'Église catholique l'a très fortement recommandée à la fin du XVIII^e siècle. Même si les habitations ne comportent qu'une seule pièce, un rideau sépare dès lors l'espace de nuit des enfants et des parents. Progressivement, la vie privée se déroule dans l'habitat. Dès lors, apparaissent tous les éléments qui servent à cacher du regard des autres, ce qui se passe dans la vie familiale : les rideaux, les volets, en particulier. La religion catholique a également condamné le « péché de chair », la sexualité étant absolument taboue. Vie intime, privée et vie publique, donc professionnelle sont strictement séparées. Ce n'est que très récemment que les frontières de la sphère privée ont bougé. Elles sont encore très fortes mais se sont desserrées avec le déconfinement des femmes hors de la sphère privée. L'arrivée des téléphones portables permet d'exporter au-dehors certaines communications privées qui n'auraient pu avoir lieu au travail. De même, les réseaux sociaux conduisent certains à s'exposer mais on constate, en France, le maintien d'une distinction forte entre vie privée et vie publique. Elle se traduit dans les rapports professionnels, où les frontières entre la sphère professionnelle et privée deviennent plus poreuses : il est courant de téléphoner pour prendre des nouvelles de ses enfants mais cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a plus de distinction entre les deux sphères.

En fait, le rôle de la famille, cœur de l'*in-group* chinois, est également très fort dans la société française actuelle. Il

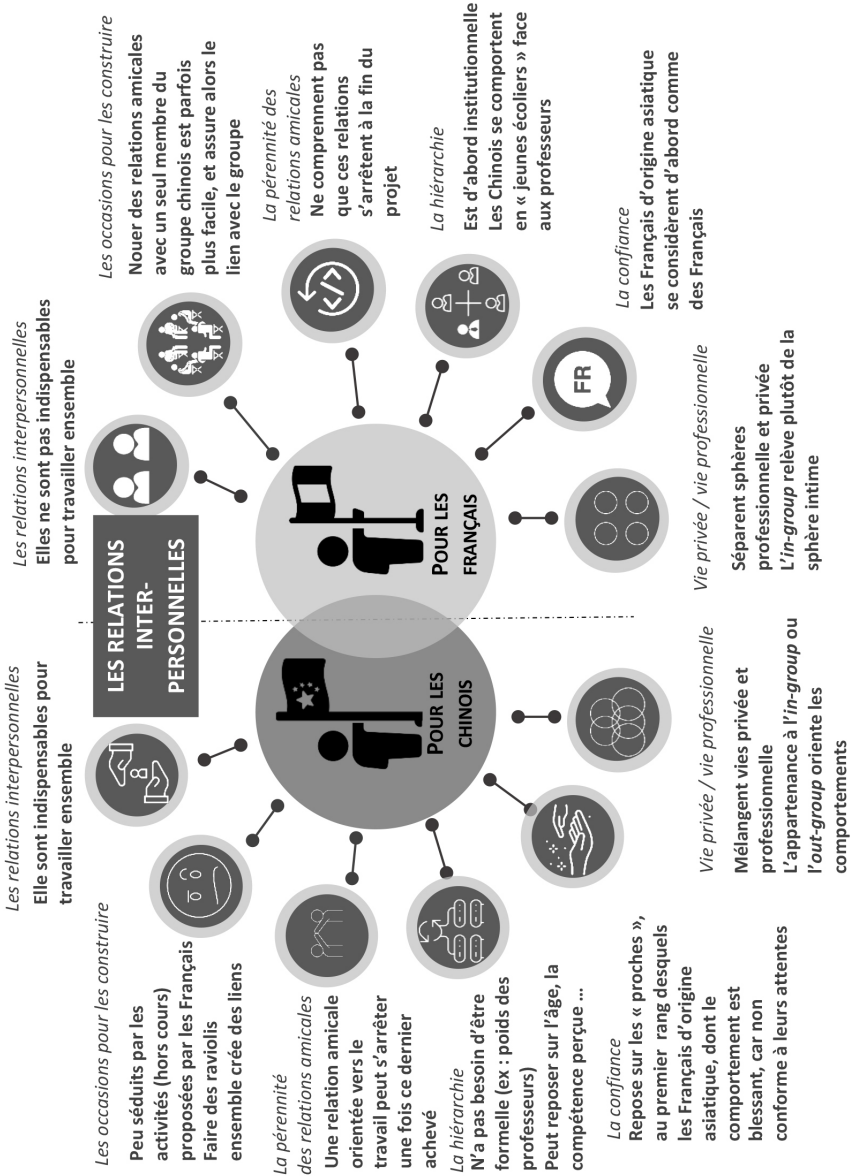
s'agit, entre la Chine et la France, de variations culturelles, ainsi que l'écrit Durkheim, « *la famille humaine est une institution culturellement définie et variable selon les sociétés* » (Durkheim, 1894). Pierre-Henri Tavoillot montre que si la cohabitation entre générations a disparu, le lien familial s'est renforcé. On est passé de « *familles, je vous bais* » à « *familles, je vous aime et je vous aide* » (Tavoillot, 2010 : 11). La solidarité familiale prend trois formes principales : l'aide financière, l'aide domestique pour les tâches quotidiennes, l'aide réticulaire, qui permet d'utiliser le réseau familial. La solidarité est donc très puissante. Pour Daniele Weiss, la famille contemporaine met l'enfant au centre de ses préoccupations : « *il aura tout ce que je n'ai pas pu avoir* » (Weiss, 2010 : 24). Le mariage d'amour a transformé le système familial ; l'enfant devient l'enfant « du désir » ; les hommes et les femmes assument à égalité la responsabilité de l'éducation des enfants, la parentalité ayant été actée dans le droit en 1975, mettant ainsi fin à la seule autorité du père. Certes, la famille ne se construit plus seulement autour du mariage ; les familles recomposées sont aussi bien présentes, de même que les familles mono parentales. Il n'en reste pas moins que le système familial est au cœur de la société française. Mais elle appartient à la sphère privée et reste hors de la sphère professionnelle. De leur côté, les Chinois ont tendance à mélanger les deux sphères. Des collègues et des camarades de classe sont souvent considérés comme des relations amicales, auxquelles on peut recourir en cas de besoin. Les collègues apprécient de voyager ensemble pendant leurs vacances. Traditionnellement, considérer l'entreprise où l'on travaille comme sa famille est une valeur. En ce qui concerne les jeunes Français, dans une étude récente², Manuelle Malot affirme : « *Le travail doit servir une ambition plus philosophique. Et permettre de concilier trois vies : professionnelle, sociale et familiale* ».

2 *Le Monde*, Campus jeunes diplômés, 12 avril 2023.

5.6 Conclusion intermédiaire

La coopération dans un groupe interculturel se heurte aux valeurs, aux principes et priorités qui nourrissent les relations sociales de chaque culture. Les étudiants chinois et français diffèrent non seulement par la primauté accordée aux relations personnelles, mais aussi par leurs représentations des liens amicaux et leur pérennité au-delà des situations de travail.

En effet, l'existence de relations personnelles étroites constitue le sous-bassement essentiel des situations de travail. Les Français distinguent les relations amicales des relations professionnelles qui parfois deviennent amicales. À l'inverse, pour eux, une relation amicale dans un cadre professionnel peut exister en dehors de ce contexte, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les Chinois. De même, une sorte d'échelle de « niveau d'amitié » distingue les personnes du premier cercle, de celles de cercles plus éloignés.



Les Chinois n'ont pas les mêmes attitudes à l'égard des personnes considérées comme faisant partie des leurs, de l'*in-group*, et de celles perçues comme « du dehors », de l'*out-group*. Pour les Français, l'*in-group* tient beaucoup moins de place dans les relations professionnelles car il relève plutôt de la sphère privée. Français et Chinois sont sensibles à la notion de face, mais les deux cultures diffèrent dans les valeurs attachées à la face et dans les manières de l'incarner. Ils interprètent souvent certains comportements, bizarres à leurs yeux, comme des jeux de face. Leur interprétation, empreinte de bienveillance, est perçue par les Français, comme un jugement négatif. Ils blessent alors la face des Français, contribuant à la rupture de la relation.

Accorder plus d'importance aux relations interpersonnelles constitue une piste de travail pour les Français, sans pour autant qu'ils y cherchent toujours des relations amicales. Pour les Chinois, prendre de la distance pour éviter de toucher à la sphère privée des Français semble opportun. La communication interculturelle restant toujours un exercice délicat, s'attacher à respecter la face peut s'avérer un moyen d'éviter des ruptures de communication.

Chapitre 6

Résoudre les conflits

L'apprentissage interculturel se développe lorsque surgissent des difficultés, des processus de différenciation, des antagonismes qui ne peuvent être perçus que progressivement et surmontés qu'ensemble (Giust-Desprairis et Muller, 1997 : 1). Nous pouvons faire le parallèle avec le concept de conflit selon lequel ce sont nos adversaires qui nous « apprennent » à construire des remparts solides. Nous sommes tentés de dire qu'un conflit et son dépassement permettraient de mieux se comprendre et comprendre les autres, car ces conflits mettent en évidence les comportements de chacun.

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur la résolution des conflits qui provoquent des frustrations chez les uns et les autres et bloquent le fonctionnement de la coopération. Repérer et examiner les différences dans les comportements, les attitudes, les réactions et les attentes dans ces situations de conflit conduit à interroger les divergences de représentations, d'interprétation des signaux et de perception des points sensibles propices aux conflits.

6.1 Face au conflit : expression des désaccords ou recherche de compromis ?

Une coopération interculturelle ne peut pas se passer sans heurts plus ou moins importants. Selon Ting-Toomy et Oetzel, le conflit interculturel peut être défini comme l'expérience de frustration émotionnelle, dans une situation interactive entre au moins deux parties relevant de deux communautés culturelles différentes, avec la perception de l'incompatibilité des valeurs, normes, orientations, objectifs, ressources rares, processus et/ou résultats¹ (Ting-Toomey et Oetzel, 2001 : 15). Des situations de conflits importants provoquent des frustrations qui affectent notablement la coopération, à des moments cruciaux : avant, pendant, et après le conflit.

6.1.1 Exprimer ou non ses désaccords ?

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, les étudiants chinois et français s'accordent pour dire que les deux groupes n'ont pas du tout les mêmes manières de faire face aux désaccords.

Les Chinois ont plus tendance à se soumettre au groupe, alors que les Français insistent davantage sur la diversité des points de vue exprimés : « *Pour nous, les Chinois, nous avons la nature de nous soumettre aux idées générales du groupe et nous hésitons à mettre l'accent sur l'individu. Les Français ont la nature de se singulariser. Ils trouvent et proposent des idées différentes spontanément et ils aiment débattre. Même s'ils n'ont pas l'intention de vous convaincre, ils insistent sur cette manière d'échanger des idées dans un groupe* » (Groupe chinois N°1, promotion 2010). Les étudiants français disent la même chose : « *Quand il y*

1 "the experience of emotional frustration in conjunction with perceived incompatibility of values, norms, face orientations, goals, scarce resources, processes, and/or outcomes between a minimum of two parties from two different cultural communities in an interactive situation".

a des problèmes, les Chinois tentent souvent d'éviter de les affronter directement, contrairement aux Français qui ont la volonté de marcher dessus » (Groupe français N°3, promotion 2008).

Cette apparence d'effacement peut s'expliquer, outre le respect lié au sens de l'autorité dont nous avons déjà parlé, par leur sens de l'autocritique : « *En cas de problème, un Chinois a tendance à se mettre en cause lui-même, car l'autocritique fait partie de son éducation et de ses valeurs. Quant au Français, il rejette plutôt la faute sur les autres* » (Groupe chinois N°3, promotion 2016, p12). La recherche de compromis est très vite choisie par les étudiants chinois : « *Lorsqu'il y a des conflits, il est important de faire des compromis* » (Groupe chinois N°3, promotion 2018). Cela les conduit à adopter les idées de leurs camarades français : « *Lors de confrontations engagées par les Français sur une idée, les Chinois se rangeaient directement du côté des Français au lieu d'appuyer leurs points de vue. D'où la difficulté pour les étudiants français de savoir ce que pensaient réellement leurs homologues chinois. Cela reste un motif de frustration assez important parmi les étudiants français* » (Groupe français N°5, promotion 2010).

Quelle que soit la manière, directe ou détournée, de réagir, il est parfois nécessaire d'exprimer ses désaccords. Le mode d'expression diffère pour les Français et les Chinois : « *Les Français font des choses directement vers la direction qu'ils pensent et qu'ils veulent* » (Groupe chinois N°4, promotion 2008) alors que les Chinois mettent en avant la notion d'harmonie. Ainsi, au lieu de dire « Non » directement, un Chinois essaie d'attribuer le non à des facteurs extérieurs : « *Lors de désaccords pendant la mise en place du plan, nos binômes chinois ont amené le problème en mettant le doigt sur le fait que le manque d'informations rendait difficile l'établissement de leurs parties. Ils nous ont donc demandé de changer le plan de manière détournée en mentionnant le fait que des éléments extérieurs rendaient impossible la réalisation du plan précédemment établi* » (Groupe français N°5, promotion 2010). Ces « éléments extérieurs » étaient pris au pied de la lettre par les étudiants français. Or, ils s'apparentaient plutôt à des

prétextes, voire à des « mensonges blancs », afin de préserver la face de l'autre, ce que nous avons expliqué dans le chapitre précédent.

