

III – SOCIOSTRATEGIE

(7) Au milieu de l'Empire du Milieu

Abécédaire d'une rencontre interculturelle

Contribution Sylvie Lainé au rapport de mission 2007 Pangloss en Chine

A comme Asie : La Chine est en Asie, en Extrême Asie, littéralement au bout du monde, en tout cas du nôtre. Cette appartenance induit pour les Chinois des caractéristiques de souplesse, de capacité d'évolution. Parce que, comme partout en Asie, l'individu est une composante de l'univers, il n'en est pas le maître à l'inverse de l'individu occidental. En Occident, marqué par le judéo-christianisme et l'imaginaire de la Grèce antique, on rivalise avec les dieux. On a de l'ambition *pour soi-même*, et l'on se projette dans la réalisation de cette ambition. L'Asiatique observe, s'adapte et attend. Mais la Chine ne se réduit pas à sa ressemblance culturelle avec l'Asie, son continent privilégié d'influence. La Chine ressemble d'abord à la Chine, un continent en soi, un Empire qui a toujours apporté et continue d'apporter des solutions originales à des problèmes considérés par d'autres comme insolubles.

B comme Bibliographie : Pour en savoir plus, il faut lire « Chine/Europe, Percussions dans la pensée (PUF 2005), dirigé par Pierre Chartier et Thierry Marchaisse à partir du travail de François Jullien, sinologue féru de philosophie grecque. Il faut lire aussi « L'intelligence de la Chine » (Gallimard 1994) de Jacques Gernet, une bonne introduction à l'histoire et à la civilisation de ce pays, ou les « Essais sur la Chine » (Laffont 1998) du sinologue Simon Leys. Et, bien sûr, il faut s'imprégner de « L'Art de la guerre » de Sun Tzu (Flammarion). Enfin, approfondir les conclusions de l'étude de Pascale Reinhardt « Manager en Chine : conflits, incompréhensions ou relations réussies ? » (2003) s'avère utile.

B comme Bouddhisme : En Chine, prédomine l'école *mahayana*, celle du Grand Véhicule. Elle regorge de ciels, d'enfers et de descriptions du *Nirvana*. Et les aspects du Bouddha y sont multiples. Au Tibet, au Sichuan, et au Yunnan prédomine en revanche le bouddhisme tantrique, ou *rajrayana*, forme plus mystique qui accorde une grande place aux postures rituelles et aux mantras (formules sacrées) dont l'essentielle, OUM MANI PADME OUM.

C comme Cadeau : Echanger des cadeaux est une composante de la relation d'affaires. On en donne et l'on s'attend à recevoir des cadeaux de faible valeur : c'est le symbole qui compte. Le cadeau scelle la fin d'un séjour, d'une négociation. Toujours soigneusement enveloppé, il n'est pas question de le déballer en public. On part avec sans le regarder.

C comme Carte de visite : On tend la sienne à deux mains à son interlocuteur en accompagnant le geste d'une légère inclinaison de tête. Elle porte la fonction et les titres universitaires, est traduite en chinois d'un côté

- celui qui est présenté - et en anglais de l'autre. Face à un Chinois qui vous remet une carte sans titre, prudence ! Il peut s'agir d'un très haut personnage.

C comme Cochon : 2007 est sous le signe du cochon. Oui, c'est de l'astrologie et une vieille légende. Il était une fois... Une nuit de Nouvel An, l'Empereur de Jade convia tous les animaux. Seuls douze d'entre eux se présentèrent. Pour les remercier, Bouddha instaura une année symbolique en l'honneur de chacun d'eux. Et il décréta que les nouveau-nés d'une année donnée hériteraient des caractéristiques de l'animal de l'année. Les Chinois sont souvent superstitieux. Même en affaires. Surtout en affaires.

C comme Commerce : Les Chinois ont, pour les affaires et le commerce, un penchant et un talent naturels encouragés depuis 1979. L'activité marchande est (aujourd'hui) perçue comme un domaine privilégié où l'on peut se réaliser à fond. C'est simple : ce n'est plus un penchant mais une pulsion.

