



**HAL**  
open science

## Quelles approches possibles du terrain chinois en communication organisationnelle? Situation et retour d'expérience

Mylene Hardy

### ► To cite this version:

Mylene Hardy. Quelles approches possibles du terrain chinois en communication organisationnelle? Situation et retour d'expérience. *Études de communication - Langages, information, médiations*, 2009, 32, pp.109-128. 10.4000/edc.946 . sic\_00489102

**HAL Id: sic\_00489102**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00489102](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00489102)**

Submitted on 4 Jun 2010

**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.

**Communication présentée aux Journées :**

**ParcourSIC 2008  
18-20 juin 2008, Lille**

**version finale de la communication publiée dans :  
Etudes de Communication n°32, 2009, pp.109-128**

**Disponible en ligne :**

**<http://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2009-1-page-109.htm>**

---

**Mylène Hardy-Zhang**

Doctorante CRAIC, IEP d'Aix

ATER UFR IDIST, Lille 3

[mylene.hardy@univ-lille3.fr](mailto:mylene.hardy@univ-lille3.fr)

**Quelles approches possibles du terrain chinois en communication organisationnelle?  
Situation et retour d'expérience**

**Résumé :**

Le but de cette communication est de présenter les avantages et inconvénients des différentes méthodes de recherche envisageables en communication organisationnelle en Chine, à partir de la littérature et de notre expérience (observation des pratiques de recherche, examen de la littérature chinoise et entretiens informels avec des professeurs et étudiants chinois). Notre présentation s'effectuera en trois parties. Dans la première, nous proposons un court aperçu de l'organisation académique des chercheurs en communication organisationnelle en Chine, en mettant en avant l'aspect dispersé de la recherche et le manque de recherches sur la communication en entreprise. Nous examinons dans un deuxième temps les méthodes de recherche généralement utilisées pour étudier la communication organisationnelle en Chine et soulignons les besoins en méthodes qualitatives. Nous résumons dans une dernière partie notre expérience de deux années passées en Chine, en mettant en avant les difficultés que nous avons rencontrées, avant de proposer dans la conclusion quelques conseils pour les jeunes chercheurs souhaitant effectuer ce type d'étude sur le terrain chinois.

**Mots-clés :**

Communication organisationnelle – Chine – méthodes de recherche – terrain – place du chercheur

## **Introduction**

La Chine attire de plus en plus de chercheurs en sciences sociales, qu'ils souhaitent comprendre son évolution socio-économique ou accompagner des organisations étrangères s'y implantant. Le terrain chinois est un terrain difficile, de par les différences culturelles et linguistiques tout d'abord, mais également par la relation spécifique entre société et Etat, à laquelle doivent s'adapter les chercheurs.

Le but de cette communication est de présenter les avantages et inconvénients des différentes méthodes de recherche envisageables en communication organisationnelle en Chine, à partir de la littérature et de notre expérience (observation des pratiques de recherche, examen de la littérature chinoise et entretiens informels avec des professeurs et étudiants chinois). Notre présentation s'effectuera en trois parties. Dans la première, nous proposons un court aperçu de l'organisation académique des chercheurs en communication organisationnelle en Chine, en mettant en avant l'aspect dispersé de la recherche et le manque de recherches sur la communication d'entreprise. Nous examinons dans un deuxième temps les méthodes de recherche généralement utilisées pour étudier la communication organisationnelle en Chine et soulignons les besoins en méthodes qualitatives. Nous résumons dans une dernière partie notre expérience de deux années passées en Chine, en mettant en avant les difficultés que nous avons rencontrées, avant de proposer dans la conclusion quelques conseils pour les jeunes chercheurs souhaitant effectuer ce type d'étude sur le terrain chinois.

### **1. Les recherches en communication organisationnelle en Chine**

Pour comprendre comment approcher le terrain chinois en communication organisationnelle, il faut tout d'abord comprendre comment les sciences de l'information et de la communication sont organisées dans le pays. Les sciences de l'information et de la communication sont, en France, une jeune discipline et, en Chine un ensemble de disciplines constitué sous une forme différente, apparentée à celle que l'on trouve aux Etats-Unis, mais avec quelques variations :

- une discipline de sciences de l'information apparentée à l'informatique et aux télécommunications ;
- une discipline de sciences de la communication, mais nommée en chinois « sciences de la transmission », et qui en fait regroupe des chercheurs en communication de masse et s'intéressant quasiment uniquement aux problématiques liées aux médias.

La situation actuelle et passée du pays permet de comprendre cette répartition et la quasi absence de certaines problématiques, notamment la communication interpersonnelle et la communication organisationnelle.

Dans un pays où la communication interpersonnelle était très contrôlée jusqu'il y a peu, il semble normal que peu d'études aient été effectuées sur le sujet. En réalité, les études en communication interpersonnelle ne sont pas effectuées par des chercheurs en communication, mais par d'autres disciplines :

- la psychosociologie, discipline apparue récemment en Chine, et qui s'intéresse aux problèmes relationnels et à la gestion de la « face » (Zeng et Liu, 2004 ; Shao, 1988).
- la linguistique et le rôle de la communication dans les relations interculturelles (Dou, 2005 ; Gao, 1998 ; Freeman et Habermann, 1996);
- la sociologie et la communication comme éléments des relations sociales dans le capital social (exemple : Zhou, 2005)

Un des seuls ouvrages réellement chinois (c'est-à-dire non traduit d'un ouvrage américain et faisant plus que de simplement reprendre les thèses américaines) n'a été publié qu'en 2006 et a été écrit par un professeur enseignant le français.

Hormis celles conduites par des chercheurs chinois en psychologie sociale, les seules recherches approfondies en communication interpersonnelle en Chine ont été effectuées par des chercheurs américains d'origine chinoise (cf. Jia, 2002 ; Lu, 2002).