6.1.2 Recourir ou non à une tierce personne ?

Les Chinois recourent souvent à une tierce personne, considérée comme intermédiaire pour des prises de contact délicates, mais aussi en cas de conflits. Parfois le chef du groupe joue ce rôle pour régler des différends au sein du groupe : « *Quand on a des conflits, c'est le responsable de notre groupe qui va concilier les opinions et on trouve toujours la solution finalement* » (Groupe chinois N°4, promotion 2013). Mais ce peut être une personne extérieure au groupe qui devient « le messager » : « *Dans notre travail, on a toujours des problèmes, parfois un problème est devenu un conflit, les Français n'ont plus envie de parler avec les Chinois, et les Chinois non plus. Mais notre travail n'est pas terminé, il faut continuer à travailler. Dans ce cas, on va recourir à "un messenger tiers". Par exemple, Français A et Chinois B sont en conflit et s'arrêtent de se parler. Après un étudiant C va transmettre le message à A et à B, en faisant des suggestions et des commentaires visant la réconciliation. Ce moyen est bénéfique pour les deux côtés pour faire tomber les tensions et trouver finalement une solution* » (Groupe chinois N°5, promotion 2017). Dans ce cas, plus le statut social de l'intermédiaire est élevé, plus son arbitrage sera respecté et efficace.

Or, les Français ont plutôt pour habitude de régler les conflits entre eux : « *Dans certains cas, nous n'avions pas compris pourquoi les Chinois n'hésitent pas à faire part de leurs mécontentements à une tierce personne, au lieu d'en parler à la personne concernée. En tant que Français nous aurions tendance à voir ce comportement comme un manque d'honnêteté, de franchise, voire une trahison* » (Groupe français N°2, promotion 2014). Ils considèrent comme un manque de considération le fait de chercher la solution auprès de la hiérarchie supérieure sans consulter les autres membres du groupe : « *En cas de problèmes internes, les Chinois vont facilement*

faire appel à la hiérarchie supérieure sans passer par les membres du groupe alors que les Français essaient de les résoudre à l'interne, sans recourir à une tierce personne. Étant membres du même groupe, nous pensions avoir droit à plus de considération. Mais ils ont jugé que cela ne nous concernait plus » (Groupe français N°1, promotion 2018). Les Français attribuent le recours à une tierce personne, à la crainte de la perte de face : « *Chez les Chinois, en cas de conflit, on va privilégier la médiation via un tiers dans l'objectif de régler le litige sans passer par la loi car cela inclut une perte de face* » (Groupe français N°3, promotion 2010) alors que les étudiants chinois l'expliquent par la rupture de la relation : « *les Chinois recourent à une tierce personne puisque la relation est censée rompue* » (Groupe chinois N°4, promotion 2009).

Quoi qu'il en soit, lorsque le conflit éclate, les Chinois et les Français ont des réactions différentes.

6.1.3 Exprimer ou non ses émotions ?

Les étudiants chinois trouvent qu'il n'est pas facile de persuader les Français, têtus à leurs yeux : « *Face aux conflits, soit on continue les travaux en laissant tomber des problèmes non résolus, soit on tombe dans une situation embarrassante. Ce sont souvent des étudiants chinois qui font un compromis en abandonnant leurs propres opinions. Nos amis français sont un peu têtus : ils ne cèdent pas. Même s'ils savent qu'ils ont tort, ils ne cessent de se défendre en disant "oui, mais..."* » (Groupe chinois N°2, promotion 2016). La situation est parfois proche de la rupture : « *Vous savez, c'est impossible de travailler avec les Français, ils ne nous écoutent jamais. Ils sont tellement fiers d'eux-mêmes. Nous avons proposé plusieurs thèmes et solutions, mais ils ne nous ont pas écoutés, ils ne veulent que faire ce qu'ils ont dans la tête* » (Groupe chinois N°3, promotion 2019). Les étudiants français évaluent la situation comme un débat d'idées, plus qu'une situation de conflit : « *Pour nous, l'important, c'est le débat, la confrontation d'idées. Donc, on doit essayer d'argumenter son point de vue, de convaincre, de se convaincre* » (Groupe français N°4,

promotion 2018). En résumé, les Chinois cherchent plutôt à éviter les conflits alors que les Français ont la volonté de débattre pour les dépasser.

Les Chinois cherchent à se résigner, à cacher leurs sentiments alors que les Français tendent à exposer leurs émotions : « *Quand le conflit éclate, le Chinois se bloque, laisse passer la tempête et n'agit pas. Le Français va plutôt chercher à faire éclater le conflit et à « crever les abcès* » (Entretien, Français, 24 ans, promotion 2008). Même si les étudiants chinois s'en offusquent, ils n'expriment jamais clairement leur mécontentement aux Français. « *La colère des Français se voit sur le visage. Quant aux Chinois, il est très rare qu'on voie la colère juste par le visage puisqu'on essaie de cacher le sentiment* » (Groupe chinois N°1, promotion 2008).

Pourtant, cela ne veut pas dire que les Chinois ne manifestent pas leurs émotions. Ils les expriment, non pas directement devant les personnes en conflit, mais entre eux, en privé, afin d'être soulagés. En effet, les étudiants chinois se plaignent souvent entre eux de leurs camarades français : « *Les étudiants chinois n'aiment pas se disputer avec les étudiants français en face à face. Nous choisissons d'échanger nos sentiments en privé, car à quoi bon de le dire ?* » (Entretien, Chinoise, 23 ans, promotion 2009). Ainsi, une étudiante chinoise nous décrit la réaction de sa camarade fâchée contre une étudiante française : « *Elle en parle avec les autres camarades chinois. Elle en parle beaucoup. Et plus elle parle, plus elle se sent nerveuse et plus elle pense que le travail est trop difficile et que la coopération est trop dure* » (Entretien, Chinoise, 23 ans, promotion 2009).

Lorsque le conflit éclate, les Chinois ont plutôt tendance à se résigner et à exprimer leurs mécontentements dans la sphère privée alors que les Français le font dans la sphère de travail.

6.1.4 Rompre ou non les relations ?

En cas de conflit, les Chinois s'attendent à une rupture des relations, difficiles à reconstruire. Ainsi, une étudiante chinoise raconte l'échec d'un groupe dont la relation s'est rompue complètement à la fin : « *Les Chinois s'occupaient de leurs propres affaires et ils n'attendaient pas du tout le travail des Français* » (Entretien, Chinoise, 22 ans, promotion 2008). Un autre groupe chinois, après avoir été blessé, ne veut plus travailler avec les Français : « *Nous n'avions qu'une idée dans la tête : finir le travail le plus vite possible et ne plus avoir affaire avec les Français. Nous étions très froissés, très mélancoliques* » (Entretien, Chinois, 23 ans, promotion 2011).

Pour les étudiants chinois, leurs camarades français expriment des désaccords, sans pour autant nuire à la relation interpersonnelle : « *Cependant, les étudiants français ne gardent pas longtemps leurs sentiments et ne voient aucun problème dans la coopération et continuent à bien organiser le travail, le conflit ne conduit pas à la rupture de la relation* » (Groupe chinois N°1, promotion 2016). Ainsi, un des interviewés chinois est impressionné par le changement rapide d'une étudiante française de son groupe avec qui il a eu un petit conflit : « *À vrai dire, il est difficile d'accepter cela sur le champ. Penses-tu, une minute avant, elle te réprimande et une minute après, elle se montre très sympa avec toi* » (Entretien, Chinois, 22 ans, promotion 2008).

Pour les Français, exprimer ses désaccords permet d'agir sur le problème et, le plus souvent, n'entache pas la relation interpersonnelle. L'éclatement du conflit a plutôt des conséquences positives sur la résolution du problème et sur la qualité des relations interpersonnelles, car cela permet de « crever les abcès » et de ne pas accumuler de ressentiments. Ainsi, un groupe français se félicite de cette manière directe d'affronter le conflit : « *L'un de nous a rencontré plus de problèmes, ce qui a débouché sur une situation de conflit ouvert et en public. La perte de calme du côté français rend compte de la difficulté qu'il y a de gérer*

une équipe multiculturelle. Dans l'état actuel des choses, cette méthode de gestion de conflits aurait dû donner lieu à un blocage du côté chinois, mais c'est l'effet inverse qui s'est produit. La situation du groupe s'est améliorée et les binômes chinois ont été motivés à nouveau » (Groupe français N°5, promotion 2010). Les Français remarquent la différence dans les attitudes à l'égard de la conséquence du conflit : « *En France, lors d'un conflit nous semblons plus aptes à prendre du recul et à ne pas en faire une entrave dans les relations, alors que les Chinois semblent prendre plus à cœur tout conflit et cela très personnellement, ce qui impacte directement leur réseau et marque parfois chez eux un non-respect de la politesse* » (Groupe français N°4, promotion 2017).

En un mot, les Chinois considèrent la rupture définitive de la relation comme une conséquence possible du conflit et sont prêts à rompre la collaboration alors que les Français adoptent des comportements pour résoudre les problèmes et faire progresser la coopération, dès lors qu'il n'y a pas eu d'atteinte personnelle.

6.2. Les représentations et les signes du conflit dans les cultures chinoise et française

Les étudiants chinois cherchent à tout prix à éviter des conflits alors que les étudiants français ont plutôt tendance à aller de l'avant. En fait, le conflit existe partout, aussi bien en Chine qu'en France; varient sa signification, sa valeur et l'image dont il est porteur dans une culture donnée. Les attitudes et les comportements différents des étudiants chinois et français face au conflit relèvent des représentations qu'ils se font des conflits, des priorités qu'ils donnent aux relations sociales et de leurs perceptions des signes de conflit.

6.2.1 *Quelle valeur accordée au conflit ?*

Pour les Français, les conflits, dès lors qu'ils ne dégénèrent pas, sont affectés d'une valeur positive. Ce sont des étapes nécessaires à la résolution des difficultés et des problèmes. Ainsi que le dit un étudiant français : « *Nous sommes dans une culture où la critique se veut constructive car elle nous permet de nous remettre sans cesse en question afin d'en tirer le meilleur de nous-mêmes. Nous pouvons penser la critique comme une forme d'apprentissage en France* » (Groupe français N°2, promotion 2014).

Les valeurs de base qui régissent les comportements nourrissent les comportements. Notre enquête nous montre qu'en parlant des conflits, les étudiants, chinois et français, emploient des expressions généralisantes, comme si ce qu'ils énonçaient devenait une vérité. Ainsi, pendant les présentations orales, les étudiants chinois disent : « *lorsqu'il y a des conflits, il est important de faire des compromis* » ; « *Ce n'est pas bien de montrer le visage en mauvaise couleur aux autres* » ; « *Une bonne relation interpersonnelle au sein du groupe est le facteur le plus important pour atteindre ensemble un objectif* ». Les étudiants français, de leur côté, déclarent : « *Dans notre groupe, les idées étaient nombreuses et pour faire progresser le débat, il fallait les confronter avec celles des autres* ». Ils semblent n'avoir aucun doute sur la pertinence de leur choix.

Ces valeurs s'imposent comme des évidences devant guider les comportements. Refuser de s'y conformer risque de provoquer des situations conflictuelles. Ainsi, la non-participation des étudiants chinois à la discussion se voit jugée par les étudiants français comme un manque de courage, d'initiative ou encore, un manque d'originalité, de personnalité : « *Le mode de communication indirect et implicite utilisé par les Chinois entravait très largement les discussions, puisqu'elles ne remettaient jamais en cause ce que nous leur disions, et ne proposaient quasiment aucune idée ou initiative personnelle. Cette situation a pu susciter quelques tensions chez la partie française de l'équipe* » (Groupe

français N°3, promotion 2010) alors que les étudiants chinois trouvent que la discussion des Français fait perdre beaucoup de temps : « *Au début des travaux, nous avions du mal à nous adapter au rythme de travail de nos camarades français. Nous avons souvent l'impression qu'il n'y avait pas de progression car on discutait toujours sans aboutir à un résultat* » (Groupe chinois N°4, promotion 2008).

En résumé, les cultures chinoise et française diffèrent dans les perceptions du conflit, dans les images et valeurs qui lui sont attachées. Les Chinois, habitués à considérer les conflits comme nuisibles, font tout pour éviter que les relations deviennent conflictuelles alors que les Français, culturellement encouragés à débattre, ne craignent pas de les affronter. Les problèmes apparus dans le travail en groupe multiculturel peuvent en partie être expliqués par l'absence de régulation de comportements mal compris par les uns et les autres.

6.2.2 Les signaux implicites : entre oui et énervement

Des différences d'attitudes et de comportements des étudiants chinois et français face au conflit naissent également dans leurs interprétations des signes de conflit.

Tout d'abord, les étudiants français ont souvent du mal à lire entre les lignes et à deviner ce que les Chinois pensent lorsque ceux-ci émettent des « Oui » accompagnés de sourire, ne sachant pas si cela signifie un consentement ou une ignorance ou un mécontentement. Ainsi que nous l'avons explicité dans les chapitres précédents, le « Oui » des étudiants chinois laisse perplexes les étudiants français : « *Il était fréquent que les étudiants chinois ne comprennent pas certaines idées mais répondent par l'affirmative lorsque nous faisons des points de clarification, et cette absence de questionnement a fait perdre un temps précieux dans l'avancement des travaux* » (Groupe chinois N°4, promotion 2010). Cela peut parfois énerver les étudiants

français : « *De nombreuses fois et notamment lors de la répartition du travail et la fixation du rendez-vous, les Chinois répondaient oui. Les effets négatifs sur l'organisation du groupe se sont immédiatement fait ressentir avec par exemple de nombreux absents chinois à chaque réunion hors classe* » (Groupe français N° 3, promotion 2008). Pour les Chinois, une réponse négative est facilement perçue comme une invitation au conflit. Aussi, afin d'éviter toute confrontation mais aussi de garder l'harmonie au sein du groupe, ils préfèrent dire oui. Ils ont tendance à dire aux gens ce qu'ils veulent entendre plutôt que ce qu'ils pensent. La signification des « Oui » variant en fonction des situations, les étudiants français n'étaient pas certains de leur interprétation : « Oui, je suis d'accord » ou « Oui, j'ai compris » ou « Oui, je vois ce qui se passe » ou tout simplement « Oui, je vous écoute »?