C comme Confucianisme : Fondé au VII siècle av. notre ère, à l'instar du taoïsme, avec lequel il a toujours cohabité harmonieusement, il s'agit plus d'une philosophie que d'une religion. Le confucianisme définit des codes de conduite - observation des rites - et des modèles de soumission - respect des liens « naturels » d'autorité -. Il met l'accent sur la famille, la piété filiale et le culte des ancêtres. Cette morale sociale est fondée sur le sens du relationnel, la confiance, la loyauté, l'éducation, la rectitude. Elle vise à une société paisible susceptible de faire émerger des dirigeants justes et bienveillants. La famille est le fondement de cette organisation sociale. Cette conception d'une société et d'un gouvernement guidés par la morale s'est opposée tout au long de l'histoire à celle des légistes. Ainsi, la Loi a-t-elle toujours été perçue en Chine comme un outil administratif au service des fonctionnaires, des bureaucrates. Elle doit être imprécise pour permettre des interprétations variées et adaptées à la situation à traiter. Le caractère impératif et universel de la loi est étranger à la mentalité chinoise. Le véritable, l'efficace moyen de réguler les relations humaines, c'est la conciliation, les « arrangements ».

C comme Contrat : Signer un contrat avec un partenaire chinois ne veut pas dire atteindre le but mais se positionner sur une nouvelle ligne de départ : tout peut être remis en question, signé ou pas. Il est, par ailleurs, contre indiqué de faire apparaître le « grand chef » à la fin, comme en France, pour « juste » signer le contrat. En Chine, ce serait l'occasion de retarder cette signature pour demander de nouvelles concessions. En ce domaine comme en d'autres, rien n'est catégorique. À chaque situation, sa solution propre : « Peu importe qu'un chat soit noir ou blanc, s'il attrape les souris, c'est un bon chat ».

C comme Conversation : Parler directement de questions de travail lors d'un repas partagé ne se fait pas. À part cela, tous les sujets peuvent être abordés. À l'exception du domaine politique - surtout en public -, il n'existe aucun tabou, ni religieux ni social.

D comme Danwei : L'unité administrative au sein de laquelle chacun est enregistré - école, régiment, village... -. Structure protectrice et coercitive qui limite l'autonomie de l'individu, l'institution est en déclin depuis 1978, mais reste importante pour les entreprises d'Etat et l'administration.

D comme Deng Xiaoping (1904-1997) : Deng Xiaoping a passé plusieurs années à Paris et à Montargis, dans le cadre d'un programme « travail-études » qui a permis dans les années 20 d'accueillir en France environ 5000 étudiants chinois. Ensuite, mais beaucoup plus tard, il a su transformer le régime communiste en puissance capitaliste *à la chinoise* : « Traverser la rivière en tâtant les pierres. ». Cela s'appelle le socialisme de marché et a commencé en 1978-1979. Le processus n'est pas simple. Et la transition fut et reste douloureuse. On ne passe pas du tout étatisé à l'économie de marché comme cela. Heureusement, les Chinois ne fonctionnent pas avec des processus. Ils se contentent d'agir. Et d'avancer. L'ouverture économique a fait, bien sûr, évoluer les aspirations : l'idéal socialiste de l'intellectuel a été remplacé par celui de l'homme riche, soigneusement étouffé pendant l'ère communiste. Aujourd'hui, de nouveau, comme durant des siècles et des siècles, avoir de l'argent et ne pas le montrer n'est pas chinois. Le segment de classes moyennes supérieures directement sensible à cet axiome pèse 70 millions d'habitants, en progression de 5 millions par an¹.

D comme discrétion : À l'exact opposé du sauveur latin, le héros chinois est discret. Parce que la culture chinoise inculque que, pour être efficace, il faut éviter de « se mettre en avant ». Être efficace, c'est préparer en amont, en prenant son temps, un maximum de temps s'il le faut, c'est construire les conditions de l'évolution que l'on escompte. Les héros chinois sont invisibles. D'ailleurs, ce ne sont pas des héros, mais les membres d'un groupe. Le groupe est plus important que le héros. Les individus qui composent le groupe sont nombreux. Justement, c'est ce qui fait leur force.