En communication organisationnelle, la situation est encore plus floue : la recherche chinoise dans ce domaine est rare du fait de son existence encore très jeune (Chen et Lin, 2003). La communication organisationnelle est comprise dans le même sens qu'aux Etats-Unis la plupart du temps, c'est-à-dire comme la communication s'effectuant à l'intérieur d'une organisation, en général une entreprise. Elle est étudiée de manière assez dispersée selon les axes suivants :

- la communication marketing (très étudiée) (exemple : Chan et Cheng, 2002) ;
- les relations publiques et la communication externe de l'entreprise (exemple : Chen, 2007);
- la négociation (exemple : Kong, 1995).

La communication interne de l'entreprise est peu étudiée par les chercheurs chinois en tant que telle. En général, leurs ouvrages ou articles ne font que reprendre les résultats et thèses développés par les chercheurs américains, recèlent rarement des résultats d'enquêtes, et sont parfois plutôt destinés à un public de praticiens (cf. He, Hou et Ren, 2002). Dans tous les cas, la communication organisationnelle est étudiée par :

- des chercheurs en science de gestion, qui souvent utilisent la communication comme variable unique, définie par des critères de vitesse de transmission (par exemple : Sun et Li, 2005);
- des chercheurs en linguistique et/ou spécialistes d'un pays, qui s'interrogent sur la communication organisationnelle dans un cadre comparatif ou interculturel. C'est le cas par exemple des recherches que l'équipe du professeur Zheng Lihua a mené dans le Guangdong sur les entreprises à capitaux mixtes, et qui sont connues en France par la collaboration qui a été effectuée avec Dominique Desjeux (Zheng et Desjeux, 2002).

D'autres recherches dispersées où apparaît la communication ont été conduites par des sociologues. C'est en effet la sociologie qui s'est le plus développée en Chine ces dernières années et qui a donné lieu à des recherches innovantes.

Les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'organisation ne sont pas encore étudiées de manière approfondie en Chine du fait de facteurs liés à l'évolution socio-économique du pays. Bien que l'encouragement donné à l'entrepreneuriat privé ait débuté dès les années 80, sa mise en place effective est très récente. Or ce sont les entrepreneurs privés qui sont demandeurs d'études destinées à améliorer la performance de leurs entreprises. Si les entreprises d'Etat, à la hiérarchie plus stricte, cherchent aussi la performance, elles accueillent moins facilement les chercheurs en communication. Malgré la privatisation accélérée des entreprises chinoises, le contrôle de l'Etat reste très fort, à travers notamment les conseils d'administration des entreprises où siègent toujours des représentants des gouvernements locaux, dont la présence est sollicitée pour améliorer les relations entre l'entreprise et le gouvernement local qui contrôle les ressources (matérielles et informationnelles) nécessaires à la performance de l'entreprise (Wu, 2003 ; Luo, 2000 ; Oi, 1996). Ce contrôle plus ou moins visible des entreprises privées par l'Etat rend plus difficile des recherches en communication organisationnelle qui risqueraient peut-être de mettre à jour le fonctionnement invisible de l'organisation. Ainsi, le problème de pénétrer les entreprises, qui se pose à tout chercheur, est encore plus grand en Chine pour des chercheurs de nationalité étrangère.

## **2. Les méthodes de recherche en communication organisationnelle**

Les facteurs soulevés ci-dessus influencent l'orientation de la recherche et donc les méthodes préconisées. Si les chercheurs chinois maîtrisent souvent très bien les méthodes de recherche quantitatives, la recherche chinoise a moins approfondi les méthodes qualitatives. C'est donc ce domaine, dans lequel l'on peut espérer un plus grand développement à l'avenir, sur lequel nous avons choisi de nous attarder plus particulièrement ici. Avant d'examiner les différents types de méthodes, nous rappelons quelques éléments communs à toute méthode et qui méritent attention pour toute recherche en Chine :

- l'influence culturelle sur la question de recherche posée. Cette question, qui mérite d'être évoquée étant donné l'eurocentrisme de nombreuses recherches en communication sur la Chine (Chuang et Hale, 2002), ne sera pas abordée ici, notre communication portant sur des problèmes plus proprement méthodologiques ;
- le problème de l'échantillonnage ;
- le développement d'instruments de recherche adaptés ;
- le défi de la collecte des données ;
- le problème de l'interprétation des données.

(Stening et Zhang, 2007)

Certains de ces problèmes ressortent plus dans certains types de recherche que dans d'autres.

### **2.1. Méthodes quantitatives expérimentale et empirique**

Issues d'une tradition positiviste américaine et considérant encore la communication sous l'angle du code et des effets du message, les recherches en communication en Chine sont quasiment exclusivement des recherches quantitatives, expérimentales (notamment en marketing) ou empiriques (le plus souvent par questionnaire). Comme en sociologie, le problème qui se pose pour les questionnaires est de savoir quelle est la représentativité de l'informant. Pour la communication organisationnelle, le problème se pose de manière encore plus prégnante, du fait de la nouveauté de la rencontre entre le monde de l'entreprise et celui de la recherche. Selon les expériences rapportées par les chercheurs chinois eux-mêmes (Huang, 2007), les questionnaires peuvent poser problème car ils sont souvent remplis par la secrétaire de la personne visée. Il faudrait peut-être alors, comme le préconisent certains, administrer le questionnaire sous forme d'entretiens dirigés. En général en tout cas, le problème des méthodes empiriques par questionnaires réside dans la collecte des données, surtout lorsqu'il s'agit d'étudier un grand échantillon d'entreprises.