Le silence des étudiants chinois est une autre source de conflit : les étudiants français ne le comprennent pas et le considèrent comme un refus pur et simple de collaborer : « *Leur volonté de ne jamais nous contredire sans non plus nous donner leurs opinions a été vécue comme un des symboles importants dans nos esprits du refus pur et simple de leur part de collaborer* » (Groupe français N°3, promotion 2010). Mais pour les étudiants chinois, une bonne relation interpersonnelle est cruciale pour le travail en équipe. Ils pensent qu'il faut cacher les sentiments négatifs pouvant nuire à l'harmonie : « *La colère des Français se voit sur le visage. Quant aux Chinois, ils essaient de se résigner et de ne pas montrer leurs sentiments* » (Groupe chinois N°3, promotion 2017). Comme les étudiants chinois taisent leur mécontentement, les Français ne discernent pas de difficulté particulière et poursuivent le travail commun.

Les étudiants chinois utilisent parfois un moyen détourné pour faire sentir leur frustration, par exemple une absence à la soirée programmée pour la fin de l'année scolaire. Mais pour les Français, ces comportements ne signifient rien qui puisse révéler un quelconque mécontentement. Il leur est

très difficile de comprendre la réalité de la situation. Grâce au contact interculturel, certains Français finissent par percevoir le mécontentement de leurs coéquipiers chinois : « *On peut le repérer. Ils ne parlent pas soudainement. Puis, oui, je peux le repérer. C'est un sentiment, je peux sentir qu'ils sont mécontents. Mais ils n'engueulent jamais* » (Entretien, Français, 26 ans, promotion 2009), d'autres arrivent à comprendre que le silence des Chinois peut véhiculer le mécontentement : « *Les Chinois utilisent souvent une résistance passive pour exprimer leur mécontentement. Même si dans les apparences, il a l'air de n'exister aucune perturbation à l'harmonie, on peut sentir une résistance passive qui peut être tout aussi efficace que le conflit actif ou qu'un désaccord ouvert* » (Groupe français N°3, promotion 2013). Le silence chinois peut signifier non seulement le respect, l'accord, l'approbation, mais aussi le désaccord, le mécontentement, la colère, etc., selon les situations.

Les étudiants chinois accusent parfois les Français de ne pas prendre en considération leurs réflexions, tout simplement parce que la signification des signaux implicites leur échappe.

Une autre enquête réalisée dans le cadre d'une entreprise montre des perceptions différentes des Chinois et des Français en ce qui concerne les signes du conflit. Certaines salariées chinoises qui travaillent dans des entreprises françaises disent de leurs patrons français : « *Ils sont insupportables. Ils s'emportent facilement. C'est terrible* ». Elles quittent parfois leur entreprise à cause de cela. Quant aux Français, ils disent : « *Les Chinois sont en général gentils et calmes, mais lorsqu'ils se mettent en colère, ils sont terribles car sans préliminaires, ils en viennent aux mains* ». Nous avons étudié ce phénomène et trouvé des explications aux manières dont les Chinois et les Français expriment leur indignation (Zheng, 2019 : 110). Le processus de la colère se caractérise par son intensité, en quatre étapes : être mécontent, être en colère, s'emporter et se battre. Les Français mécontents s'expriment ainsi : « *Mais qu'est-ce que tu as fait là ?* », « *Quelle bêtise !* », « *Non, non et non !* », « *Je ne suis pas*

content du tout!»; lorsqu'ils se mettent en colère, ils parlent fort : « *C'est pas possible!* », « *J'en ai marre !* » et peuvent même taper sur leur bureau. Dans ces mêmes phases du processus, les Chinois utilisent plutôt le silence : lorsqu'ils sont mécontents, ils ne disent rien ; quand ils sont en colère, ils se résignent, car le mécontentement et la colère sont des sentiments négatifs susceptibles de nuire aux relations interpersonnelles. C'est seulement lorsqu'ils s'emportent, c'est-à-dire qu'ils perdent le contrôle d'eux-mêmes, qu'ils laissent voir leur indignation. Ils peuvent alors trembler de colère et se mettre à frapper. Les Français paraissent terribles aux yeux des Chinois, parce que, dès le début, ils leur donnent l'impression de s'emporter. De leur côté, ils trouvent les Chinois terribles, parce que, aux deux premières étapes, ils ne donnent aucun signe d'indignation et leur semblent entrer d'emblée dans la bagarre : « *C'est comme le lait sur le feu!* » commentent-ils, « *au début, on n'y voit rien, et tout d'un coup, ça monte et éclate* ».

Pour les Chinois, le silence est parlant ; ils reconnaissent facilement le mécontentement ou la colère chez quelqu'un qui ne parle pas pendant des heures, ou dont le visage change de mine, car ils ont l'habitude d'observer, de percevoir et de deviner ces signaux. Des salariées chinoises, terrifiées par l'expression violente de leur patron, pleurent à chaudes larmes, mais s'étonnent de se voir vite invitées à déjeuner : « *après avoir crié, je me sens vraiment bien* » dit-il. Ces Français, non au fait du respect des personnes et des questions de harcèlement au travail, expriment leur mécontentement ou leur colère, alors que les Chinois utilisent plutôt des signes non verbaux pour laisser deviner leurs émotions, l'important étant de maintenir l'harmonie sociale. Il est à noter que ces comportements de responsables français à l'égard de leurs subordonnés, quelle que soit leur nationalité, ne sont plus acceptables et sont passibles de poursuites judiciaires.

6.3 Le conflit : erreur ou positif ?

Kamenarovic souligne l'énergie positive du conflit pour les Français : « *Le conflit est pour nous, d'une façon très générale, perçu comme producteur d'énergie. Il s'agit donc de canaliser, puis d'utiliser à de bonnes fins l'énergie ainsi produite, de façon à ce qu'elle devienne une nourriture pour l'épanouissement de la vie* » (Kamenarovic, 2001 : 127). À l'inverse, les Chinois considèrent les conflits comme les signes d'un manque de civilisation ou d'une erreur d'appréciation, empêchant la bonne circulation des souffles et de l'énergie.

6.3.1 Négociation et compromis

Selon Lin Yutang, chercheur chinois, « *issus d'une race intelligente, soutenus et nourris par le cynisme taoïste et l'emphase de Confucius qui fait de l'harmonie l'idéale de la vie, ils (les Chinois) sont trop intéressés et trop calculateurs pour se battre... Dans une dispute, les Chinois sont les plus faciles à ramener à la raison. Cette philosophie intéressée leur enseigne à être longs à se quereller et prompts à se réconcilier* » (Lin, 1997 : 76). Il est donc important pour les Chinois d'éviter les conflits, de les désamorcer et de faire des compromis. C'est la raison pour laquelle, contrairement aux étudiants français qui parlent facilement des désaccords dans leurs rapports, dans les interviews et lors des regards croisés, les étudiants chinois essaient de ne pas en faire mention, comme si tout s'était bien passé; lorsqu'ils en parlent, il s'agit souvent de problèmes rencontrés non par eux-mêmes, mais par d'autres groupes. On voit ainsi, que loin d'être une marque de passivité, l'évitement du conflit est au contraire, porteur de stratégie à long terme. Mais cette attitude d'évitement peut leur causer des difficultés dans leur contact avec des personnes d'une autre culture. Philippe-Fong et al. montrent les difficultés de communication de familles chinoises installées en France, combien les enfants

ont du mal à exprimer leurs émotions et à s'exprimer, particulièrement dans un contexte scolaire : « *La grande gêne à exprimer les émotions face à autrui est encore plus forte face à un groupe d'étrangers* » (Philippe-Fong et al., 2018 : 59).

Du côté des étudiants français, la dispute, le débat sont inhérents à leur culture. Les relations conflictuelles caractérisent le dialogue social en France, depuis la Révolution française. Ainsi, dans un article journalistique récent, le socio-historien Stéphane Sirot écrit : « *La négociation n'est pas le mode privilégié du dialogue social en France en raison de notre histoire politique et de la manière dont s'est construit l'État* »². Dans un ouvrage fortement ancré historiquement, Stéphane Sirot montre que la grève devient, à partir de 1920, « *le mode de contestation qu'il (l'ouvrier) utilise de plus en plus souvent pour améliorer ses conditions d'exercice* » (2002). La grève, la négociation, le conflit deviennent alors des « faits sociaux ». Dès lors, le débat prend sa place dans les modes d'expression des Français. Ainsi que le montre Sylvie Chevrier (2018), les Français privilégient, dans les relations professionnelles, la dynamique des idées. Ils abordent, le plus souvent, les situations d'une manière offensive, qui paraît conquérante pour les interlocuteurs étrangers, en particulier. Ainsi, ils ne comprennent pas immédiatement les différends en gestation quand leurs interlocuteurs adoptent des comportements d'évitement, destinés à prévenir les conflits.

La recherche de compromis, si fréquente pour les Chinois, n'est guère prisée des Français. Elle ressemble à un échec. Dans une recherche récente, Catou Faust relate deux verbatims de managers français qui reflètent cette appréciation : « *C'était très dur de trouver des compromis. On arrivait à converger, mais la répartition des tâches était difficile parce que notre vision de l'international n'est pas la même* » ; ou encore « *Dans ces compétences hors technique, il y a le relationnel et la capacité à faire,*

2 *Le Monde*, 13 décembre 2022.

parfois, des compromis. Enfin..., je n'aime pas ce mot. Je préfère trouver un équilibre entre des contraintes, un équilibre juste et honnête » (Faust, 2017 : 32). Le compromis n'a pas une représentation positive, compromis parfois proche de compromission. Sans doute, la recherche d'égalité et de non-subordination que peut suggérer le compromis est-il encore une fois, un symbole de la logique de l'honneur propre aux Français (d'Iribarne, 1992).

Or, l'harmonie constitue la clef de voûte de la conduite des Chinois dans leurs relations sociales : « *Le sentiment que comprendre et s'entendre, c'est réaliser la paix en soi et autour de soi. Toute la Sagesse chinoise sort de ce sentiment* » (Granet, 1968 : 591). Il s'agit en fait du produit de tout un système de normes et de représentations qui caractérise la culture chinoise depuis des millénaires et qui s'exerce notamment dans les relations interpersonnelles. Celles-ci dérivent des usages relationnels intrafamiliaux où dominent essentiellement les sentiments. De ce fait, les principes qui régissent les relations sociales se basent plutôt sur la dimension affective que sur les raisonnements. L'idéal, dans une relation sociale, comme dans une relation familiale, c'est l'existence d'un climat d'harmonie, ainsi que l'expriment les adages suivants : « 家和万事兴 » (*jia he wan shi xing* : La paix familiale rend florissantes toutes les choses), « 和气生财 » (*he qi sheng cai* : Bonne entente fait richesse). Il s'agit donc de taire ses désaccords. Or les conflits sont parfois inévitables. Le meilleur moyen de parvenir à la bonne entente est de recourir à « la voie du juste milieu » (*zhong yong zhi dao* : 中庸之道) consistant à éviter tout jugement définitif ou tranché, c'est-à-dire tout comportement extrême³.

Le médiateur peut aider à régler les différends mais y recourir ne s'inscrit pas dans la même symbolique dans les relations professionnelles française et chinoise.

3 Selon Lin Y.T., dans le nom « 中国 » (la Chine) (*zhong guo* : pays du milieu), le terme « milieu » se réfère non seulement à la situation géographique de ce pays, mais aussi aux normes qui s'y pratiquent (Lin, 1997 : 127).

6.3.2 Le rôle de médiateur

D'une manière générale, un médiateur informel peut, dans le contexte du groupe chinois, plus ou moins aider à résoudre des conflits en jouant le rôle d'intermédiaire. Il connaît les secrets des deux parties et peut persuader chacune d'elles qu'il ne la trahira pas, qu'il est aussi loyal envers l'une qu'envers l'autre et enfin qu'il est en position de donner à chaque partie, un point de vue sur l'autre, de façon à les rapprocher. Le rôle des intermédiaires est particulièrement important dans la vie des Chinois : « *Le rôle considérable joué par l'intermédiaire dans la vie sociale chinoise s'explique par les principes propres à cette culture qui, nous le répétons, n'encourage jamais l'affrontement ni l'expression directe de sentiments forts comme la passion ou la colère. Son intervention permet ainsi de concilier les deux points de vue sans nécessité de confrontation directe* » (Zheng, 1995 : 258). Comme souvent dans les situations de coopération franco-chinoise, le rôle de médiateur est implicite, il est parfois particulièrement difficile pour les étudiants français de reconnaître ce rôle plutôt informel.

Le recours à un tiers appartenant au groupe ou à l'enseignant responsable, sans que ce soit formellement décidé par le groupe ou son responsable, fait peu partie des pratiques françaises pour dénouer un conflit professionnel. Grésy et al. précisent que : « *se plaindre d'un collègue à la direction des ressources humaines sans avoir tenté de régler le problème par soi-même sera très mal considéré et mal vécu par l'encadrement et le collègue incriminé* » (Grésy et al., 2019 : 73). Ils expliquent les différents types de tiers : le manager, arbitre qui cherche des solutions avant de trancher ; l'expert, qui intervient en tant qu'homme de l'art ; l'autorité hiérarchique, comme arbitre pour trancher les points de différends ; enfin, l'accoucheur, qui facilitera la recherche d'une solution négociée.

