

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**À l'Est, du Nouveau ? Perceptions des évolutions culturelles et des  
comportements managériaux en Chine**

**François GOXE**

[francois.goxe@dauphine.fr](mailto:francois.goxe@dauphine.fr)

CREPA, Université Paris Dauphine

Place de Lattre de Tassigny, 75016 PARIS

**Huiyi GAO**

[hgao@univ-catholyon.fr](mailto:hgao@univ-catholyon.fr)

ESDES, Université Catholique de Lyon

25, Place Carnot, 69286 LYON

## Résumé :

Alors que la littérature, chinoise comme occidentale, continue de décrire le management chinois selon des pratiques supposément empruntées à des traditions ancestrales et à la morale confucéenne, un nombre croissant de managers et d'observateurs étrangers s'étonnent au contraire de la « banalité » des pratiques et outils de gestion employés dans les entreprises en Chine.

Cette communication rappelle les éléments fondamentaux du management chinois décrits par la littérature et interroge la présence et l'actualisation de ces éléments au regard des expériences et perceptions d'entrepreneurs et de managers français et chinois en Chine.

Nous rappelons dans une première partie quatre éléments principaux d'un management dit « chinois », supposément fondé sur la persistance de valeurs et pratiques traditionnelles (orientation collectiviste, respect hiérarchique, importance des *guanxi* et concept de « face »). A une brève section, qui explicite notre démarche méthodologique (qualitative par entretiens semi-directifs centrés), succède une partie présentant les résultats empiriques de la recherche effectuée par deux chercheurs, français et chinois. Si les concepts « chinois » s'avèrent toujours partiellement présents, nous observons une évolution ou hybridation des pratiques vers un management moins culturellement marqué et partagé ou co-construit avec certains entrepreneurs/managers occidentaux en Chine.

Nous proposons enfin une discussion sur la « mise à jour » du « management chinois », longtemps défini seulement d'un point de vue anthropologique, et nous présentons l'émergence dans le contexte chinois d'un management global ou international en mettant en avant les contributions théoriques et managériales d'une telle entreprise.

## Mots clefs :

Chine, management, interculturel, confucianisme, face, guanxi, entretien semi-directif centré.

## INTRODUCTION :

Comme s'en étonnait un précédent billet d'humeur de l'AGRH (Duport, 03/2009)<sup>1</sup> :

« Impossible aujourd'hui [...] d'aller travailler en Chine sans avoir au préalable ingéré un cocktail informatif, formatif et roboratif censé prévenir des affres de l'incompréhension culturelle et atténuer le choc des cultures. [...] Une lecture des programmes [...] dévoile la présence de constantes - la pensée chinoise (Taoïsme, Confucianisme) -, quelques clichés – “Arrogance occidentale et mauvaise volonté chinoise”, “la perte de face”, “l'importance du réseau” -, des avertissements, “un oui qui veut dire non” et une dose d'éthique, “respecter mais suspecter” ».

Et pourtant, comme le remarque le même auteur, « *L'exote gestionnaire risque fort d'être déçu de son premier contact [...]. Point d'exotisme, mais une impression de déjà vu* » face aux mêmes outils et processus de gestion. »

Le réveil de la Chine sur la scène économique et politique internationale a généré la rédaction d'un nombre considérable d'ouvrages tentant de décrire et d'analyser les raisons d'une croissance « inédite » et de proposer des méthodes censées rendre l'« aventure » moins risquée pour les managers et entrepreneurs Occidentaux. Un courant de recherche spécifique mais de plus en plus populaire s'est concentré sur l'hypothétique renaissance d'une « pensée chinoise antique de gestion » (中国古代经济管理思想 – *Zhongguo gudai jingjiguanli sixiang*<sup>2</sup>) avec l'objectif déclaré de retrouver dans les anciennes traditions philosophiques et culturelles chinoises certains des fondements du management moderne. Les ouvrages d'anthropologues (ex. Faure, 2003) et de managers (Chieng, 2006), notamment influencés par le philosophe F. Jullien, incarnent bien en France cette démarche.

---

<sup>1</sup> Disponible à l'adresse <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/billets-dhumeur/05-duport.pdf> [accédée le 01/01/2010]

<sup>2</sup> La romanisation des caractères chinois adoptée dans cette communication est la transcription pinyin standard adoptée en République Populaire de Chine et la plus couramment employée par les chercheurs en sciences sociales.