E comme Education : Hiérarchisé comme tous les systèmes en Chine, le système éducatif regroupe des « écoles clés » au niveau du secondaire et des « universités clés » au niveau supérieur. La compétition est rude et féroce. Une fois admis, élèves et étudiants sont très protégés et encadrés, pris en charge par leur « Danwei » : soins médicaux, logement, excursions, liens sociaux. Ceux qui réussissent sont, à la sortie, sûrs d'eux-mêmes et de leurs capacités. Ils partagent un sentiment d'appartenance à l'élite qui doit leur conférer naturellement un rôle social adéquat et la considération qui va avec.

Les méthodes pédagogiques encouragent peu la créativité. Le professeur récite son cours et les élèves écoutent ou lisent en même temps dans leur manuel ce qui est dit.

Les examens reprennent exactement le contenu des manuels, de sorte qu'il suffit d'apprendre par cœur pour être reçu. Cela développe la mémoire, généralement excellente.

F comme Face : La FACE est un principe cardinal chinois. On doit la préserver sans affecter celle des autres, le mieux étant de « donner de la face » à ses interlocuteurs. La modestie affichée est un moyen de renforcer la face de l'autre. Il en est d'autres. Si le discours est indirect et, le plus souvent masqué, c'est AUSSI pour se protéger, c'est-à-dire protéger sa propre face - celle de sa famille, de son clan, de son réseau - et celle de son interlocuteur.

¹ Source : HEC Eurasia Institute, Lettre de janvier 2007.

F comme Famille : La famille est le noyau de la vie sociale chinoise. Traditionnelle, elle était polycellulaire (trois générations sous un seul toit, selon l'adage confucéen). Idéalisée comme l'un des principaux modes de relations du confucianisme, elle s'élargit à l'entreprise – une grande famille – ... Sauf qu'elle est aussi une structure d'exploitation, au sein de laquelle les relations sont de subordination. C'est très vrai dans l'entreprise. Quant à la famille au sens classique, elle a bien changé. Réduite dans la majorité des cas au couple avec SON enfant, peut-elle toujours apporter la protection attendue ? L'enfant empereur contemporain prendra-t-il en charge, demain, ses vieux parents ? Et s'il ne le fait pas, qui le fera, puisque les systèmes de retraite sont notoirement inadaptés et insuffisants ?

G comme Guanxi : Il s'agit d'une relation privilégiée entre individus, liée ou non au hasard des rencontres. Elle peut donc se construire avec un étranger. Mais établir une telle relation prend du temps. Cela suppose l'expérience réussie de services rendus et de fiabilité croisée. Ce réseau de relations, qui tisse des liens de mutuelle dépendance et n'est fondé sur aucune relation contractuelle, permet de contourner les embûches administratives et professionnelles.

H comme Harmonie : L'esprit de conciliation doit systématiquement prévaloir. C'est l'idéal confucéen. Le conflit doit être évité autant que possible. C'est la raison pour laquelle la décision est le plus souvent collégiale : c'est de la décision individuelle sans prise en compte d'impératifs plus larges que celui de l'individu que peut naître le conflit. Pratiquement, cette harmonie n'existe et n'est pratiquée que dans le cercle étroit de la famille et du guanxi. Reste que, globalement, les gouvernants chinois ont fixé le cap : une société harmonieuse. HARMONIEUSE, on vous dit.

H comme Hiérarchie : La hiérarchie joue en Chine un rôle essentiel. De l'Empereur au père, en passant par le parti et le chef ou, comme on dit chez nous, le manager.

H comme Histoire : La Chine est une longue histoire – écrite – qui remonte à près de 4000 ans. Elle est l'une des plus vieilles civilisations du monde, elle est la plus vieille tradition d'administration publique. Son écriture et les valeurs sur lesquelles se fonde son organisation sociale sont restées à peu près intactes depuis plus de 2000 ans (malgré les troubles, les périodes d'éclatement de l'empire et les révolutions). Ce support de cohésion sociale nourrit le sentiment d'appartenance à une culture unique.