6.3.3. Des évidences invisibles liées au conflit

Chacun de nous, dès son enfance, construit ses idées, ses représentations qui s'ancrent et deviennent des évidences mais qui sont invisibles. Ces évidences agissent sans que nous le sachions, et nous avons tendance à croire que ce que nous pensons ou ce que nous faisons est universel et concerne à l'identique tous les humains. Or, lors des contacts interculturels, les évidences des uns et des autres ne coïncident pas toujours : « *À côté du regard qui nous est familier et qui n'est pas dissociable du rapport que nous entretenons avec le monde au sein duquel nous vivons, d'autres regards existent, peuvent eux aussi s'exercer et trouvent leur origine dans des rapports avec le monde qui ne sont pas les nôtres* » (Kamenarovic, 2001 : 10). Ces évidences invisibles constituent le plus souvent des points sensibles mettant le feu aux poudres dans les contacts interculturels, tellement nous avons tendance à accuser l'autre d'être de mauvaise volonté ou de mauvaise foi lorsque ses comportements ne répondent pas à des attentes ancrées chez nous et que nous croyons incontestablement normales. Ces chocs sont à l'origine des réactions telles que « *Comment peut-on faire ça!* » ; « *Mais c'est pas possible!* ».

Certains signes qui, pour les Chinois, véhiculent la preuve du déroulement normal de l'échange signifient pour les Français des conflits, et vice versa, étant donné que les cultures peuvent différer dans les valeurs symboliques qu'elles attachent aux signes du langage : « *Si toutes les cultures savent distinguer des activités telles que bavarder, discuter et faire une conférence, chaque culture possède en revanche ses propres contraintes qui s'exercent non seulement sur le contenu mais aussi sur les manières dont les activités sont effectuées et signalées* » (Gumperz, 1989a : 71). Ainsi, les mêmes éléments de communication ne seront pas interprétés de la même façon par des participants aux présupposés socioculturels différents. À cette différence, s'ajoute la difficulté liée au caractère implicite de ce savoir

socioculturel, acquis naturellement dans un environnement socioculturel particulier, demeurant inconscient et faisant rarement l'objet d'une explicitation : « *Toutes ces interprétations présupposent un savoir social partagé. Pourtant ce savoir n'est pas habituellement verbalisé expressément. Il sert plutôt à produire des jugements sur ce que veulent les locuteurs* » (Gumperz, 1989b : 34). Cette dimension culturelle de l'interprétation des signes explique le fait que les échanges peuvent être perturbés par des malentendus, des erreurs dans la définition des signes de langage, et par des évaluations erronées lorsque ceux qui participent à l'événement ne sont pas de même origine.

L'humour, très utilisé en France, en constitue un exemple. Ainsi, dans une autre enquête, un manager français ayant vécu des années en Chine nous dit : « *Les Chinois me demandent si je mange du serpent. Je leur réponds : "je ne mange pas de serpent, mais j'avale tous les jours des couleuvres"* ». On touche du doigt un autre élément éminemment culturel : l'humour. Le serpent est un plat prestigieux pour les Chinois mais tout à fait inhabituel pour les Français. « Avaler des couleuvres » est une forme d'humour pour signifier que l'on subit des affronts sans protester. Le sens du message est caché et ne peut être compris que de personnes dont le français est la langue maternelle. De même, un message, écrit dans une situation d'énervement par les Français, a blessé les étudiants chinois : « *il faut que de votre côté, vous bossiez également* », « *Ne vous attendez pas à ce qu'on rédige tout* » et l'utilisation de majuscules pour renforcer le message : « *ATTENTION : je ne veux PAS* ». Les Chinois ont, certes, été irrités par le contenu agressif (les Français l'auraient sans doute été également), mais le fait de recourir à l'écrit pour formuler des critiques a considérablement amplifié leur irritation : pour eux, l'écrit ne doit pas être employé en de telles circonstances, sauf à vouloir provoquer un conflit profond.

Dans la société chinoise, la dynamique des relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe est basée sur

l'absence de trace et sur l'implicite. L'écriture ne convient pas parce qu'elle laisse une trace et qu'elle est trop explicite. Ce système de contrôle du comportement des membres du groupe semble différent de celui connu en Occident qui privilégie l'utilisation de l'écriture. Il est à souligner que l'écrit est très ancré dans l'éducation française (Pégaz-Paquet et Cadet, 2016).

6.4. Conclusion intermédiaire

Les attitudes à l'égard des conflits, les réactions à des situations conflictuelles et les résultats escomptés sont loin d'être identiques d'une culture à l'autre.

Les conflits entre étudiants chinois et français ont souvent pour origine les images sociales, et les présupposés socioculturels véhiculés par les cultures différentes, alors que tous veulent croire que leur grille de lecture est universelle et partagée. Un signe de conflit pour une culture peut ne pas l'être pour l'autre. Du côté français, le respect des droits, souvent construits sur le triptyque liberté, égalité, fraternité, valorise le débat et l'expression publics des différends. Les Chinois sont facilement irrités par le fait de perdre la face : dans une culture fondée sur la collectivité comme l'est la culture chinoise, la face constitue la qualité indispensable à l'existence sociale et la perdre, c'est perdre la faculté d'exister dans la société. Elle n'est pas aussi précieuse pour les Français.

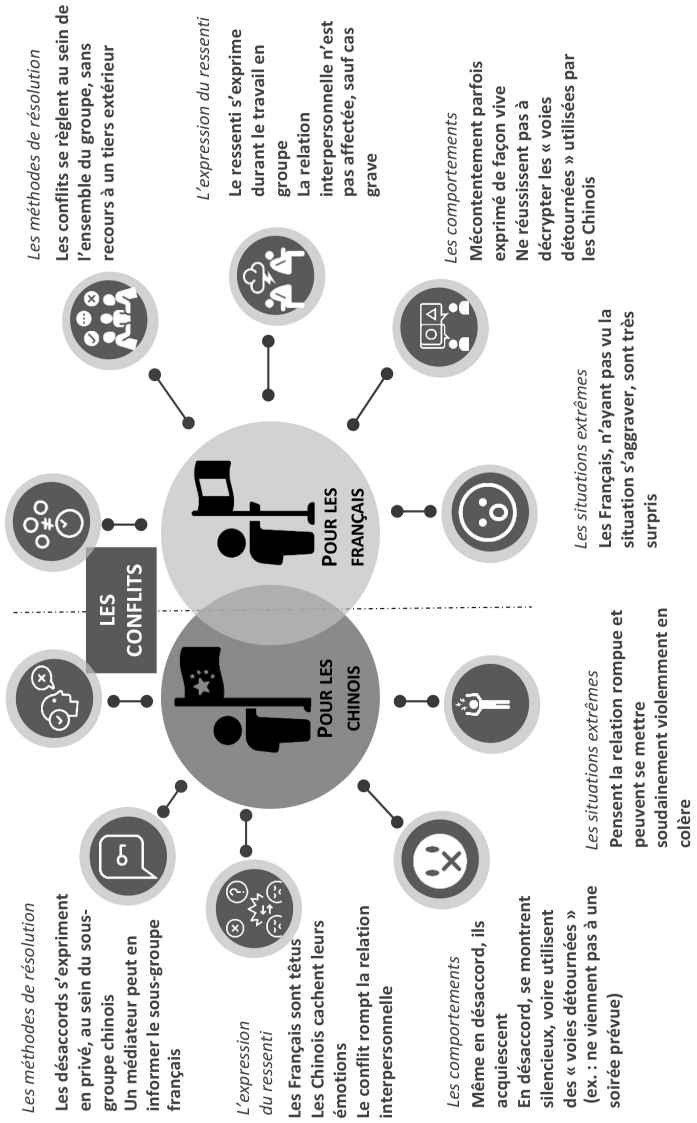
L'expression des différends, dans la limite du respect de l'autre, constitue une voie de dépassement. Le recours à un « porte-parole » interne au groupe peut s'avérer une solution pour éviter de laisser les malentendus s'installer et respecter les réticences des Chinois à les exprimer ouvertement. Il peut contourner la peur de perdre la face. De manière générale, l'implicite étant toujours une solution propice aux difficultés de communication, il nous semble que seule l'explicitation peut permettre d'éviter que les situations ne s'enveniment.

Le conflit

Il faut rechercher des compromis, ne pas nuire au groupe et, si besoin, recourir à un prétexte inexact, un « mensonge blanc »

Le conflit

Exprimer des points de vue divergents permet de progresser dans le travail Les Français refusent les mensonges et s'en offusquent



Chapitre 7

Appréhender le temps

De nombreuses observations anthropologiques ont mis en lumière le fait qu'il est impossible de supposer que l'homme est né avec un quelconque « sens temporel » (Usunier, 1992 : 411). Ses concepts temporels se sont formés dans un environnement nécessairement social et culturel. Sa vision du temps est ainsi modelée et limitée par le système culturel dans lequel il a grandi. Cette vision, tout comme les autres éléments culturels, est acquise très tôt dans l'enfance, de façon implicite et inconsciente. Par le fait, cette caractéristique complique les contacts entre les cultures, car chacune d'entre elles, comme l'affirment Hall et Hall, tient pour acquise, donc pour universelle, la manière dont elle perçoit et organise le temps. Individuellement, chacun de nous tend ainsi à utiliser son propre langage temporel lorsqu'il communique avec les ressortissants d'une autre culture (Hall et Hall, 1990 : 36).

Le travail en équipe implique une certaine organisation du temps entre les membres, d'autant plus difficile que ceux-ci, appartenant à des cultures différentes, n'appréhendent

pas le temps ni ne l'utilisent de la même manière. Ce dernier chapitre a pour but d'examiner les problèmes apparus au cours de la collaboration entre étudiants français et chinois dans leurs manières de trouver des créneaux communs, de prévoir, de respecter les délais et la ponctualité, de distinguer temps professionnel et temps personnel et d'apprécier les différences interculturelles en matière de temporalités.

7.1 La difficile recherche des créneaux communs

Le projet sur lequel les étudiants travaillent ensemble court sur plusieurs mois et exige de fréquentes rencontres. Toutefois, tous les étudiants, chinois comme français, ont beaucoup de cours à suivre et il leur est difficile de trouver des créneaux communs en dehors des cours : « *Pour travailler sur nos projets, il a bien évidemment fallu trouver des créneaux disponibles pour tous les membres du groupe. Cependant il est toujours délicat de trouver des moments pour travailler avec le groupe au complet en dehors des horaires de cours. C'était une difficulté pour la plupart de nos groupes* » (Entretien, Française, 23 ans, promotion 2018). Les étudiants chinois se sentent stressés, parce qu'ils suivent un programme intensif : « *Quelquesfois, on n'a pas de temps suffisamment pour rédiger le rapport, faire des devoirs, réviser les cours, etc.* » (Groupe chinois N°2, promotion 2013). Le projet réunit des étudiants de spécialités différentes qui n'ont pas les mêmes emplois du temps : « *Il y a souvent des absents à la discussion, car nous sommes dans des classes différentes, avec des emplois de temps différents* » (Groupe chinois N°1, promotion 2018). Par ailleurs, chacun a ses habitudes de travail et il est difficile de se coordonner, de s'organiser : « *Par exemple, Min préfère travailler après avoir dîné, vers 22 h, alors que Valéry et Laure aiment travailler plus tôt dans la journée* » (Groupe français N°4, promotion 2018).

De ce fait, certains groupes ont recouru à Internet pour travailler ensemble : « *Dans un groupe, pour mieux collaborer entre*

nous, nous avons créé les dossiers sous forme électronique sur Internet. Grâce au développement d'Internet, on a plus de facilités qu'avant. Chaque membre peut s'y renseigner directement sur toutes les modifications du dossier » (Groupe chinois N°6, promotion 2016). Mais les rencontres en face à face s'avèrent indispensables à certaines étapes du projet commun.

Réaliser un projet dans un temps limité entre des étudiants très occupés, qui n'ont pas les mêmes perceptions du temps et qui ont chacun leur manière propre de gérer leur temps, s'avère parfois problématique.

7.2 Cadrer le temps : planning et agenda ?

L'avenir est plus ou moins incertain pour tout le monde, mais tous, selon leur culture, n'ont pas les mêmes attitudes à l'égard de cette incertitude, et recourent à des moyens différents pour la maîtriser et programmer les périodes de temps disponibles.

Les Français attachent beaucoup plus d'importance que les Chinois aux projets prévus et aux horaires. Le planning revêt une place très importante pour les Français, principalement dans la vie professionnelle.

Les étudiants chinois constatent avec étonnement l'importance de l'agenda dans la vie des Français : *« Tous les Français ont un agenda, presque tout le monde utilise un agenda pour noter les détails du planning; mais en Chine, peu de gens utilisent un agenda pour organiser le temps. Il est rare de voir un étudiant chinois qui ait un agenda »* (Entretien, Chinoise, 26 ans, promotion 2015). Les étudiants français insistent sur son importance dans un travail en groupe : *« Il est nécessaire de rappeler les intérêts d'un agenda. Cet outil nous permet d'acter nos réflexions et d'organiser nos emplois du temps »* (Groupe français N°4, promotion 2009).

Des problèmes de concordance dans l'organisation du temps peuvent freiner l'avancement du projet et même engendrer des conflits.