Un grand nombre de ces travaux paraissent fondés sur deux hypothèses majeures rarement explicitées.

- Selon la première, les chercheurs, marqués par la tradition anthropologique, ont défini et analysé le « management chinois » ou, plus globalement, le « capitalisme chinois » (Redding, 1990), comme fondé sur le confucianisme et certaines valeurs et pratiques « confucéennes », « chinoises » voire « asiatiques » – (ex. confiance, loyauté, face, *guanxi* etc.).
- Selon la deuxième, ces valeurs et pratiques, et les modes de gestion qu'elles soutendent, ont été érigés en canons, déterminants communs, transnationaux, qui unifieraient les populations managériales de Chine continentale et d'une partie de l'Asie orientale (communautés chinoises d'outre-mer et populations marquées par l'influence chinoise et/ou confucianiste telle que la Corée).

L'étude de ces éléments, normes et pratiques montre une double ambition : à la fois une « bienveillante » recommandation aux étrangers désireux de réussir en République Populaire de Chine (RPC) et, plus largement, une apologie normative favorable à l'établissement d'une nouvelle forme de capitalisme, d'un modèle de développement chinois fondé sur des valeurs ethniquement déterminées qui représenteraient une alternative au modèle capitaliste occidental jugé déclinant (Dirlik, 1997 ; Yao, 2002 ; Goxe, 2009 ; Goxe et Viala, 2010).

Ces réflexions nous conduisent à nous interroger sur la présence effective et l'actualisation du « management chinois », souvent théoriquement décrit, plus rarement empiriquement observé, alors que le contexte chinois s'avère être, comme nous le rappelions, toujours plus tourné vers l'international. Le management chinois existe-t-il (toujours) ? Comment les Occidentaux (Français) et les Chinois perçoivent-ils une éventuelle évolution du management chinois ?

Nous définissons dans une première partie quatre éléments récurrents de la littérature caractérisant ce « management chinois ». La présence et l'éventuelle évolution de ces éléments dans les pratiques managériales chinoises actuelles sont ensuite observées et analysées grâce à une recherche en Chine et en France conduite en parallèle par deux chercheurs d'origine française et chinoise auprès d'entrepreneurs et expatriés français, et de managers chinois. Nous appelons enfin dans une dernière partie à la « mise à jour » du « management chinois » et discutons de l'émergence dans le contexte chinois d'un management global ou international moins ethnocentrique.

## **I : CONTEXTE SOCIOCULTUREL EN RPC<sup>3</sup> ET CHOIX DES FACTEURS A OBSERVER**

Dans l'histoire contemporaine chinoise (*i.e.* de la période post-dynastique Qing débutant en 1912), beaucoup de changements ont été délibérément conçus pour remodeler les croyances et les attitudes, ceci pouvant logiquement avoir une influence sur les valeurs des Chinois et en particulier sur celles des managers (Liu, 2003). Le contexte socioculturel actuel en Chine présente une culture hybride, construite de façon particulièrement complexe (Lang 1998 ; Gao, 2009a), et tirant son origine de trois influences principales qui coexistent et varient selon les périodes :

- les philosophies traditionnelles nées avant J. C., et, parmi celles-ci, le confucianisme. Il existe toujours des influences profondes de la culture traditionnelle au sein des entreprises en Chine (Peng *et al.*, 2001).
- la culture collectiviste, imposée pendant des décennies par le Parti Communiste Chinois (PCC), nourrie d'une idéologie communiste à caractère chinois mêlant

---

<sup>3</sup> République Populaire de Chine.

marxisme, léninisme et maoïsme. « L'héritage de l'idéologie marxiste a laissé une empreinte importante sur les valeurs mises à jour par les managers locaux », (Steensma *et al.*, 2000, p. 832).

- la tendance à l'occidentalisation du fait de 30 années de réformes et d'ouvertures. La croissance des diplômés MBA en Chine est le meilleur indicateur pour comprendre le changement d'esprit en termes de management (Tsui, 2004). Les managers sont plus individualistes, plus indépendants, et prennent des risques dans leur recherche du profit. Ils suivent des règles différentes pour s'attribuer des récompenses à la fois matérialistes et socio-affectives (Chen, 1995).