### **2.2. L'enquête par entretien**

Les entretiens sont donc une autre forme assez courante d'enquête en sociologie comme en sciences de gestion en Chine. L'avantage des entretiens est de pouvoir maîtriser qui est l'informant. Cependant, cette relation directe avec l'informant fait disparaître la possibilité d'anonymat existant dans les questionnaires, anonymat qui peut faciliter certaines réponses et même la formulation de certaines questions. En Chine, ce point pèse particulièrement sur la recherche. Dans cette culture où l'on ne donne pas d'information aux inconnus de « l'out-group », l'entretien peut être perçu avec plus de méfiance que le questionnaire. Par conséquent, certaines questions seront éludées. Si la question des jeux de face de l'informant et celle de ne pouvoir poser certaines questions directement se posent dans toute recherche par entretien, elles sont beaucoup plus accentuées en Chine où les habitudes

culturelles de communication sont déterminées là encore par l'appartenance ou non à l'in-group, c'est-à-dire au cercle restreint de personnes proches de l'informant (en général, famille et amis) (Gao, 2006). Avec les membres de l'in-group, la communication est directe et le « je » peut laisser entrevoir ses pensées. Avec les membres de l'out-group, la communication est de type polie, utilisant notamment le détour comment moyen d'expression (Gao, 2006 ; Gao, Ting-Toomey et Gudykunst, 1996). Le but est pour la personne de se protéger : le contrôle et la protection contre l'insécurité font en effet partie des valeurs terminales prônées dans la culture chinoise (Redding, 2002). La qualité des entretiens va donc paradoxalement dépendre du degré d'intimité entre le chercheur et les informants, ou en tout cas, entre le chercheur et l'intermédiaire qui a mis en relation le chercheur et les informants. Si les informants font confiance à l'intermédiaire, une partie de cette confiance sera aussi attribuée au chercheur, ce qui lui facilitera la tâche. La confiance s'installant dans le long terme, la meilleure solution consisterait donc à passer plusieurs années sur un terrain, en ne commençant réellement les entretiens qu'au bout d'un ou deux ans. Cela dépend également du type d'entretien effectué. Les récits de vie sont ainsi souvent plus faciles à étudier et certaines recherches sur les entreprises chinoises sont effectuées à partir des récits de vie des entrepreneurs (Guilheux, 2007). Cependant, la communication reste un thème sensible en Chine, et il est difficile d'effectuer des entretiens à ce sujet.

### **2.3. Les méthodes ethnographiques**

S'il existe des enquêtes par interview, il existe peu, à notre connaissance d'enquêtes de terrain de type ethnographique impliquant de l'observation (cf. Lee, 2007), et encore moins utilisant des enregistrements de conversation en milieu naturel, même public, en Chine. En ce qui concerne la communication organisationnelle, nous n'avons trouvé dans la littérature chinoise aucune enquête de terrain en entreprise, ce qui n'est pas étonnant étant donné que les enquêtes de terrain se développent depuis peu en sociologie en Chine, dont nous avons dit plus haut qu'elle était la discipline la plus en mouvement en sciences sociales dans le pays. En sciences de gestion, les démarches de type ethnographique sont quasi-inexistantes. Cela est dû tout autant à la non-reconnaissance des données qualitatives comme base de recherche qu'à la difficulté d'entrer sur le terrain. La non-reconnaissance des recherches qualitatives est due à l'histoire de la recherche scientifique du pays. Les chercheurs chinois ont longtemps effectué des recherches de type descriptif, basant leur recherche sur l'observation et le concret comme cela est la tradition dans cette culture à la langue fortement contextualisée. Ces recherches, où la subjectivité était assumée, ne s'interrogeaient pas sur les méthodes de recherche ni sur les critères de scientificité ou d'objectivation. La volonté du pays d'être reconnu sur le plan scientifique a créé un élan positiviste en sciences sociales, où les méthodes quantitatives reprises des traditions américaines ont été posées comme les seules méthodes assurant une scientificité. S'est imposé et s'impose alors encore aujourd'hui une dichotomie entre quantitatif, critère de scientificité, et qualitatif, symbole de médiocrité scientifique. Hormis en sociologie où une réflexion sur la manière de rendre scientifiques des recherches qualitatives s'est posée, notamment à l'école de sociologie de l'université Tsinghua, dont certains professeurs reprennent les méthodes françaises de recherche-action (Merle, 2004), peu de réflexions approfondies ont été menées dans d'autres disciplines comme en sciences de gestion sur l'utilité des recherches qualitatives et sur la manière de les mettre en œuvre sur le terrain proprement chinois, ainsi que me l'ont rapporté plusieurs professeurs chinois rencontrés sur le terrain. Cependant, l'intérêt de plus en plus grand porté en Chine à l'anthropologie (comme discipline) (Croll, 2006), permet de penser qu'une plus grande diffusion de ses méthodes en communication et en gestion aura lieu dans les prochaines

années (en Chine ; cela est déjà le cas chez les sinologues français, cf. par exemple les recherches anthropologiques de Thierry Pairault en économie, et de Jean-Louis Rocca sur la corruption).

## **2.4. Les méthodes de recherche-action**

Paradoxalement, les méthodes de recherche-action, dont une partie sont qualitatives, sont depuis longtemps ancrées comme méthodes de recherche en Chine. S'appuyant sur une longue tradition praxéologique (Bloom, 1979) et réactualisée par Mao (qui a écrit un essai sur le rapport entre connaissance et pratique, 1937), la recherche-action a été développée par les chercheurs chinois avec l'aide d'organisations internationales dans le domaine de l'éducation rurale ou de l'administration publique (Hughes et Yuan, 2005), ou en sociologie pour aider les victimes des expropriations dans le cadre des plans d'urbanisation des grandes villes chinoises (Shen, 2005). Peu d'exemples de ce type existent encore pour les entreprises, mais de plus en plus de chercheurs chinois commencent à s'intéresser à ces méthodes. Quelques essais commencent à être effectués par de grands professeurs chinois qui utilisent leur renommée pour multiplier les missions de consultant dans les entreprises et effectuer certaines recherches sur du moyen ou long terme dans certaines d'entre elles. Leur mission de consultant leur permet en effet de nouer des relations de confiance et de se voir attribuer une place de conseillers des entreprises, ce qui autorise ensuite une certaine liberté dans la recherche. Un professeur chinois de l'université du Peuple en stratégie des entreprises, devenu conseiller d'un grand groupe chinois, a ainsi expliqué qu'il n'avait pu mettre en place sa recherche longitudinale basée sur des données qualitatives et quantitatives qu'en nouant des relations de confiance avec le directeur du groupe au fur et à mesure de ses missions de consultant (Huang, 2007). Le problème soulevé ici est qu'il est quasiment impossible d'effectuer une telle recherche, en tout cas au niveau stratégique de l'entreprise, sans être renommé. Seule la renommée du professeur lui permettra d'être appelé par les entreprises qui, demandeuses, sont plus facilement prêtes à se laisser observer (Huang, 2007). Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, si cela est également vrai dans tous pays (la renommée de certains laboratoires en sociologie des organisations ou en gestion permettant ainsi aux membres du laboratoire de trouver plus facilement un terrain), le phénomène est amplifié en Chine où le monde de l'entreprise commence tout juste à se développer et à ouvrir ses portes à l'extérieur. La solution serait donc que certains laboratoires de recherche en SIC soient spécifiquement fondés sur ce type de recherche, ce qui permettrait de fédérer les efforts dispersés des chercheurs et leur assurerait un terrain d'accès plus facile. La recherche-action semble en effet bien convenir à des recherches en communication organisationnelle en Chine. Les entreprises chinoises souffrent d'un manque de communication et de coopération entre les employés (Hardy-Zhang et Agostinelli, 2008 ; Chen, 2005). Les employés chinois semblent demandeurs de formation dans ce domaine, surtout dans les entreprises sino-étrangères, et semblent avoir conscience de l'importance de la communication pour l'efficacité, voire la performance, de l'entreprise (Cui, 2006). La recherche-action, qui pourrait permettre une meilleure prise de conscience des acteurs, rendrait en même temps possible une observation approfondie des pratiques, voire d'autres formes de recherches en communication organisationnelle. Bien que la situation évolue, notre expérience nous a cependant montré la limite de l'acceptation des chercheurs étrangers par les entreprises chinoises (Kane, 1995 ; Lindsay et Dempsey, 1983), du moins lorsque la recherche est menée en solitaire. Nous proposons donc de relater cette expérience comme exemple des obstacles qui peuvent intervenir et limiter la recherche de terrain en Chine.