Les Français s'étonnent que les Chinois commencent à travailler sans avoir établi un planning précis qui garantit la réalisation des objectifs : « *Nous semblons être rassurés par des réunions et mises au point régulières afin de contrôler l'avancée du projet* » (Groupe français N°1, promotion 2018). Commencer à travailler sans avoir préalablement établi un planning peut être perçu comme une attitude laxiste et représenter un manque de rigueur : « *Les Chinois, mais cela varie selon les individus, semblent préférer une organisation plus laxiste jusqu'à la date limite, ce que les Français pourraient interpréter comme un certain manque de rigueur* » (Groupe français N°1, promotion 2018).

Chinois et Français ont besoin de plannings mais ne leur accordent ni la même importance ni le même rôle. Les Français veulent un planning détaillé avant d'agir alors que les Chinois le préfèrent global, indiquant le cadre général adaptable à la situation du moment : « *Nous constatons que les Français aiment faire le planning, notamment le planning détaillé et ils obéissent strictement au timing. Quand on travaille ensemble pour le marketing et la stratégie, les étudiants français dépensent beaucoup de temps pour discuter des détails du plan. Par exemple, à quelle date on doit finir quelle mission. Les Chinois font aussi le plan, mais nous nous intéressons au plan général. On détermine seulement les étapes principales. On préfère modifier le plan selon le déroulement réel sans suivre aveuglément le planning* » (Entretien, Chinois, 23 ans, promotion 2018). Les Français souhaitent respecter les horaires convenus : « *Pour nous le temps est linéaire et planifié. Le respect des plannings et délais est sacré* » (Groupe français N°2, promotion 2015) alors que pour les étudiants chinois, les horaires fixés ne sont pas aussi stricts : « *Les Français et les Chinois n'ont pas la même compréhension sur la réunion dont les horaires sont affichés dans notre emploi du temps comme "les travaux en commun". Pour nous, c'est juste des horaires indiqués dans notre emploi du temps pour qu'on se voie quand on en a besoin. Néanmoins, ce n'est pas le cas pour les Français, ils pensent qu'on doit se voir à chaque fois suivant les horaires indiqués et si c'est nécessaire, on peut se voir plus.*

Cet exemple nous montre que les Chinois travaillent de façon plus souple que celle des Français » (Groupe chinois N°3, promotion 2018).

Ainsi, les étudiants chinois trouvent que les Français sont trop peu flexibles et ne revoient pas leurs priorités : *« Pendant les travaux communs, ils se concentrent sur les travaux, même s'il y a un examen très important le lendemain. Ils ne veulent pas diminuer les temps de travaux communs à cause d'autres affaires » (Groupe chinois N°3, promotion 2019).* Il est difficile de fixer ou de changer un rendez-vous : *« Lorsqu'on a besoin de discuter ensemble, entre les Chinois, on peut fixer la date très rapidement mais pas avec les Français, parce qu'ils ont chacun déjà prévu des choses pour une semaine ou plus » (Groupe chinois N°4, promotion 2017).* Les étudiants français s'étonnent de la placidité de leurs binômes chinois devant les changements de situation : *« J'ai beaucoup appris des étudiants chinois : ils m'ont appris à relativiser les imprévus. Ils ont une vision différente des changements et y restent proactifs. Par exemple, s'il fallait changer des informations du dossier à la dernière minute, ils ne se stressaient pas et se disaient toujours que les événements arrivent au bon moment pour une bonne cause. En somme, il ne faut jamais désespérer trop vite » (Groupe français N°2, promotion 2015).*

Dans les pratiques sociales, les Français s'attachent, plus que les Chinois, à la planification et au respect des décisions. Par contre, on ne saurait porter de jugements de valeur sur les différents systèmes de temps qui correspondent en fait à un type de société. Ainsi, selon Usunier, la vie dans les grandes villes est en apparence une bonne illustration de ce temps maîtrisé, mais elle ne l'est pas en réalité. Chacun fait un énorme effort pour respecter son emploi du temps ; mais collectivement le système produit un extraordinaire gâchis de temps, au sens de potentiel d'exister. Comme le temps économique est individuel, à la rigueur interindividuel, mais pas communautaire, il n'est relayé par (presque) aucune réflexion, ni capacité d'action pour enrayer le processus (Usunier, 1992 : 427).

7.3 Respecter les délais et les échéances

Tout projet, professionnel ou personnel, comporte une date butoir mais les Chinois et les Français peuvent ne pas avoir les mêmes représentations et ni les mêmes pratiques en ce qui concerne le respect des délais et des échéances.

7.3.1 *Les délais fixés : à respecter absolument ?*

La perception de la notion de délai semble varier d'une culture à l'autre. On voit par là que les Chinois n'accordent pas, à la différence des Français, une priorité absolue aux programmes établis, aux horaires, aux échéances et aux délais de remise des travaux. Toutefois, il nous est apparu, au cours de notre recherche, le fait que les Chinois et les Français se traitaient mutuellement de « traînants ». Un des aspects récurrents perçus par les Chinois est le caractère relatif accordé aux délais : « *Les Français font les choses de manière bien organisée mais souvent dans "le meilleur délai"* » (Groupe chinois N°5, promotion 2009); et ils donnent l'impression de traîner jusqu'à la fin du délai : « *Les Français préfèrent plutôt faire le travail à la fin du délai. Durant ce travail, chacun fait sa propre partie. Nous préférons pouvoir discuter ensemble avant le délai et trouver des solutions s'il existe des problèmes, mais ils finissent rarement le travail plus tôt* » (Groupe chinois N°2, promotion 2014). Les Français se plaignent aussi que les Chinois ne respectent pas les délais : « *Les membres chinois ne respectaient pas les deadlines que l'on avait fixées tous ensemble en fonction de nos emplois de temps* » (Groupe français N°4, promotion 2015). D'après les Français, « *les étudiants chinois ont souvent tendance à ne pas s'inquiéter des échéances, contrairement aux étudiants français. Le temps semble être plus extensible et flexible d'après nos partenaires chinois. Par exemple, les délais pour rendre un dossier n'étaient pas une priorité* » (Entretien, Français, 23 ans, promotion 2018).

7.3.2 Échéance finale ou échéance intermédiaire ?

Pour les Français, un projet se compose de plusieurs étapes qu'il faut respecter pour mener au mieux sa réalisation à son terme. Il faudrait donc jalonner le travail d'étapes et réaliser un rétroplanning : « *Nous, on est parti sur un principe de deadline/rétroplanning en prévoyant trois différents temps de travail : un premier délai où tous sont tenus de rendre leurs parties rédigées, un délai intermédiaire pour la correction des éventuelles fautes et d'harmonisation du style de rédaction et enfin un délai final imposé par les professeurs* » (Groupe Français N°5, promotion 2013). Aux yeux des Français, les dates limites permettent de contrôler l'avancement du travail : « *Pour un groupe, il est difficile de faire avancer le travail. Nous avons donc mis en place un système de "dates limites". Par exemple, une mise en commun du travail une fois par semaine* » (Groupe français N°2, promotion 2017). Au-delà de permettre de s'assurer que le projet avance bien et que rien n'est laissé de côté, avoir un délai permet de maintenir le groupe dans une dynamique d'évolution et de soutien en cas de problème : « *Le but étant de pouvoir échelonner graduellement, sur une période de temps définie une quantité de travail donnée, tout en répartissant de façon homogène le travail à réaliser dans un laps de temps défini* » (Groupe français N°2, promotion 2017).

Or, pour les étudiants chinois, le délai final imposé par le professeur est important car il est décidé par une autorité à respecter de manière absolue, le non-respect de ce délai pouvant entraîner des conséquences graves sur les notes et les résultats scolaires : « *Les étudiants chinois sont très motivés pour finir le travail à temps, car on est là pour obtenir le diplôme* » (Groupe chinois N°2, promotion 2014). Ils sont d'autant plus stressés par la date finale de remise du dossier qu'ils ne connaissent bien ni le système universitaire ni les habitudes des professeurs et étudiants français : « *Il est arrivé à plusieurs reprises que ce soit les étudiants chinois du MAE qui nous interpellent sur le respect des délais et qui s'inquiètent de notre calme* » (Groupe Français N°1,

promotion 2011). Les étudiants français remarquent que les étudiants chinois terminent le travail à temps, mais dans des délais qui ne correspondent pas à ce qu'ils attendaient : « *Lorsque l'on suggérait un travail à faire, les étudiants chinois étaient toujours partants et faisaient généralement le travail... peut-être pas dans les délais que nous imaginions, mais le travail était fait* » (Groupe français N°2, promotion 2015).

Cette différence de priorité accordée aux échéances intermédiaires et finales suscite des positions contrastées en termes de rythme de travail et de mode de gestion du temps.

7.3.3 Travail en urgence ou travail au fil de l'eau ?

Les Français privilégient une division et une distribution du travail à effectuer, étape par étape, alors que les Chinois ont tendance à être un peu lents au début et à accélérer le rythme vers la fin : « *Ayant déjà travaillé avec des Chinois, j'ai déjà vécu ce "manque de stress" de leur part au début et leur rush au dernier moment, mais j'avoue ne toujours pas comprendre pourquoi...étant très organisée je connais les avantages d'un travail étalé sur plusieurs jours et j'ai donc un peu de mal avec le travail de dernière minute qui pour moi n'a presque que des inconvénients* » (Groupe français N°3, promotion 2015).

Ainsi, les étudiants français sont souvent étonnés du stress des étudiants chinois : « *Nous avons tous remarqué que les jours précédant les soutenances, leurs comportements changeaient. Ils n'étaient plus aussi calmes mais s'inquiétaient pour des détails, pour la finalisation du travail* » (Groupe français N°5, promotion 2015). Les étudiants chinois avouent qu'ils ont souvent besoin de la pression de la situation pour être efficaces : « *En Chine, à l'université, c'est la même chose. On attend toujours le dernier moment pour réagir. Plus la situation presse, plus on est efficace. Souvent, les choses sont réalisées la veille au soir pour le lendemain* » (Groupe chinois N°2, promotion 2019). Mais une telle organisation du temps rend souvent difficile le travail du groupe, notamment

avec les étudiants français qui ont l'habitude de prévoir sur le long terme : « *La plupart des étudiants chinois préféreraient travailler "en urgence", ce qui a été pour nous Français, très difficile à gérer, car nous avons souvent d'autres cours à préparer en même temps, et nous préférons faire les choses en avance* » (Groupe français N°1, promotion 2015).

Pour gérer la situation, les étudiants s'adaptent. Par exemple, certains groupes donnent aux étudiants des directives d'une semaine sur l'autre, afin de garantir les délais et une certaine régularité; d'autres groupes fixent des délais antérieurs à la date butoir de remise des dossiers afin de se laisser une marge de manœuvre; d'autres encore recourent à des moyens implicites pour relancer les membres du groupe, en leur rappelant la date de remise des parties du rapport.

Les Français et les Chinois n'accordent pas une priorité absolue aux programmes établis, aux horaires, aux dates et aux délais de livraison, l'échéance étant parfois ressentie comme une échéance négociable. Mais Chinois et Français diffèrent sur leurs exigences de qualité en lien avec le respect de délais.

7.3.4 Respect absolu de l'échéance vs qualité du travail?

En général, les Chinois ne respectent pas les délais; ils le font lorsqu'il y a une pression extérieure (ordre du supérieur, prime, sanction, etc.), parfois aux dépens de la qualité. Un étudiant français parle ainsi de son expérience de stage en Chine : « *Les Chinois, quand ils travaillent sur un planning, ils ont des limites. Par exemple, le délai imposé par le directeur est fin juin. Les Chinois, eux, se valent sur cette date et quelle que soit la qualité du document, il faut coûte que coûte qu'il soit sorti fin juin, ça c'est pour le côté chinois. Nous, en France, on dit que l'on fait en sorte que le document sorte fin juin, il faut que ce soit un bon document, qui soit accepté par tout le monde. Quelquefois, les Chinois ne comprennent pas qu'on puisse retarder une échéance sous prétexte d'améliorer un*

document. Pour eux, il faut coûte que coûte que la date soit respectée, parce que sinon ils pensent que leur manager ne sera pas content. Pour les Français, notre appréciation à nous, c'est qu'on préfère retarder la sortie d'un document de deux ou trois jours pour que ce soit un bon document, plutôt que de sortir un document en temps voulu mais qui ne soit pas valable. Cela, les Chinois ne le comprennent pas » (Entretien, Français, 24, promotion 2018).

Les critères de décision pour rendre un travail différent : qualité pour les Français ; conformité aux consignes, date prévue de rendu, pour les Chinois. En effet, pour les Chinois, la qualité ne peut pas être une raison suffisante permettant de repousser une échéance alors que pour les Français, demander un délai supplémentaire peut signifier la volonté de rendre un travail de meilleure qualité, qui va profiter à l'ensemble du groupe : « *Dans la culture chinoise, il faut agir de manière efficace et pragmatique pour ne pas perdre de temps. Cela sous-entend qu'il faut faire avancer le projet en redéfinissant les priorités au fil du temps. Il y a donc moins de place pour la planification dans la culture chinoise qui considère que le temps apporte des changements en permanence et que l'homme doit s'y adapter* » (Groupe chinois N°3, promotion 2011).

Les étudiants chinois trouvent que les Français sont très sérieux dans leur travail, mais ces exigences, facilement compatibles avec des travaux individuels, sont plus difficiles dans les travaux de groupe. Ils ne semblent pas partager la même conception de la ponctualité, ni avoir les mêmes attitudes à l'égard du retard.