I comme Impoli : Parce que les rapports sociaux sont très hiérarchisés, les Chinois attendent de leurs interlocuteurs un comportement qui corresponde à son « grade » réel ou supposé. Lorsque ce n'est pas le cas, cette personne est considérée comme « bu limao », *impolie*, mal élevée, inculte. Cela dit, tout ou presque est autorisé en Chine. Cracher, hurler, roter, parler la bouche pleine, bousculer, s'affaler sur son siège, mettre les coudes sur la table et, comme vous l'imaginez, on en passe. L'essentiel est de ne pas faire perdre la face à son interlocuteur. On peut, c'est encore mieux, lui « donner de la face ». L'humilité (apparente) sert cet objectif. C'est aussi à cette fin que l'on raccompagne beaucoup : à la porte, à l'ascenseur, à la voiture, à l'hôtel, à l'avion. Et, à Pékin, pour accueillir dignement les Jeux Olympiques de 2008, et jeter les bases de la société plus harmonieuse voulue par le président Hu Jintao, une action dynamique s'est mise en place. Conduite par le Bureau

du Progrès Culturel et Ethique, cellule placée sous l'autorité directe du PC pékinois, elle consiste à diffuser des brochures qui proposent des conseils pratiques. Exemples ? « Ne pas se moucher dans sa serviette », « Assister aux rencontres sportives de manière civilisée dans la victoire comme dans la défaite ». Dans le même esprit, un produit étonnant se lance sur le marché : le crachoir portable. Et le 11 de chaque mois, les Pékinois s'astreignent à une « journée de la file d'attente ».

J comme Jintao : En 2008, la Chine fêtera ses 30 ans dans l'ère des réformes. Le 17^{ème} Congrès du PCC a sacré définitivement HU JINTAO et son équipe (liquidant par la même les derniers bastions du pouvoir de l'ancienne équipe de Jiang Zemin). Quant au prochain congrès - en automne 2007 -, il devrait le reconduire jusqu'en 2012.

K comme Karaté : Bien sûr, un certain nombre de Chinois pratiquent le karaté. Mais un nombre beaucoup plus impressionnant s'adonnent au Taï Chi, cette gymnastique du souffle vital, qui donne – pour l'observateur occidental et donc barbare – une impression de répétition à l'infini des mêmes gestes. Reste que, dès le petit matin, une foule d'hommes et de femmes de tous âges la pratiquent avec passion dans les parcs et les rues.

L comme Langue : Figurative, l'écriture ne s'appuie sur aucun alphabet. La réalité est observée, analysée, symbolisée puis traduite en signes (à l'origine, des pictogrammes) qui l'expriment. Cette écriture est unique et constitue l'une des bases de l'unité chinoise. Mais les langues sont nombreuses, sinon multiples. La langue officielle est le mandarin... Et on recense environ 200 dialectes locaux, dont le cantonais. Ceux qui veulent apprendre le mandarin doivent à l'oral, maîtriser quatre tons et 56 000 caractères à l'écrit... Tant que cela ? Mais non ! 8000 devraient suffire, disent les experts (ceux qui parlent chinois)... Dans tous les cas, il faudra parallèlement apprendre à émailler son discours d'allusions, de métaphores, presque de poésie.

M comme Mao Zedong (1893-1976) : Depuis sa mort, le 6 avril 1976, la Chine a été démaoïsée... Sans qu'aucun des portraits du père fondateur de la République Populaire de Chine n'ait été ôté d'aucun mur, sans qu'aucune de ses statues n'ait été jetée à terre. Il est toujours vénéré, bien qu'il soit l'instigateur de la Révolution culturelle – de 1966 à 1976 – de sinistre mémoire. Mais, pour l'immense majorité des Chinois, l'arrivée au pouvoir du PCC en 1949 est synonyme de la création d'une Chine nouvelle, libérée à la fois du joug impérialiste et du joug de la tradition.