### **3. Retour d'expérience**

#### **3.1. Le rôle des relations dans la recherche en Chine**

Doctorante en sciences de l'information et de la communication, je n'ai décidé de commencer ma thèse qu'après deux ans passés à travailler en Chine, qui m'avaient permis d'entrevoir mon sujet et d'ores et déjà la difficulté de le mettre en œuvre. Je savais par exemple que malgré l'ouverture du pays, y faire des enquêtes scientifiques pouvait mener à la détention selon la sensibilité sociologique du sujet (Link, 2003). Travailler sur les entreprises privées permettait normalement d'éviter ce problème, mais mon sujet, l'intelligence économique, restait sensible. C'est une des raisons pour lesquelles j'ai postulé à une bourse de recherche bilatérale franco-chinoise. Je me disais que si l'ambassade de Chine approuvait mon projet, cela me donnait une garantie de pouvoir conduire ma recherche sur le terrain. Cela ne garantissait pas pour autant la réussite du projet. Juste avant de repartir en Chine, j'avais rencontré un jeune sociologue français en sociologie du travail qui en revenait, et qui s'était vu reprocher à sa soutenance de thèse de n'avoir pas réussi à pénétrer l'entreprise qui lui servait de terrain et d'avoir dû se contenter d'effectuer des entretiens avec les employés à l'extérieur de l'entreprise. Il m'avait dit : « Tu vas voir, c'est impossible d'entrer pour nous étrangers dans les entreprises, là-bas. Les recherches sur le milieu du travail sont trop sensibles ». Ce premier contact avec quelqu'un de terrain m'avait ébranlée, mais je souhaitais tout de même relever le défi, me donnant deux ans pour parvenir à trouver au moins une entreprise à observer. Si les entreprises chinoises ont beaucoup été étudiées par questionnaires, notamment au niveau micro-économique, il existe très peu de recherches ethnographiques sur elles, ni en France, ni en Chine, et je pensais que si j'arrivais à relever le défi, ma contribution scientifique serait plus intéressante. Malheureusement, mon université n'avait pas de coopération avec des équipes de chercheurs chinois qui puissent m'aider dans ma démarche, ce qui constitua un premier obstacle sur ma route. Postulant à la bourse de recherche franco-chinoise, j'indiquais sur mon formulaire le nom d'une université chinoise partenaire de la mienne dans laquelle je connaissais déjà un professeur, mais le gouvernement chinois m'envoya dans une autre université, dans laquelle ni moi ni mes professeurs ne connaissions personne, et l'on m'assigna également un directeur de recherche en sciences de gestion, que l'on estimait être plus proche de mon sujet de recherche. Malheureusement pour moi, ce directeur de recherche ne pouvait m'aider. Outre le fait que son axe de recherche était très différent du mien, il ne connaissait pas du tout les recherches de type qualitatif et ne proposait à ses étudiants que des recherches empiriques par questionnaires soumis à des étudiants en MBA. Un autre professeur du centre de recherche aurait été plus susceptible de m'aider, puisque, parlant français, il s'intéressait aux méthodes de recherche françaises, et surtout effectuait beaucoup d'enquêtes de terrain par entretien auprès des entreprises. Cependant, en tant qu'étudiante, j'étais soumise aux mêmes règles (tacites) que mes camarades chinois : je ne pouvais pas demander à cet autre professeur de m'aider, ni réellement participer aux séminaires qu'il organisait, sans risquer de blesser le directeur de recherche qui m'avait été assigné, et ainsi de compromettre l'ensemble de ma recherche. J'ai donc passé deux ans à tenter de discuter avec d'autres professeurs mais sans jamais pouvoir approfondir la relation. Le fait de n'avoir jamais été recommandée par mon directeur de recherche chinois à d'autres professeurs qui m'auraient à leur tour recommandée a été un grand handicap. Mes essais pour me débrouiller seule n'étaient pas concluants, malgré l'absence d'obstacle linguistique majeur. Ainsi, j'avais demandé durant la pause d'un colloque à un autre professeur, dont je suivais les cours et qui m'avait invitée à écouter ce colloque, s'il pouvait me présenter des professeurs



susceptibles de me donner des conseils pour ma recherche, mais le professeur m'avait regardée étonné et ne m'avait pas répondu. En Chine, en effet, d'après ce que m'ont appris mes observations et mes discussions avec mes camarades chinois, un doctorant ne peut réellement discuter avec des professeurs d'université, ni même aux heures de pause : aux repas des colloques, par exemple, les professeurs mangent à part et la hiérarchie est strictement conservée. Le seul moyen pour un doctorant français de pouvoir discuter avec des professeurs chinois est que son directeur de recherche français ait des relations avec des professeurs chinois, car ainsi la relation s'effectue sur le même plan hiérarchique, et la face est valorisée. Un doctorant canadien, en sciences politiques, m'avait expliqué que son directeur de recherche canadien était un ami d'un professeur de l'université chinoise où nous trouvions, si bien que ce dernier l'avait accueilli à bras ouverts et lui avait déjà fait rencontrer d'autres professeurs dans d'autres universités ainsi que des hommes politiques spécialistes de son sujet.