7.4 La ponctualité : 15 minutes d'avance ou de retard ?

Les étudiants chinois sont souvent étonnés du retard que prennent les Français : « *On a participé à une soirée qui devait commencer à 19 h, mais à cause des soucis personnels, on est arrivé à 20 h. On pensait que la soirée était déjà finie, mais en réalité, elle a commencé 10 minutes après notre arrivée. À ce moment-là, on s'est*

dit : “Heureusement, on est en France” » (Groupe chinois N°6, promotion 2017). Les étudiants chinois se disent souvent choqués par l’absence d’excuse ou d’explication en cas de retard : « Nous avons fixé notre réunion à 13 : 30, et tous les membres dans le groupe étaient bien au courant. Mais à ce jour-là à 13 : 30, les deux étudiants chinois du groupe sont déjà dans la classe. Par contre, parmi les deux membres français, un nous a dit qu’il était en train de faire la cuisine chez lui et qu’il nous rejoindrait plus tard ; l’autre fumait tranquillement en dehors sans rien dire. Dans ce cas, pour nous les Chinois, c’est vraiment le manque de respect » (Groupe chinois N°1, promotion 2018). Les étudiants français ont également remarqué que les étudiants chinois étaient exigeants à l’égard de la ponctualité : « Au cours de différentes expériences avec des Chinois, nous avons pu observer qu’ils étaient ponctuels aux rendez-vous et plutôt exigeants à ce propos » (Groupe français N°2, promotion 2013).

Les étudiants chinois ont le sentiment de perdre leur temps dans les réunions avec les étudiants français car elles commencent toujours par des « bavardages » : « *Les étudiants français non seulement arrivent en retard, mais encore commencent toujours par un bavardage avant de passer au travail* » (Groupe chinois N°4, promotion 2019).

La ponctualité ne se concrétise pas de la même manière : une culture chinoise très axée sur le respect des personnes, caractérisé par la ponctualité, une culture française avec des normes implicites de tolérance par rapport à l’horaire fixé.

7.5 Temps de travail et temps personnel

Le cours de la vie se répartit entre la réalisation de tâches liées au travail, de repos, des activités récréatives. La journée se divise en deux temps : temps de travail (professionnel) et temps privé (personnel). Mais la distinction entre les deux diffère selon les cultures. Le style français, plutôt axé sur la séparation temps professionnel et temps hors travail semble

être différent du style chinois, beaucoup plus souple, avec un mélange temps de travail/hors travail important.

Les étudiants chinois constatent qu'une fois le temps de travail révolu, leurs camarades français vont se consacrer à des activités extra-universitaires : « *Selon l'observation pendant notre travail, généralement les étudiants français aimeraient bien s'amuser. Ils séparent bien leur temps privé et leur temps de travail et la plupart d'étudiants n'aiment pas prendre trop de temps sur l'étude* » (Groupe chinois N°4, promotion 2011). Les étudiants chinois s'étonnent de l'absence des étudiants français pendant leurs vacances : « *Les Français séparent clairement leur travail et leur vie privée. Quand on fait des travaux communs avec nos camarades français, cette différence se marque facilement. S'il y a un examen juste après les vacances, les étudiants chinois préfèrent travailler pendant les vacances, mais les étudiants français choisiront de passer les vraies vacances* » (Groupe chinois N°6, promotion 2017). Certains étudiants français sont étonnés que les Chinois étudient davantage, y compris à des horaires tardifs : « *Via cette expérience et celle de mes camarades français, j'ai pu concevoir que les façons de travailler étaient différentes, le rythme scolaire des étudiants chinois était davantage soutenu que le nôtre avec leur journée qui se terminait jusqu'à 21 h en moyenne* » (Groupe français N°3, promotion 2017).

Les attitudes différentes à l'égard du temps privé peuvent engendrer des malentendus dans les groupes : « *L'espace et le temps privés sont considérés comme très importants pour les Français. Des fois, pour que les informations puissent être échangées à temps, les Chinois continuent à communiquer tard le soir ou pendant le week-end et les vacances et ils trouvent que les Français n'aiment pas cela. Ce conflit de temps ne peut pas être réglé* » (Groupe chinois N°4, promotion 2015).

À la tendance des Chinois de mélanger travail et vie privée s'ajoute l'image positive liée aux heures « supplémentaires » consacrées à la collectivité. Dans la culture chinoise, l'intérêt du groupe étant placé avant l'intérêt de l'individu, sacrifier son temps personnel pour une tâche confiée par la collectivité

est un signe de sens de responsabilité et d'abnégation. Ainsi, en Chine, il est normal qu'un salarié travaille le week-end, accompagne son client à dîner et participe à des activités sociales pour l'entreprise et qu'un étudiant travaille en dehors des heures de cours et pendant les vacances. Traditionnellement, travailler durant le temps privé, au lieu de gêner les Chinois, leur confère du mérite et en donne une impression très positive lors de l'évaluation d'un salarié ou d'un étudiant.

7.6 Le mode d'action : se conformer à l'agenda ou agir en fonction de la situation ?

Les modèles d'action distinguent Français et Chinois dès lors que l'on s'intéresse à l'organisation respective de leur activité de travail.

Les travaux de Hall et Hall permettent de parler d'un « temps monochronique » des Français. Il s'agit d'un système dans lequel « *le temps est perçu et utilisé d'une manière très linéaire* » (Hall, et Hall, 1990 : 42). « *C'est un temps que l'on peut découper, décomposer en segments de plus en plus fins. Chaque segment reçoit une affectation précise, il est réservé à un projet parfaitement déterminé* » (*ibid.* : 42). Il en résulte que l'utilisation d'un agenda, l'organisation d'un planning et d'un rétroplanning structurent le management d'un projet français.

À l'inverse, on peut parler d'un « temps polychronique » des Chinois, caractérisé par la flexibilité, un intérêt plus vif pour les individus qui prime sur tout programme préétabli. C'est un système où l'on « *place davantage l'accent sur l'activité, la tâche, l'interaction que sur le respect scrupuleux des programmes* » (*ibid.* : 44). L'agenda et le découpage d'un projet en grandes étapes d'un processus de coconstruction ne font donc pas partie des habitudes des Chinois, même s'ils ont tendance à s'imposer dans le monde des affaires.

7.6.1 Temporalités et place de l'agenda

J.-P. Boutinet décrit comment l'agenda, de même que le projet, se sont imposés dans le monde contemporain européen, voire occidental, et témoignent d'une évolution des temporalités. Le calendrier des sociétés traditionnelles représente « *le premier pont jeté entre le temps vécu et le temps cosmique* » (Boutinet, 2004 : 153). L'usage du calendrier grégorien, en vigueur actuellement, est annuel et s'accompagne de celui de l'horloge, symbole de la modernité industrielle. Pour Boutinet, « *l'agenda est à la société post-moderne ce qu'est l'horloge à la société moderne et le calendrier à la société traditionnelle* » (*ibid.* : 155). Il insiste sur sa complexité car il intègre les jours du calendrier, les heures de l'horloge et la variété des activités planifiées. Or, la portée de l'agenda est très importante : « *nous sommes là dans la construction du dire à soi-même ou du dire à autrui, qui relève de l'inter-dire : cet inter-dire porte moins sur l'exclusion de faire autre chose que ce que nous avons convenu de faire ensemble* » (*ibid.* : 157). La mise à l'agenda constitue alors une « promesse » ; dès lors, ne pas l'honorer sans prévenir est mal vécu par les étudiants français. Ces développements ne concernent pas la culture chinoise, où l'agenda n'occupe pas cette place. Ainsi, l'absence d'agenda désoriente les étudiants français et le non-respect des activités planifiées par les étudiants chinois les rend mal à l'aise. Pour les étudiants chinois, il est normal de modifier l'organisation planifiée lorsqu'il y a des examens.

Des temporalités, dont l'expression est culturelle, sont attachées à la prééminence de l'agenda. En particulier, certains engagements ne peuvent jamais figurer à l'agenda : en France, des heures trop tardives, mais aussi le dimanche qui reste un jour consacré à la famille, des festivités annuelles, Noël par exemple... Pour les Chinois, il n'est pas nécessaire de distinguer le temps de travail de celui d'autres activités : il leur est possible de recevoir des hôtes professionnels le week-end, de les accompagner dans des moments de leur vie

que les Français considéreraient comme appartenant à la vie personnelle. Autrefois, une visite amicale se faisait plutôt sans prévenir, et il revenait à l'hôte de s'exclamer de joie : « *Quel bon vent vous amène ?* » et de s'empresse de servir du thé, le plaisir étant en partie provoqué par la surprise comme le dit Confucius : « 有朋自远方来，不亦乐乎 » (*you peng zi yuan fang lai bu yi le hu* : un ami vient me voir de loin, quel plaisir!). Aujourd'hui, le rythme de vie n'est plus le même et on ne peut plus se rendre chez un ami sans prévenir à l'avance, mais ce qui régit fondamentalement les comportements n'est pas la planification, mais la situation.

Les Chinois acceptent de modifier leur agenda en fonction du déroulement réel du projet parce qu'ils pensent que le futur est imprévisible, que le monde change sans cesse et qu'un plan rigoureux et détaillé ne saurait s'adapter à la situation : « la planification ne rattrape jamais le changement » (*ji hua gan bu shang bian hua* : 计划赶不上变化). Pour Usunier, le mot, typiquement américain, *deadline*, donne par une traduction rapide en français : *échéance* (temporelle). Cette traduction ne saurait rendre compte de la charge intense du mot américain qui semble dire « *Au-delà de cette ligne (temporelle) vous serez (il y a danger de) mort* » et donne un réel contenu d'urgence au respect de ce qui n'est au départ qu'une échéance (un point convenu sur la ligne du temps) (Usunier, 1992 : 415-416). Il renvoie à la notion d'incertitude : la mise à l'agenda constitue une réalité, donc diminue l'incertitude. De même, pour exprimer l'urgence en chinois, il faut rajouter au terme « 期限 » (*qi xian*) (délai) l'expression : « 最后的 » (*zui hou de*), équivalent de « le dernier ».

Les difficultés des groupes biculturels sont en partie dues au fait que les uns et les autres sont attachés sans le savoir à leur propre organisation du temps, comme le fait remarquer Kamenarovic : « *Il est fort probable à cet égard que l'importance de la réflexion occidentale sur le Temps, lequel n'est jamais pris en tant que tel comme sujet de méditation dans la pensée chinoise, constitue l'une*

des clefs des divergences fondamentales entre les mentalités chinoise et occidentale » (Kamenarovic, 2001 : 77).

7.6.2. Le respect des horaires : en fonction du contexte ?

Ainsi que le rappelle Hall (1984), l'exactitude et la ponctualité ont une portée symbolique et distinguent les univers polychrone et monochrone.

Qu'est-ce un retard ? Combien de temps peut-on supporter d'attendre un retardataire ? Chaque culture répond différemment à ces questions suivant ses propres critères implicites. À une réunion prévue pour 14 h 30, un Chinois peut en général arriver avec 10 minutes de retard, la séance ne pouvant être officiellement ouverte qu'à 14 h 45. Le temps chinois est circulaire, et n'implique pas de se presser (Zheng et Desjeux, 2002 : 42). Cela ne veut pas dire que les Chinois sont toujours en retard. Les Chinois peuvent être très ponctuels, et même en avance. Un motif externe règle la ponctualité. Il peut s'agir de hiérarchie dans les relations interpersonnelles (les inférieurs envers les supérieurs, les jeunes envers les personnes âgées, les vendeurs envers les acheteurs, etc.) ou d'intérêts personnels (réunions concernant une augmentation de salaire, le logement, etc.) ou encore d'horaires officiels (cours, trains, avions, etc.).

Les Français adoptent des comportements différents, même si les rendez-vous d'affaires sont de plus en plus respectés. Il est de coutume de parler du quart d'heure « nantais » (si l'on se trouve à Nantes) pour expliquer le démarrage d'une réunion avec environ 15 minutes de retard par rapport à l'heure programmée. Le téléphone portable a rendu quasiment nécessaire de prévenir en cas de retard afin de ne pas pénaliser les autres membres du groupe. Pour les rencontres conviviales (dîner au restaurant, invitation à la maison, rencontre entre amis), le « petit » retard est plutôt la norme : par exemple, pour une invitation à 8 h, les invités

arrivent en général avec un peu de retard, entre 8 h 10 et 8 h 20. Mais Français et Chinois n'ont pas les mêmes codes quand ils invitent. Ainsi, en Chine, les Chinois invités au restaurant par des Français, arrivent avant eux et ne comprennent pas le retard de leurs hôtes, la règle de politesse du pays voulant que ceux qui sont à l'origine de l'invitation attendent les invités. On voit donc que les codes culturels de la ponctualité diffèrent et peuvent engendrer des malentendus.

Les conceptions culturelles des temporalités renvoient à des modèles d'action très différents.

7.6.3 Rapport au temps et modèles d'action

Dans le modèle d'action occidental, la réalité sociale est une sorte d'« application » de la théorie conçue d'avance (Jullien, 1996 : 46) : « *Un des gestes les plus caractéristiques de l'Occident moderne : tous en chambre, et quels que soient les rôles, le révolutionnaire trace le modèle de la cité à construire, ou le militaire le plan de la guerre à conduire... Autant de schémas projetés sur le monde, et marqués d'idéalité, qu'il faudra bien ensuite, comme on dit, faire entrer dans les faits* » (Jullien, 1996 : 13) (Jullien : 2021).