M comme mutation : Toute situation est transitoire, *en transformation, en mutation*. Le Livre des Mutations ne date pas d'hier : il a été écrit il y a des milliers d'années, toujours enrichi depuis, complété, en mutation lui-même. Tout est transitoire à commencer, par exemple, par la domination économique de l'Occident. Car, pour la culture chinoise, les *modèles* économiques ou managériaux, chers aux Occidentaux, n'ont pas grand sens. La réalité ne peut se réduire à un modèle puisque les modèles, comme toutes les composantes de notre monde, se transforment. Et leur mue perpétuelle interdit de leur affecter une caractéristique d'infailibilité. Ici (ou là-bas, comme on voudra), rien n'est adopté ou généralisé sans avoir été longuement testé, et souvent corrigé : on essaie, on avance en tâtonnant. Le chemin est continu : c'est la voie du Tao. C'est aussi du pragmatisme. Vu d'Occident, c'est de l'incohérence, un goût pour les contradictions. Vu de Chine, le blanc

et le noir n'existent pas. Il y a du blanc dans le noir et du noir dans le blanc. Vous avez dit gris ? Que nenni ! Ce n'est pas une couleur, mais un équilibre.

N comme Négociation : Elle peut durer très longtemps et se précipiter sur la fin. Qui décide de cette fin ? Les partenaires chinois. Pas nécessairement ceux qui ont participé aux discussions, bien sûr. Dans tous les cas, le pire est de faire preuve d'impatience, de colère ou même d'énervement. On argumente, on quadrille « le terrain », on est prêt à une solution « souple ». L'anticipation est une aptitude clé. Elle ne prépare pas l'action, *elle l'évite* au contraire. L'issue ne dépend pas de la planification des avancées ou de la force d'un argumentaire, mais de la capacité à orienter le déroulement d'un processus. L'action du négociateur est, ainsi, invisible. Quand la bataille a lieu, tout est joué. C'est l'art de l'esquive, de l'indirect, du détour, de l'évitement. En cas de conflit manifeste, évitez de vous prononcer immédiatement. Déclarez que l'enjeu mérite réflexion. ET fixez une autre rencontre pour exposer longuement d'autres arguments. Et si votre partenaire chinois se met à rire, c'est, peut-être, pour dédramatiser la situation. Le mieux, on l'aura compris, est de se faire accompagner par des médiateurs culturels, consultants occidentaux spécialistes. En amont. Et tout au long d'une négociation.

N comme Nombre : Les Chinois sont nombreux. Du point de vue d'un Belge, il y a sur terre près de 4 milliards d'étrangers. Tandis que, pour un Chinois, il n'y en a « que » deux milliards et demi... Ils sont 1 milliard 300 millions, 1 milliard 400 millions quasiment, une « mer de gens » (*the sea of people*), expression chinoise... Un humain sur cinq est Chinois... Sans compter ceux de la diaspora. Déjà, l'état de Qin gouvernait 50 millions d'hommes, à l'époque où fleurissait « notre » civilisation grecque qui elle concernait ... 3 millions de personnes. Cela n'empêche pas la Chine d'accuser un « déficit » de 50 millions de ... Naissances féminines ! Il est vrai que la tendance, sur ce point, s'améliore, sinon s'inverse. On croise dans les rues des villes, de plus en plus de toutes petites filles, dans les bras des couples à enfant unique. Et l'on remarque que le nombre 50 millions revient deux fois dans ce paragraphe. Ce n'est pas voulu, non.

N comme Non : À propos de non, sachez que les Chinois ne disent jamais NON. Ils ne disent pas beaucoup plus OUI, d'ailleurs. De ce fait, il est prudent de comprendre le sens voilé de phrases telles que « Ce n'est pas opportun », « Laissez-moi y penser plus avant ». « Je dois en référer à... ». Ainsi votre interlocuteur chinois évite-t-il d'être mis « au pied du mur », ce qu'il déteste au plus haut point.

O comme Ordre : Pour s'enrichir, il faut vivre dans l'Ordre. Et, pour maintenir l'Ordre, le Parti communiste n'est pas si mal, après tout. C'est en tout cas ce que semblent penser les Chinois.

P comme peine de mort : La Chine détient le record mondial d'exécutions, environ 10 000 par an. La famille du condamné reçoit la facture de la balle. Mais c'est une coutume qui tend à disparaître : on tue moins avec des balles et de plus en plus avec des injections.

P comme Pensée : Normative, elle indique ce qui devrait être plutôt que de chercher à comprendre la situation. La pensée est globale, concrète, inductive, métaphorique, à l'exact opposé de la pensée française, analytique, cartésienne, déductive, raisonnée. Le vrai ne s'oppose pas au faux,

proposition déconcertante pour le Français habitué aux principes. Les situations sont appréhendées dans leur ensemble, intégrées et transformées en actions de façon intuitive. La pensée *décrit*, elle préfère les proverbes aux raisonnements. Elle ignore le principe de causalité. Elle oriente l'action, elle ne l'explique pas.