### **3.2. La difficulté d'entrer sur le terrain**

Dans mon cas, le seul moyen de trouver un terrain était soit d'effectuer de l'observation participante sous couvert de travailler ou d'essayer de passer par des relations pour me faire recommander auprès d'une entreprise. L'observation participante est une solution souvent utilisée par les chercheurs enquêtant dans le domaine du travail en Chine (cf. par exemple Hanser, 2007 ; Zheng, 2007). J'envisageais la première solution en dernier recours seulement, car j'aurais difficilement trouvé un travail qui me permette d'effectuer des observations sur mon sujet de recherche, l'intelligence économique, et que, si j'avais effectué ce choix, je n'aurais pas pu effectuer mon enquête de manière ouverte, à cause du caractère sensible du sujet. Comme je souhaitais poursuivre une carrière scientifique en Chine, je ne pouvais pas me permettre d'utiliser des méthodes déontologiquement problématiques, et ceci d'autant plus que mon sujet de recherche était sensible. Je tentai de mettre en œuvre la deuxième solution en m'appuyant sur mes relations personnelles, mais les maigres résultats que j'obtins ne correspondaient pas à mes critères de recherche en terme de taille de l'organisation. Les seules entreprises prêtes à m'accueillir étaient en effet de très petites entreprises, familiales ou quasiment individuelles. La première année, j'avais trouvé une grande entreprise pharmaceutique qui était intéressée par mon profil, et j'avais commencé à négocier avec eux, en passant par des relations. Mais le problème des intermédiaires est aussi la déformation de l'information. Ils avaient en effet compris que je travaillais sur la culture d'entreprise. Lorsque je leur expliquai que c'était effectivement le cas, mais précisais que je travaillais sur la culture informationnelle de l'entreprise, le refus fut net et ils ne me laissèrent même pas l'occasion de discuter de ce que j'entendais par là. Ce fut finalement le professeur que je connaissais qui me permit de trouver et de négocier un terrain, bien que la taille de l'échantillon pose problème pour ma recherche et influence la validité interne de ma recherche. Outre le problème de la taille de l'échantillon, je dus revoir mes objectifs : à la différence du jeune sociologue que j'avais rencontré avant de partir en Chine, je pouvais effectuer les entretiens à l'intérieur de l'entreprise. Malheureusement, c'était la seule chose qui m'était accordée, bien que le professeur qui m'ait recommandée ait de proches relations avec le directeur. Pas d'observation possible en dehors de celles effectuées furtivement lors des interviews. Une des deux entreprises que j'ai pu observer ne m'a permis que d'aller dans la salle de réunion, quelqu'un m'y accompagnant toujours, de telle sorte que je ne pouvais aller voir ce qui se passait en dehors ; pourtant, dans cette entreprise, j'avais une très bonne relation avec le directeur qui par un heureux hasard travaillait dans l'université où j'étudiais et me considérait donc comme un « membre de la famille », m'invitant à des conférences qu'il

organisait. Ne pouvant pas enregistrer de communications verbales en situation réelle, je décidai de créer une simulation et d'enregistrer les participants pour avoir un échantillon minimal de conversations. Je créai également un certain nombre de méthodes graphiques dans mes entretiens pour interroger les personnes sur les situations de communication concernant mon sujet dans l'entreprise. Ainsi, partie de méthodes d'enquête très classiques, je dus adapter mes méthodes d'investigation au fur et à mesure des obstacles qui se posaient sur mon chemin. Ces obstacles, outre ceux déjà cités, étaient inhérents au domaine de recherche lui-même. La communication reste un thème sensible, car la communication humaine est envisagée dans la recherche et la société chinoise comme étant en rapport avec les relations interpersonnelles (cf. Shao, 1988); or ces relations privilégiées, les *guanxi*, font souvent partie pour les entreprises du domaine stratégique et donc sensible, car elles sont notamment liées aux rapports entre certains membres de l'entreprise et le gouvernement, comme me l'ont confié quelques informants. L'organigramme invisible et la communication informelle de l'entreprise sont donc liés au contrôle stratégique de l'information et au contrôle plus ou moins direct de l'Etat. Sans même parler de ce problème, travailler sur la communication est délicat en Chine. La communication chinoise est en effet notamment caractérisée par un mode de communication implicite, indirect, non-verbal, basé sur l'écoute de l'autre sans soi-même avancer d'information (Gao, 2006 ; Gao, 1998 ; Gao, Ting-Toomley et Gudykunst, 1996). Cela rappelle le résumé que Zeng Shiqiang (Zeng et Liu, 2004) fait de l'utilisation de l'information dans les négociations interpersonnelles en Chine: « *Xian shuo xian si, bu shuo ye si* » [Le premier qui parle est 'fini', mais c'est aussi la fin pour celui qui ne parle pas], signifiant par ce biais qu'il faut avancer pas à pas sans se dévoiler. Ces propos exagèrent des situations de communication qui ne sont pas toujours aussi problématiques. Ils montrent cependant combien la communication est un sujet sensible. Si la recherche par questionnaire dans cette discipline est encore possible grâce à l'anonymat, la méthode de l'entretien devient très problématique, d'autant plus lorsque le chercheur ne fait pas partie des relations personnelles proches de l'interviewé. Gao Ge, pourtant chercheur chinois-américain, s'est vu opposer un refus uniforme à ses demandes d'entretiens sur les modalités de la communication quotidienne, et a dû se contenter de questionnaires anonymes (Gao, 2006). Pour ma part, lorsque je posais mes questions sur la communication, qui sembleraient pour certaines banales à des interlocuteurs français, j'avais l'impression de toujours marcher sur le fil du rasoir. Dans les premières interviews, certains ont d'ailleurs refusé de répondre à des questions sur le mode de communication indirect, en utilisant la phrase : « *Bu hao shuo* » (C'est difficile à dire), phrase elle-même typique de la communication indirecte (d'après mes observations) et qui consiste en un refus. Cela m'a conduit à poser certaines de ces questions par écrit dans les entretiens suivants, en rendant les questionnaires anonymes. Mais j'ai alors eu très peu de retours. Ces difficultés m'ont poussée à revoir ma théorie de départ, en m'obligeant à recadrer une théorie trop ambitieuse sur les parties observables. Je suis sûre cependant de pouvoir parvenir à négocier un meilleur terrain lorsque j'aurai obtenu mon doctorat. En Chine, où le statut est très important, il me sera plus facile de négocier lorsque j'aurai acquis cette « position » dans la société.