Se référer à la philosophie moderne, dont on attribue le début à Descartes, marquée par des débats animés entre les tenants du rationalisme (Descartes, Malebranche, Spinoza...) et de l'empirisme (Bacon, Hobbes, Locke...), permet, pour la France, et surtout les pays de langue française, de réfléchir à la force des concepts et de l'analyse conceptuelle des situations qui caractérisent le modèle d'action de la plupart des Français. Ainsi, la philosophie française des sciences, avec d'illustres contributeurs, de Descartes à Rousseau et aux Encyclopédistes, s'incarne dans le « positivisme français » : « *elle s'est intéressée aux concepts, elle s'est attachée aux problèmes* » (Grange, 2014 : 14) et a conduit à une théorie de la connaissance. Même si elle ne représente plus aujourd'hui l'état de la connaissance en philosophie, ainsi que Foucault,

en particulier, l'a analysé, elle permet de prendre conscience, imparfaitement certes, de cette manière française de s'emparer du réel. L'histoire du système éducatif français éclaire aussi la place du raisonnement dans l'apprentissage. Même si les humanités, le latin, plus généralement la culture générale dominant les enseignements jusqu'au xx^e siècle, les savoirs scientifiques tiennent une place dominante dans la formation des élites : les grandes écoles, Polytechnique en particulier, créées au xviii^e siècle, recrutent sur concours ; leurs élèves ont rejoint après leur classe de troisième les filières scientifiques des lycées pour préparer ces concours scientifiques. Ces élites scientifiques se forment ainsi dans des filières parallèles des élites politiques et juridiques (Troger et Ruano-Borbolan, 2021). Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, une inversion de la hiérarchie des disciplines conduit à privilégier les mathématiques et la physique. Voulu par le général de Gaulle pour augmenter le nombre d'ingénieurs, la réforme des lycées crée ainsi quatre sections d'enseignement général et provoque immédiatement, le succès et la prédominance de la filière mathématiques. De nombreuses réformes ont suivi pour rompre avec cette prééminence.

Utiliser l'écrit semblait naturel aux étudiants français, choquant ainsi certains Chinois. Le poids de l'écrit a prédominé dans l'enseignement français. Troger et Ruano-Borbolan (2021) rappellent que les universités médiévales ont accordé une place très importante à l'écrit, au détriment de la mémorisation antérieure. Cet état de fait a perduré puisque ce n'est qu'en 1972, que l'oral apparaît dans les programmes officiels de l'enseignement primaire (Pégaz-Paquet et Cadet, 2016). L'écrit, en particulier la production écrite et la maîtrise de la lecture sont aux fondements de l'enseignement, et sa suprématie se reflète à tous les niveaux de l'enseignement. Maurer montre que le plan Rouchette de janvier 1971 consacre l'oral, qui, jusqu'à cette date, n'était qu'un support à l'écrit et consistait le plus souvent

en lecture de textes écrits : « *Nous souhaitons que le français soit enseigné comme une langue vivante, que l'enfant apprenne à s'exprimer oralement et par écrit, à comprendre ce qui est dit et écrit* » (Maurer, 2002 : 60). Si aujourd'hui, l'oral a acquis une place tout à fait importante, il n'en reste pas moins que l'écrit conserve un poids : il est parfois conseillé de confirmer des points importants par un écrit.

Historiquement marquée par la raison et la déduction, la culture française se différencie de la culture chinoise. En effet, les Chinois sont plutôt portés à concentrer leur attention sur les situations, les circonstances, le cours des choses, ce que suggère le caractère *shi* (勢), traduit généralement par « disposition » ou « propension », tel qu'on s'y trouve engagé, pour en déceler la cohérence et profiter de leur évolution. En effet, la mentalité chinoise s'est forgée dans la familiarité avec les notions de circulation, d'évolution, d'impermanence, de fluidité, de changement, qu'on peut opposer à la définition, à la certitude, à la stabilité d'une vérité, etc., ainsi que le souligne Liang Shuming : « *La métaphysique chinoise, depuis la plus haute antiquité, telle qu'elle est en Chine sous-jacente à toute recherche intellectuelle, est d'abord et avant tout une pensée du mouvement, non pas une réflexion sur ce qui est immobile* » (Liang, 2000 : 129). Puisque l'attention des Chinois est concentrée sur le mouvement, il est naturel que leur méthode soit différente : « *À l'opposé des concepts statiques dont on se sert pour aborder des problèmes concrets, les explications du changement recourent à une terminologie abstraite : yin et yang, Ciel et Terre, qui ne se réfèrent à aucune matière cernable* » (*ibid.* : 129). Ainsi, la réalité sociale est une « exploitation » du potentiel impliqué dans une situation donnée (Jullien, 1996 : 46). Comme les circonstances changent en permanence et se révèlent souvent imprévues, voire imprévisibles, résultant d'une transformation continue selon *Yijing*¹, il

1 *Yijing* (《易经》), traduit souvent en *livre de changements*. En fait, ce livre traite

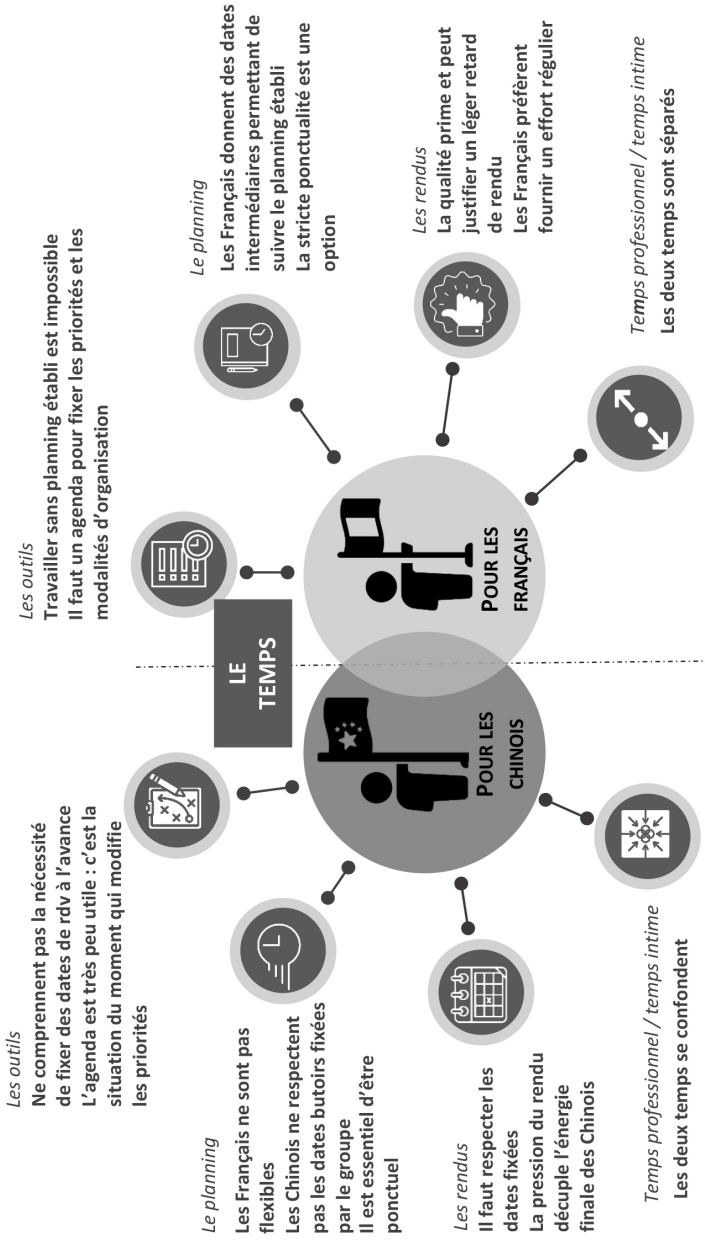
est difficilement possible de prédéterminer le cours des événements en fonction d'un plan dressé d'avance, comme idéal à réaliser, et qui serait plus ou moins définitivement arrêté (Jullien, 1996 : 32). Ainsi, l'important pour les Chinois est de garder souplesse et disponibilité devant une incertitude, de savoir s'adapter à la situation et de laisser advenir l'effet désirant en exploitant le mieux possible le déroulement des événements. La méthode chinoise consiste ainsi à prendre appui sur le potentiel inscrit dans la situation, à se laisser porter par lui au cours de son évolution et à laisser advenir l'effet désiré.

En définitive, la force relative de l'écrit et de l'oral illustre les écarts entre les fondements culturels français et chinois : l'écrit pèse de tout son poids pour figer la situation et réduire l'incertitude du contexte français ; l'oral favorise la flexibilité et l'adaptabilité chinoises aux événements du moment.

7.7 Conclusion intermédiaire

Le temps, fondamental dans toute activité humaine, est un construit socioculturel, lié aux représentations de la nature, de la vie et des rapports sociaux, propres à chaque culture. Sa représentation relève toujours d'un cadre culturel spécifique.

plutôt de la transformation. *Yijing* est le livre chinois le plus ancien considéré comme la source de la culture chinoise. Selon la légende, le premier auteur de *Yijing* est Fuyi (伏羲), vivant à l'époque paléolithique (de 2,5 millions d'années à 10 000 ans av. notre ère).



Dans ces contacts interculturels, la variabilité des temporalités est souvent à l'origine des malentendus. Ceux-ci s'avèrent d'autant plus difficiles à éviter que les personnes ont tendance à considérer leur propre vision du temps comme intangible, allant de soi et universelle. Elles agissent d'une manière qui leur semble naturelle, alors que les « naturels » des uns et des autres ne coïncident pas. Cela provoque parfois des situations tendues, teintées d'accusations de « mauvaise foi ». Le planning devrait être remis à sa « juste » place par les Français et devenir un outil de travail collaboratif pour les Chinois, en l'actualisant régulièrement. Les échéances finales, les plus importantes pour les Chinois, pourraient être complétées par des étapes intermédiaires, nécessaires à un travail collectif. L'adaptabilité, la flexibilité des Chinois, la rigueur, parfois la rigidité des Français pourraient être l'occasion d'apprentissage de nature à vivifier le travail en équipe. Le caractère « professionnel » de ce travail universitaire est une occasion d'expérimenter un contexte où la flexibilité ne peut être que mesurée car le projet s'inscrit dans un contexte plus global qui dépend de partenaires extérieurs.

En définitive, la vigilance dans certaines situations pourrait aisément éviter d'aggraver les conflits : s'interroger sur les comportements silencieux, aussi bien des Français que des Chinois ; utiliser l'écrit comme un outil de confirmation, d'information et non d'échanges de ressentis.

Conclusion

Que retenir des situations qui ponctuent le développement d'équipes biculturelles franco-chinoises? Quels sont les points clefs de la constitution et du développement d'une équipe à travers la question du leadership, de la répartition du travail de groupe, de la communication, des relations interpersonnelles, des conflits et de la thématique du temps? Ces questions sont inhérentes au management des hommes et des équipes, au travail en projet. Beaucoup de caractéristiques communes traversent le fonctionnement des groupes qui se constituent dans un univers de travail, au sein d'une organisation. Pourtant, les mêmes situations ne conduisent pas à des lectures identiques. Certains effets de situation relèvent des histoires des individus, des intérêts personnels...

Au-delà des spécificités individuelles, des caractéristiques communes, liées à la culture nationale, ici française ou chinoise, influencent le management d'une équipe bi-culturelle, voire multiculturelle. Elles traversent toutes les situations professionnelles. Appliqués au management des systèmes d'information, les travaux présentés par Warkentin

et al. (2015) illustrent la part non négligeable de la culture nationale : par exemple, Chang et al. ont mis en évidence et confirmé que des différences clefs entre des individus chinois et américains, s'expliquent par le rôle de la culture nationale sur les intentions de partager des savoirs (Chang et al., 2015).

Nous avons mis les étudiants en situation de travail et d'apprentissage. Notre objectif était de les sensibiliser et de les former à la compétence interculturelle. Nous nous sommes approprié les apports de Thévenet sur la culture d'entreprise : *« le climat s'intéresse à ce que les gens pensent. La culture s'attache plutôt à ce que les gens font, aux références intervenant, qu'ils en soient conscients ou pas, dans leur manière de faire. Cette différence cruciale a des conséquences méthodologiques. L'analyse de la culture s'attache aux pratiques de gestion, décisions et comportements, alors que les méthodes d'analyse s'intéressent aux opinions des personnes et à leur réaction à la situation »* (Thévenet, 2015 : 89). En les plongeant dans des études de cas, exposés, activités festives à réaliser en équipes franco-chinoises, nous ne sommes pas intervenus sur le processus d'apprentissage culturel, mais nous l'avons favorisé. Notre temps final d'analyse des éléments que l'on peut attribuer à la culture nationale a été rendu possible par notre connaissance réciproque, en tant que chercheurs et pédagogues, de la culture de l'autre. Aujourd'hui, nous restons étonnés de la subtilité des écarts de perception et d'interprétation des comportements de l'autre. Les travaux de Hall (1984) ont nourri notre analyse. Ce ne sont pas aux règles, procédures et comportements usuels que nous nous sommes arrêtés, ni même aux croyances et valeurs, mais bien aux postulats implicites qui fondent les comportements, comme le rappelle Hall, *« la culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle »* (1984).

Durant cette expérience interculturelle, les étudiants français et chinois ont vécu une situation authentique de collaboration, partagé des expériences durant leur dernière année de master. Ainsi que tous les auteurs en management

l'affirment aujourd'hui, la contextualisation s'avère essentielle. En effet, les influences respectives de la culture nationale et de la culture organisationnelle se mêlent parfois au sein d'une organisation, ainsi que l'a montré E-H Schein dans ses recherches sur les cultures organisationnelles. Elles prennent leur source dans les croyances, valeurs et hypothèses des fondateurs des organisations, les expériences et apprentissages que les membres du groupe peuvent réaliser au cours de l'évolution de leur organisation et les nouvelles croyances, valeurs, et hypothèses apportées par les nouveaux membres et les nouveaux dirigeants (Schein, 1996 : 225). Nous avons approché la culture au niveau des individus et des groupes au sein d'un projet collaboratif. Les enseignements n'épuisent pas la question de la diversité des cultures, ni celle de la place de l'apprentissage individuel et collectif.