P comme Ponctualité : Les Chinois sont ponctuels. Arriver en retard est un grave manque de respect et peut être interprété comme un signe de mépris.

Q comme Questions : Les Chinois s'intéressent à autrui, à tous ceux avec lesquels ils veulent établir ou entretiennent déjà des relations. Poser des questions sur la vie privée de leurs interlocuteurs n'est pas un manque de discrétion, mais une marque d'attention.

R comme Réunion : Les réunions ressemblent à une suite de monologues très bien préparés. Avec les Chinois, mieux vaut éviter l'improvisation. Préparez votre discours.

R comme Romantique : Les Français sont romantiques, disent les Chinois. La France est le pays de l'amour. Et de la cuisine, la seule au monde à pouvoir, le cas échéant, rivaliser avec la cuisine chinoise. En outre, la Révolution Française a fait naître l'idéal socialiste. Les manuels chinois d'histoire expliquent qu'elle fut une étape décisive dans la chute des « régimes féodaux ». Emile Zola et Victor Hugo, champions de l'idéal égalitaire et de la justice sociale, y sont connus, autant que de Gaulle, le premier chef de gouvernement occidental à reconnaître la Chine en 1964 (en pleine guerre du Vietnam). Marguerite Duras aussi est connue. Elle, c'est grâce au succès fulgurant de son livre, *L'Amant*.

S comme Sinisation : La Chine absorbe et transforme. Elle perpétue et renforce son identité culturelle en l'enrichissant d'apports extérieurs. Les Jésuites en leur temps et la diaspora Juive en sont d'étonnantes illustrations. C'est, probablement, la plus belle leçon culturelle que nous livre la Chine et, en même temps, l'un des facteurs de succès de sa puissance. Ainsi la Chine « absorbe-t-elle » depuis le milieu du XIX siècle : de l'Occident, entre 1861 et 1949, des Soviétiques, de 1949 à 1960, de l'Occident et surtout des Américains de 1978 à aujourd'hui.

S comme Souveraineté : La souveraineté chinoise, l'indépendance nationale et la protection des intérêts chinois est une obsession. Développé surtout depuis le début du XX siècle – réaction à la déchéance de l'empire et aux humiliations subies de l'étranger -, ce souci influe sur la politique à l'égard des étrangers et les relations commerciales entretenues avec eux. La conscience nationale est forte, et les Chinois estiment que le XXI siècle sera chinois. Le rapport à l'Occident est biaisé par l'expérience colonialiste et impérialiste : l'humiliation infligée à la Chine n'est toujours pas digérée. Pour la première fois, l'idée qu'il pouvait y avoir une civilisation supérieure à celle de la Chine apparaissait. Le retour de Hong-Kong (1997) et de Macao (1999) ont donc valeur de symbole : ils marquent la fin de rapports inégaux. Confrontée il y a un siècle à la supériorité technologique de l'Occident et au déclin interne de sa société, la Chine a su prendre le savoir occidental comme instrument et le savoir oriental comme fondement.

S comme Stratégie : Depuis Sun Tzu², le père de la stratégie militaire, être stratège, c'est savoir tirer parti d'une situation, quelle qu'elle soit. Ce qui compte, ce n'est pas la victoire, c'est d'aboutir au résultat escompté. Peu importe comment. Ce qui compte, c'est de ne jamais cesser d'avancer. L'effet ne doit pas être forcé, mais *facilité*. « Aider ce qui vient tout seul » selon la doctrine de Lao Tseu. C'est ainsi que l'on finit par vaincre sans combattre. En privant ceux d'en face de leur potentiel. La victoire ne s'arrache pas, elle se ramasse comme un fruit mûr tombé à terre. Oui, c'est quand même une histoire de victoire que les Chinois racontent.