### 3.3. L'influence de la nationalité sur la recherche

Même si je n'ai abordé ce problème que de biais jusque là, le fait que je ne sois pas chinoise a par ailleurs beaucoup joué dans les difficultés que j'ai rencontrées dans ma recherche, à la fois parce que je devais tenter d'éviter l'ethnocentrisme dans mes observations, et parce que le rapport communicationnel entre Chinois/chercheurs étrangers est différent du rapport Chinois/chercheur chinois : bien que je parle chinois, le fait d'être étrangère me faisait

catégoriser comme appartenant au cercle le plus éloigné de « l'out-group », celui des étrangers, envers qui les normes culturelles inculquent de montrer un visage lisse, sans 'information', c'est-à-dire envers qui la communication sera effectuée sous la forme la plus implicite et la plus indirecte. Bien qu'il soit beaucoup plus facile à présent que par le passé pour des chercheurs étrangers d'entrer sur des terrains chinois grâce à la réforme politique actuelle, comme me le faisaient remarquer certains employés en me disant que « maintenant on a le droit de vous parler », la négociation du terrain, surtout s'il est sensible, est difficile. Le comportement du professeur chinois qui m'a aidée est en cela révélateur. Au début, lorsqu'il me présentait aux chefs d'entreprise pour essayer de « vendre » ma recherche, il expliquait que j'aimais beaucoup la Chine ; puis, quand je me suis mariée avec un Chinois, il m'a présentée en disant que j'aimais tant la Chine que mon mari était chinois, ce qui a facilité les démarches. Enfin, il a proposé à une de ses étudiantes chinoises de m'accompagner dans mes interviews pour faciliter les entretiens. En réalité, la présence de cette étudiante était indispensable. Certains des interviewés ne me regardaient jamais pendant les entretiens, préférant répondre aux questions que je posais en s'adressant uniquement à l'étudiante chinoise. L'un d'entre eux était si hostile que j'ai décidé de former l'étudiante chinoise à mon guide d'entretien pour qu'elle puisse m'aider à poser les questions à cette personne, elle devenant l'intervieweuse, et moi prenant des notes. Dans toute recherche sur un terrain étranger, dans tous les cas, il est toujours mieux de collaborer avec des chercheurs locaux, afin de permettre la triangulation des observations. J'interrogeais ainsi régulièrement cette étudiante chinoise sur ses observations durant nos interviews, y compris les observations sur ma propre attitude dans l'interaction. J'ai aussi chargé cette étudiante, après l'avoir formée, d'une partie du travail d'animation lors de la séance de simulation, afin de mettre les participants en confiance. Cette partie de la recherche est d'ailleurs ce qui a le mieux fonctionné.

## Conclusion

Cette expérience m'a permis, comme d'autres chercheurs l'ont fait (Seather, 2003 ; Stone, 1997), de spécifier les problèmes inhérents au terrain chinois et de donner quelques conseils aux jeunes chercheurs souhaitant effectuer des enquêtes de terrain en communication organisationnelle en Chine:

- (a) La première démarche est à effectuer en France. Il faut choisir son laboratoire français en fonction de sa proximité avec le milieu de la recherche chinoise, et vérifier les relations personnelles (les relations universitaires sont moins utiles) établies par les professeurs français avec les professeurs chinois. Il faut également vérifier l'étendue des relations du professeur chinois, qui se mesure à sa renommée. L'on peut vérifier que le professeur chinois a bien l'habilitation à diriger des recherches sur le site des universités ou sur des sites plus généraux comme : <http://daoshi.kaoyantj.com/>. En plaçant le nom du professeur chinois dans les moteurs de recherche (comme Google.com, Baidu.com, etc.), l'on peut aussi vérifier si le professeur agit ou non comme consultant. Il vaut mieux être bien recommandé auprès d'un professeur chinois qui n'est pas exactement du domaine, mais qui a de bonnes relations avec les terrains que l'on souhaite étudier. Plus le professeur est renommé, plus son influence est grande. Par ailleurs, les professeurs renommés sont souvent consultants et donc sont susceptibles d'emmener des étudiants sur le terrain. En communication organisationnelle, la collaboration pourrait s'effectuer à partir de l'insertion de la recherche soit dans des projets de recherche de laboratoires français de gestion déjà

bien implantés en Chine (exemple : Lyon III), soit en travaillant sur la communication interculturelle, ce qui permet de trouver facilement des professeurs chinois parlant français et intéressés par des collaborations. L'on peut ensuite postuler aux bourses du « collège doctoral franco-chinois » qui financent des recherches en co-tutelle depuis l'année dernière (cf. site d'Egide). D'autres financements, par le CEFC par exemple, sont possibles.