Nos conclusions ne sauraient être considérées comme directement transférables dans un autre contexte national. Dès 2009, John Child insistait sur la prise en compte d'éléments de contexte spécifique à la Chine (Child, 2009). Notre analyse étant centrée sur une lecture franco-chinoise, cette remarque s'applique également à la culture française, appauvrie par certaines grilles d'analyse aux soubassements théoriques exclusivement nord-américains, ou parfois tout simplement englobée dans une culture « occidentale ». Des chercheurs comme Philippe d'Iribarne (1989) en ont montré les caractéristiques et poursuivi leurs travaux collectifs, offrant une lecture fine, à l'instar d'un ouvrage récemment publié (d'Iribarne et al. 2020).

Plus largement, cultures organisationnelles, environnement socioéconomique, et tout simplement contexte sociétal interagissent et ne peuvent que nuancer nos propos. Ainsi, les étudiants chinois se trouvent d'emblée en minorité par rapport aux étudiants français, parce que tout se fait en français, à la française et en France. On aurait sans doute

une autre configuration de rapports si tout cela se passait en Chine ou ailleurs, dans un pays tiers.

En définitive, notre travail milite pour s'affranchir des analyses simplistes mais parfois séduisantes, loin des stéréotypes réducteurs. Nous sommes persuadés qu'il n'y a de réel travail interculturel que dans le respect de l'autre et de ses différences. Il revient donc à chacun d'entre nous de s'en emparer!

Références bibliographiques

ADLER N., CAMPBELL N. et LAURENT A., 1989, « In search of appropriate methodology : from outside the People's Republic of China looking », *in* : *Journal of International Business Studies* 20 (1) : 61-74.

ALON I., CHILD J., LI S. et MCINTYRE J., 2011, « Globalization of Chinese Firms Theoretical Universalism or Particularism », *Management and Organization Review* 7 (2) : 191-200.

ANDRE-LAROCHEBOUVY D., 1984, *Introduction à l'analyse sémio-linguistique de la conversation*, Paris : Didier Crédif.

BARMEYER Ch. et DAVOINE E., 2012, « Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 107 (1) : 63-73.

BLAIS M.-Cl., GAUCHET M. et OTTAVI D., 2018, *Pour une philosophie politique de l'éducation*, Paris : Fayard.

BLAU P. M., 2017 (1984), *Exchange and power in social life*, Routledge.

BROWN P. et LEVINSON S.C., 1987, *Politeness : Some universals in language usage*, Cambridge : Cambridge University Presse.

BOND M. H. E., 1996, *The handbook of Chinese psychology*, Oxford : Oxford University Press.

BORGETTO M., 1997, *La devise « Liberté, Égalité, Fraternité »*, Paris : PUF.

BOUTINET J.-P., 2004, *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalités*, Paris : PUF.

BOYACIGILLER N. A. et ADLER N. J., 1991, « The parochial dinosaur. Organizational science in a global context », *Academy of management Review* 16 (2) : 262-90.

BRULHART F., FAVOREU Ch. et LOUFRANI-FEDIDA S., 2019, « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching », *Management international* 23 (4) : 149-64.

CALVET L. J., 2017, « Connaître et reconnaître : entre doxa et épistémè », in : Yang Xiaomin et Zheng Lihua (éds.), *Chine-France : connaître et reconnaître*, Paris : Le Manuscrit Recherche-université.

CAMPOY E. et NEVEU V., 2007, « Confiance et performance au travail : L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue française de gestion* 175 (6) : 139-153.

CAO Y. Q., 2001, *Les effets de la distinction entre l'in-group et l'out-group sur la communication interpersonnelle*, mémoire de master, l'Université des Études étrangères du Guangdong.

CARROLL R., 1987, *Évidences invisibles : Américains et Français au quotidien*, Paris : Seuil.

CHANG Y.-W., HSU P.-Y., SHIAU W.-L. et TSAI C.-C., 2015, « Knowledge sharing intention in the United States and China : a cross-cultural study », *European Journal of Information Systems* 24 (3) : 262-277.

CHARLES-PAUVERS B. et WANG Z.-M., 2008, « Validité interculturelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle en France et en Chine », *Revue de gestion des ressources humaines* 69 : 2-18.

CHARLES-PAUVERS B. et WANG Z.-M., 2012, « Internationalisation des entreprises privées chinoises et GRH », in : Allouche José (sous la direction de), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert : 163-172.

CHEVRIER S., 2018, « Comment mieux gérer vos équipes multiculturelles », *Gestion* 43 (1) : 72-76, <https://doi.org/10.3917/riges.431.0072>.

CHEVRIER S., 2019, *Le management interculturel*, Paris : PUF.

CHILD J., 2009. « Context, comparison, and methodology in Chinese management research », *Management and organization review* 5 (1) : 57-73.

CROPANZANO R. et MITCHELL M. S.), 2005, « Social exchange theory : An interdisciplinary review », *Journal of management* 31 (6) : 874-900.

DESREUMAUX A. et BRÉCHET J.-P., 2019, *Repenser l'entreprise : une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Lille : Septentrion.

D'IRIBARNE Ph., 1989, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil.

D'IRIBARNE Ph., 1992, « Culture française et innovation technique », *Culture d'entreprise et innovation*, 299-308, Paris : CNRS Éditions.

D'IRIBARNE Ph., 2006, *L'Étrangeté française*, Paris : Seuil.

D'IRIBARNE Ph., CHEVRIER S., HENRY A., SEGAL J.-P. et TRÉGUER-FELTEN G., 2020, *Cross-cultural management revisited : A qualitative approach*, Oxford : Oxford University Press.

DUBY G. et ARIÈS Ph., 2000, *Histoire de la vie privée. Tome IV. De la Révolution à la Grande Guerre*, Paris : Seuil.

DURKHEIM E., 1894, « Les règles de la méthode sociologique », *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger* 37 : 465-498.

FAUST C., 2017, « Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français? », *Annales des Mines, Gérer et comprendre* 127 (1) : 27-37.

GAUTHEY F. et XARDEL D., 1990, *Le management interculturel*, Paris : PUF.

GIUST-DESPRAIRIS F. et MULLER B., 1997, *Se former dans un contexte de rencontres*, Paris : Anthoropos.

GRANET M., 1968, *La pensée chinoise [Nouvelle édition.]*, Paris : A. Michel.

GRANGE J., 2014, « De la philosophie française des sciences à la “philosophie analytique” à la française », *Cités* 58 (2) : 11-37

GRÉSY J.-E., DURET-SALZER F. et KURI C., 2019, *La médiation au travail : comment réussir?*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

GUMPERZ J. J., 1989a, *Engager la conversation : introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Paris : Minuit.

GUMPERZ J.J., 1989 b, *Sociolinguistique interactionnelle : une approche interprétative*, Paris : L’Harmattan.

HALL E.T., 1979, *Au-delà de la culture*, Paris : Seuil.

HALL E.T., 1984, *La danse de la vie*, Paris : Seuil.

HALL E.T. et HALL M.R., 1990, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris : A. Colin.

HERSCHTAL M. et MONFRET A.-L., 2016, *Réussir ses négociations avec les Chinois*, Paris : Dunod.

JULLIEN F., 1996, *Traité de l’efficacité*, Paris : Grasset/Fasquelle.

JULLIEN F., 2007, « Repérer les impensés de notre pensée pour penser l’accompagnement », in : Boutinet Jean-Pierre (éd.), *Penser l’accompagnement adulte*, Paris : PUF.

JULLIEN F., 2021, *Altérités : de l’altérité personnelle à l’altérité culturelle*, Paris : Gallimard.

KAMENAROVIC I. P., 2001, *Le conflit : perceptions chinoise et occidentale*, Paris : Les éditions du cerf.

KERBRAT-ORECCHIONI C., 1990, *Les interactions verbales*, Tome 1, Paris : A. Colin.

KERBRAT-ORECCHIONI C., 1992, *Les interactions verbales*, Tome 2, Paris : A. Colin.

LATOURETTE K.S., 1962, *The Chinese. Their history and culture*, New York : The Macmillan Company.

LESGARDS R. et GAUTHIER G., 1997, *Aux sources de la culture française*, Paris : Éd. la Découverte.

LI Z.-H. (李泽厚), 1986, *Histoire des pensées chinoises dans l'antiquité* (中国古代思想史论), Beijing, Édition du Peuple.

LIANG Sh.-M. (梁漱溟), 1996, *Les Chinois, leur société et leur vie* (中国人：社会与人生), Beijing : Editions zhong guo wen lian.

LIANG Sh.-M., 2000, *Les cultures d'Orient et d'Occident et leurs philosophies*, Paris : PUF.

LIN Y.-T., 1997, *La Chine et les Chinois*, Paris : Éditions Payot & Rivages.

LIU Z.-F. (刘再复) et LIN G. (林岗), 1987, « Des réflexions des intellectuels sur le caractère chinois pendant la période du Mouvement du Quatre Mai : la formation de l'homme par la culture chinoise » (论五四时期思想文化界对国民性的反思, 兼论中国文化对人的设计), in : *Réévaluation de la culture chinoise* (中国传统文化再估计), Shanghai : Éditions du Peuple de Shanghai.

MAURER B., 2002, « Contribution à une histoire de l'enseignement de l'oral en primaire par une étude du discours des manuels », *Études de linguistique appliquée* 125 (1) : 53-67.

MAURICE M., SELLEIER F. et SILVESTRE J.-J., 1992, « Analyse sociétale et cultures nationales : réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie* 33 (1) : 75-86.

MORAN R.T. et XARDEL D., 1994, *Au-delà des cultures : les enjeux du management international*, Paris : InterEditions.

MUGNY G., OBERLÉ D. et BEAUVOIS J.-L., 1995, *La psychologie sociale : relations humaines, groupes et influence sociale*, Presses universitaires de Grenoble.

PÉGAZ-PAQUET A. et CADET L., 2016, « Prendre/apprendre la parole : l'oral à l'école primaire dans les textes officiels », *Le français aujourd'hui* 195 (4) : 9-22.

PERROT M., 2009, *Histoire de chambres*, Paris : Seuil.

PHILIPPE-FONG E., SIMON-RADINEZ A. et DELANOË D., 2018, « Accueil des familles chinoises en consultation transculturelle », *L'Autre* 19 (1) : 53-61.

PICQ T. et DEFELIX Ch., 2011, « La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations? Une analyse gestion des compétences étendue », *Cahiers de recherche du CERG*, Université de Grenoble.

POULAT E., 1997, *La solution laïque et ses problèmes : fausses incertitudes, vraies inconnues*, Paris : Berg international.

SAMOVAR L.A., PORTER R.E. et JAIN N.C. (萨姆瓦等) 1988, *La communication interculturelle (跨文化传通)*, Beijing : Librairie san lian.

SCHEIN E. H., 1996, « Three cultures of management : The key to organizational learning », *MIT Sloan Management Review*.

SIROT S., 2002, *La grève en France : une histoire sociale (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris : Odile Jacob.

TARRAGONI F., 2018, *Sociologies de l'individu*, Paris : La Découverte.

TAVOILLOT P.-H., 2010, « La guerre des âges n'aura pas lieu : remarques sur la philosophie contemporaine de la famille », *Journal français de psychiatrie* 37 (2) : 9-11.

THÉVENET M., 2015, *La culture d'entreprise*, Paris : Seuil.

THUDEROZ C., MANGEMATIN V. et HARRISON D., 1999, *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Montréal : Gaëtan Morin.

TING-TOOMEY S. et OETZEL J. G., 2001, *Managing intercultural conflict effectively*, Thousand Oaks/London/New Delhi : Sage publications.

TROGER V. et RUANO-BORBALAN J.-Cl., 2021, *Histoire du système éducatif*, Paris : PUF.

USUNIER J. C., 1992, *Commerce entre cultures*, Paris : PUF.

WANG J.-Zh. (王举忠) et WANG Y. (王冶)(éds.), 1988, *La culture traditionnelle et les Chinois (传统文化与中国人)*, Shenyang : Éditions de l'Université de Liaoning.

WARKENTIN M., CHARLES-PAUVERS B. et CHAU P. Y. K., 2015, « Cross-cultural IS Research : perspectives from Eastern and Western traditions », *European Journal of Information Systems* 24 : 229-33.

WEISS D., 2010, « Évolution sociohistorique de la famille », *Journal français de psychiatrie* 37 (2) : 23-24.

WU Y. Q., 2006, *La négociation commerciale*, Beijing : Éditions de l'enseignement et de la recherche en langues étrangères.

ZHANG D.-N. (张岱年) et FANG K.-L. (方克立) (éds.), 1994, *Introduction à la culture chinoise* (中国文化概论), Beijing : Éditions de l'Université normale de Beijing.

ZHENG L.-H., 1995, *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, Paris : L'Harmattan.

ZHENG L.-H., 2002, *Les stratégies de communication des Chinois pour la face*, Lille : Septentrion.

ZHENG L.-H., 2003, *Langage et communication*, Beijing : Éditions de l'enseignement et de la recherche en langues étrangères.

ZHENG L.-H., 2019, *Communication interculturelle entre les Chinois et les Français*, Paris : Le Manuscrit Recherche-université.

ZHENG L.-H. et DESJEUX D. (éds.), 2002, *Entreprises et vie quotidienne en Chine*, Paris : L'Harmattan.



Imprimé en France pour les Éditions Le Manuscrit

Dépôt légal : août 2023