T comme Taoïsme : L'intuition taoïste c'est qu'être en harmonie avec la Nature est la meilleure voie pour trouver le bien-être. De cette intuition naît l'importance attribuée à l'observation de la nature et, plus généralement, du monde. Le taoïsme distingue deux forces complémentaires dans l'univers : le yin et le yang, le clair et l'obscur, le chaud et le froid. Il est né au VII^e siècle av notre ère et l'on ne sait rien de son fondateur, Lao Tseu, ni même s'il a réellement existé. Le cœur du taoïsme est le concept du « dao » ou *voie*, principe de l'univers. La voie du Tao se fonde sur trois axes : la simplicité, l'authenticité, la discipline. À l'inverse du confucianisme, le taoïsme développe une méfiance absolue à l'égard de l'organisation de la société, de la hiérarchie administrative et des autorités. L'objectif est de comprendre les phénomènes du monde et leurs lois pour s'y adapter et s'y conformer. Familier de l'alliance des contraires - les contraires ne s'opposent pas, ils se complètent -, le Chinois est tout à la fois confucéen et taoïste. Les deux doctrines ont en commun de rechercher l'efficacité : on ne spéculé pas, on ne pose pas la question du pourquoi, comme l'Occidental se plaît à le faire, mais bien celle du comment. Comment les choses fonctionnent-elles ?

T comme Toasts : À table, on porte des toasts à l'amitié, au succès, à la fortune. Beaucoup de toasts. On dit « ganbei » - cul sec - surtout dans les banquets. Un banquet digne de ce nom a lieu dans un salon privé et la personne la plus importante s'installe face à la porte de ce salon. Quand le dernier plat a été servi, on quitte la table. Tout de suite. Rapidement. Comme les toasts, des banquets, il y en a beaucoup. Ils constituent la conclusion normale d'une journée de négociation. Et on y mange autant qu'on y boit. Un proverbe chinois informe : « Tout ce qui a quatre pattes et n'est pas une table, nous le mangeons ».

U comme Uniformité : Si la Chine est une, elle n'est pas uniforme. Ainsi, le développement économique est-il inégal. Les disparités régionales sont fortes. À titre d'exemple, s'agissant de PIB par tête, le rapport est de 1 à 5 selon les provinces.

V comme Valeurs : Les valeurs dominantes dans la société chinoise sont l'ordre social et l'harmonie. Ceci renforce l'orientation « groupe » de cette culture, en ce sens que l'être social prime sur l'individu et l'intérêt mutuel est garant de la solidité du lien social.

V comme Villes : La Chine compte 174 villes dépassant le million d'habitants. Une douzaine d'entre elles ont plus de 10 millions d'habitants (dont les quatre municipalités indépendantes, Beijing, Tianjin, Shanghai et

² Ou Sunzi, choisissez l'orthographe vous-même.

Chongqing). Mais en Chine, une ville intègre les circonscriptions rurales. Ainsi, Chongqing compte-t-elle 75% de districts ruraux.

W comme WFOE : pour *Wholly Foreign Owned Enterprise*, la nouvelle « clé » juridique préférée au joint venture pour s'implanter en Chine depuis l'annonce de l'entrée de la Chine dans l'OMC.

X comme Xitong : ; Fondés sur les guanxi, les xitong, réseaux indirects de communication au sein de la bureaucratie permettent d'obtenir et d'emporter une décision, parallèlement au système officiel.

Y comme monnaie chinoise, pardon, comme **YUAN**.

Y comme Yangzi Jiang : Le Fleuve Bleu, long de 5000 kms, le 3^{ème} du monde après le Nil et l'Amazone... Le Huanghe, Fleuve Jaune ne s'étire « que » sur 4830 kms....

Z comme Zong Jingli : Directeur Général. C'est le titre le plus important de la hiérarchie d'entreprise.

Z comme Zhongguo : La vision du monde des Chinois est sino-centrique. Dans leur imaginaire fondateur, la terre est carrée et le ciel est rond. Les terres couvertes par le ciel constituent la Chine : l'Empire du Milieu, **Zhongguo**. Quant aux « coins » de la terre, ils sont peuplés de barbares. Cette conviction millénaire et pérenne donne aux Chinois un certain sentiment de supériorité. En face d'eux, si l'on veut s'allier, négocier, vendre, plus humble et courtois on est, mieux c'est.

*