- (b) Il faut prévoir au moins deux années de recherche en Chine si l'on veut effectuer une enquête de terrain, et au moins trois si l'on n'a pas déjà des relations ou si l'on n'est pas recommandé. La maîtrise de la langue officielle est impérative, celle d'un dialecte parfois utile, et la connaissance des normes culturelles un atout. Le fait de connaître les normes communicationnelles permet de donner de la « face » aux personnes clés pour l'entrée et la recherche sur le terrain, ce qui facilite la recherche.
- (c) Il ne faut pas compter sur la littérature chinoise pour donner des informations de terrain susceptible de « remplacer » sa recherche propre. Plutôt que de lire des articles scientifiques qui n'apportent pas souvent de données empiriques, il vaut mieux lire des thèses de doctorat et de master, dont la recherche détaillée permet également de juger de la validité scientifique des résultats.
- (d) Comme il est pour l'instant encore difficile de pénétrer à l'intérieur des entreprises chinoises, il vaut mieux continuer de creuser un domaine de recherche déjà entamé, mais qui reste à approfondir : la communication organisationnelle interculturelle dans les entreprises à capitaux mixtes, dont la direction étrangère, en général hiérarchiquement plus élevée que la direction chinoise aidera plus volontiers le chercheur étranger dans ses démarches. Ce genre de recherche est d'autant plus facile à mettre en oeuvre qu'elle peut être effectuée pour des entreprises franco-chinoises en partenariat avec des professeurs chinois enseignant le français, et s'intéressant à la communication interculturelle. La double compétence de ces professeurs permet une meilleure négociation du terrain et la quasi-assurance de pouvoir effectuer une recherche de terrain approfondie. Enfin, l'arrivée de plusieurs entreprises chinoises sur le marché européen ces dernières années permet d'envisager une recherche dans la maison mère chinoise et dans la filiale française.
- (e) Ne jamais conduire son enquête de terrain seul, mais être toujours accompagné d'un partenaire chinois. Sa présence permet de rassurer les informants chinois, qui se sentent plus à l'aise en répondant à quelqu'un qu'ils perçoivent comme plus proche. Le mieux est qu'un véritable partenariat soit instauré entre les deux chercheurs, chinois et français. Il est à noter que les « Ateliers doctoraux de Pékin (ADB) » offrent des bourses aux jeunes chercheurs pour des études conjointes franco-chinoises.
- (f) Penser à l'importance du statut, qui valorise la « face » de l'interlocuteur. Plus on est connu, plus on enquête facilement. Or être un étranger en Chine a aussi un avantage : la visibilité d'un étranger est meilleure. L'on peut essayer de se faire connaître scientifiquement en publiant dans des revues chinoises, en participant à des forums en ligne, voire à des émissions des chaînes de télévision consacrées à l'économie.

Les recherches de terrain commençant à se développer en Chine, et le développement socio-économique donnant aux entrepreneurs une liberté de manœuvre de plus en plus grande, l'on peut espérer accéder plus facilement à l'intérieur des entreprises dans les années à venir. Travailler sur la communication organisationnelle reste cependant toujours un choix difficile à mettre en pratique sur le terrain dans tous les pays du monde, et particulièrement en Chine étant donné la place stratégique donnée à l'information, à la communication et aux relations interpersonnelles dans la société et la culture chinoises.

## Bibliographie :

- Bloom, A.H. (1979). The Impact of Chinese Linguistic Structure on Cognitive Style. *Current Anthropology*, 20 (3): 585-586
- Chan, K. et Cheng, H. (2002). One Country, Two Systems: Cultural Values Reflected in Chinese and Hong-Kong Television Commercials. *Gazette, The International Journal for Communication Studies*, 64 (4) : 385-400
- Chen, L. (2005). *Qiye neibu goutong zhong xinxi chuandi wenti yanjiu [Research on Information Transmission Issue of Communication within the Enterprises]*. Doctorate Degree Thesis in Management Science and Engineering, China: Central South University
- Chen, L. et Lin, X. (2003). Guanli goutong lilun fazhan jieduan lueshu [On history-developing stages of the management communication]. *Zhongnan Daxue Xuebao (shehui kexue ban) [Journal of Central South University (Social Science)]*, 9 (6) : 812-1815
- Chen, X.H. (2007). Gonggong guanxixue xueyuan de chuanboxue fenxi [A Mass-communicative Analysis of the Disciplinary Nature of the Public Relation Research]. *Hubei daxue xuebao (Zhaxue shehui kexue ban) [Journal of Hubei University (Philosophy and Social Science Edition)]*, 34 (3) : 120-124
- Chuang, R.L. et Hale, C. (2003). A Critical Examination of the Eurocentric Representation of Chinese Communication. In Jia, Wenshan (Ed.). *Chinese Communication Theory and Research : Reflections, New Frontiers and New Directions*. Westport : Greenwood : 67-84
- Croll, E.J. (2006). New Research Trends in Anthropology/Sociology in China. *China Aktuell*, 3: 90-97
- Cui, J.Y. (2006). *Zuzhi de guanli goutong yanjiu [Managerial Communication in Organization]*. Doctorate Degree Thesis in Labor Economics, China: Capital University of Economics and Business.
- Dou, W.L. (2005). *Kuawenhua Shangwu jiaoji /Intercultural Business Communication*. Beijing : Gaodeng jiaoyu chubanshe [High Education Press].
- Freeman, N.H. et Habermann, G.M. (1996). Linguistic Socialization : A Chinese Perspective. Chapt. 6. In M.H. Bond (ed). *The Handbook of Chinese Psychology*. Hong-Kong: Oxford University Press : 79-92
- Gao, G. (2006). Core Concepts and Organizing Principles of Chinese Communication and Identity. *China Media Research*, 2 (2)
- Gao, G. (1998). "Don't take my word for it". Understanding Chinese speaking practices. *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (2) : 163-186
- Gao, G., Ting-Toomey, S. et Gudykunst, W.B. (1996). Chinese Communication Processes. Chapt. 18. In M.H. Bond (ed). *The Handbook of Chinese Psychology*. Hong-Kong: Oxford University Press : 282-293
- Guilheux, G. (2007). The Promotion of a New Calculating Chinese Subject : the case of laid-off workers turning into entrepreneurs. *Journal of Contemporary China*, 16 (50) : 149-171
- Hansen, C. (1985). Chinese Language, Chinese Philosophy, and "Truth". *The Journal of Asian Studies*, 44 (3): 491-519
- Hanser, A. (2007). A Tale of Two Sales Floors, Changing Service-Work Regimes in China. In C.K. Lee (2007), *Working in China, Ethnographies of Labor and Workplace Transformation*, London: Routledge, 77-97
- Hardy-Zhang, M. et Agostinelli, S. (2008). La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises, SIIE Conference 2008, 14-16/02/2008, In A. Flory, M. Ghenima et S. Sidhom (Eds.), *Système d'information et intelligence économique*, Tunis : IHE, 249-262

- He, Y.Y., Hou, L. et Ren, H.B. Xinxi goutong zhong jingliren yinggai zunhun de « 531 » celue [The « 531 » Tactics that Managers Should Follow in Their Working Communications]. *Zhongguo nongye daxue xuebao (Shehui kexue ban) [Journal of China Agricultural University (Social Sciences Edition)]*, 4 : 54-58
- Huang, W.W. (2007). *Qiye ketexu chengzhang de jiben celue (yi Huawei wei anli) [Politique de base du développement durable des entreprises (Huawei comme exemple)]*. Conférence donnée le 29/05/2007 à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Tsinghua, Pékin, Chine
- Hughes, I. et Yuan, L. (2005). The Status of Action Research in the People's Republic of China. *Action Research*, 3 (4): 383-402
- Jia, W.S. (ed.). (2002). *Chinese Communication Theory and Research : Reflections, New Frontiers and New Directions*. Westport: Greenwood
- Kane, K. (1995). An Inside View of Management in a People's Republic of China Global Enterprise. *Journal of Management Inquiry*, Déc. : 381-387
- Kong, Z.L. (1995). *Tanpan yu siwei fangshi [Négociation et mode de pensée]*. Beijing : Jingji kexue Chubanshe [Editions des Sciences économiques]
- Lindsay, C.P. et Dempsey, B.L. (1983). Ten Painfully Learned Lessons About Working in China: The Insights of Two American Behavioral Scientists. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (3): 265-276
- Link, P. (2003). L'anaconda dans le chandelier. In M. Holzman et C. Yan, *Ecrits édifiants et curieux sur la Chine du XXIème siècle*. Aix : L'Aube : 163-172
- Lu, X. (ed.). (2002). *Chinese Communication Studies : Contexts and Comparisons*. Westport: Greenwood.
- Luo, Y.D. (2000). *Guanxi and Business*. Singapore : World Scientific
- Mao, Z.D. (1937). On practice : On the relation between knowledge and practice, between knowing and doing. Consulté le 20/06/2007 <[http://www.marxists.org/reference/archive/mao/selected-works/volume-1/mswv1\\_16.htm](http://www.marxists.org/reference/archive/mao/selected-works/volume-1/mswv1_16.htm)>
- Merle, A. Vers une sociologie chinoise de la "civilisation communiste". *Perspectives chinoises*, 81.
- Oi, J.C. (1996). The Role of Local State in China's Transitional Economy. In Walder, A.G. *China's Transitional Economy*. Oxford: Oxford University Press, 1996 : 170-185
- Redding, G. (2002). The Capitalist Business System of China and its Rationale. *Asia Pacific Journal of Management*, 19: 221-249
- Saether, E. (2003). Fieldwork as a learning process. Abstract from Workshop on Fieldwork Methodology and Practice in China. Copenhagen, 2-3 October 2003, Nordic Institute of Asian Studies (NIAS). Consulté le 10/11/2007, <<http://www.nias.ku.dk/chinafieldwork/abstracts.htm>>
- Shao, Y.X. (1988). *Renji jiaowang xinlixue [Psychologie de la communication interpersonnelle]*. Chongqing : Chongqing Chubanshe [Editions de Chongqing]
- Shen, Y. (2005). Intervention sociologique en Chine : deux cas d'études. Conférence donnée à l'Antenne expérimentale franco-chinoise des Sciences Sociales, 10/11/2005, Pékin, Chine
- Stening, B. W. et Zhang, M. Y. (2007). Methodological Challenges Confronted when Conducting Management Research in China. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7 (1) : 121-142
- Stone, E. (1997). From the Research Notes of a Foreign Devil: Disability Research in China. In Barnes, C. et Mercer, G. *Doing Disability Research*, Leeds: The Disability Press. Consulté le 15/10/2007, <<http://www.leeds.ac.uk/disability-studies/books/book3.htm>>
- Sun, Y.F. et Li, Y. (2005). Jiyu zuzhi neibu goutong yu zenghe nengli de neibu zhishi zenghe yu chuangxin [Intraorganizational Communication and Integration Capability and

- Knowledge Combination]. *Zhongguo guanli kexue [Chinese Journal of Management Science]*, 13, Special Issue, Oct.: 56-61
- Wu, Y.M. (2003). *Jiangnan jiqichang chanquan zhidu ji zuzhi jiegou de yanjiu [Etude des droits de propriété et de la structure organisationnelle de la manufacture de machines de Jiangnan]*. Master Degree Thesis in Management, China: Shanghai Maritime University
- Zeng, S.Q. et Liu, J.Z. (2004). *Renji guanxi yu goutong [Relations et communication interpersonnelle]*. Beijing : Qinghua Daxue Chubanshe [Tsinghua University Publishing]
- Zheng, T.T. (2007). From Peasant Women to Bar Hostesses: An Ethnography of China's Karaoke Sex Industry. In C.K. Lee (2007), *Working in China, Ethnographies of Labor and Workplace Transformation*, London: Routledge, 124-144
- Zheng L.H. et Desjeux D. (éds.). (2002) *Entreprise et vie quotidienne en Chine. Approches Interculturelles*. Paris : l'Harmattan.
- Zhou, J.G. (2005). *Zhongguoren renji guanxi de jiegou yu gongneng fengxi [Analyse de la structure et capacité des relations interpersonnelles des Chinois]*. Shanghai : Shanghai Sanlian Shudian [Shanghai Sanlian Bookstore]