Fortes de cette originalité, les questions managériales en Chine ne peuvent rentrer dans les « modèles » présumés par les chercheurs spécialisés (Clegg, 2003 ; Gao, 2009a) fondés sur des concepts relatifs à des identités et des cultures ethno-centrées « traditionnelles » (Oi, 2007) alors que, comme le remarquent Friedman (1994) et Sassen (2009), des processus mondiaux dessinent de nouvelles identités et formes culturelles. Les chercheurs et auteurs managériaux paraissent notamment avoir décrit le management chinois comme un « lot » d'éléments, valeurs et pratiques socioculturels, sélectionnés dans un but heuristique, pour rendre compréhensible au plus grand nombre une culture et des pratiques « exotiques », considérées et présentées comme singulièrement chinoises. Gao (2009a) parle notamment d'une « singularité chinoise » en termes de « diversité psychologique-sociale » selon quatre dimensions de diversité sino-occidentale<sup>4</sup>, regroupant des facteurs concernant la façon de participer à la vie collective, y compris au sein des entreprises.

Parmi les facteurs évoqués par la littérature (principalement anthropologique) pour définir le « management chinois », les quatre concepts suivants s'avèrent particulièrement récurrents

---

<sup>4</sup> Les quatre dimensions sont les suivantes : cognitive, attitudinale, socio-psychologique, socio-ethnographique.

(Lockett, 1988 ; Chen, 1992) : l'orientation collective (vers le groupe et notamment vers la famille), le respect de la hiérarchie et de l'âge, l'importance des relations interpersonnelles (*guanxi*) et le concept de « face »<sup>5</sup>.

### **I.1 : L'orientation collective vers le groupe et la famille**

La littérature sur le management chinois a été fortement influencée par les travaux sur les cinq dimensions d'Hofstede<sup>6</sup>, (Hofstede, 1991) transposées, en contexte (ethnique<sup>7</sup>) chinois par Bond (Bond, 1986 ; Hofstede, 1988) et la Chinese Culture Connection (Chinese Culture Connection, 1987) et mises en résonance avec un « ethos confucéen » classique définissant la façon d'organiser la vie sociale. Les relations sociales chinoises sont ainsi présentées comme marquées par une forte orientation collective, tournées à la fois vers le groupe auquel chacun ne cesse de se référer (House *et al.*, 2004) et sur la famille, considérée comme unité de base de la société (Liang, 2000). Chaque membre du groupe doit ainsi faire son devoir en fonction d'une position clairement définie socialement sous peine de perdre ladite position, alors que le chef (de famille et, par extension, d'équipe) est considéré comme une figure paternelle qui doit prendre soin de ses subordonnés.

Cette orientation collective définit la mesure selon laquelle les individus doivent activement s'entraider (Hurley et Hult, 1998), faire passer le « nous » avant le « moi », sans cependant que le « moi » soit nié, s'il respecte la règle du « nous ». La définition chinoise actuelle d'une

---

<sup>5</sup> La brièveté du format de communication ne nous permet pas de questionner ici plus avant les raisons d'une sélection si restrictive des concepts psychologique-sociaux par la littérature anthropologique et gestionnaire. Il est cependant à noter que de nombreux autres concepts confucéens auraient également pu être abordés mais ne le sont que rarement (voir notamment Faure, 2003 pour une description anthropologique d'un plus grand nombre de valeurs confucéennes et Oi, 2007 pour une discussion sur le « *packaging* » ou « assemblage » des valeurs chinoises/confucéennes fait par la littérature).

<sup>6</sup> Individualisme/collectivisme, masculinité/féminité, distance au pouvoir, suppression de l'incertitude et orientation long-/court-terme.

<sup>7</sup> Remarquons que les études ont, pour la plupart, jusqu'au début des années 1990, portées principalement sur les communautés ethniques chinoises (*i.e.* communautés outre-mer de Hong Kong alors britannique, Singapour et autres communautés chinoises hors de RPC) et non en Chine continentale (RPC).

entreprise commence ainsi avec la notion de la famille. Les managers ont tendance à se concentrer sur l'établissement de relations avec les membres des équipes. Gamble (2006) remarque, par exemple, que les employées décrivent les relations professionnelles comme « fraternelles » (*xiongdi guanxi* 兄第关系), marquées par un « esprit d'unité » (*tuanjie jingshen* 团队精神) ou encore que le lieu de travail doit baigner dans une « atmosphère de famille élargie » (*da jiating fengwei* 大家庭氛围) ou un « sentiment familial » (*qinqi ganjue* 亲情感觉). « *You need to make sure you are not only a boss, but also a friend and a teacher* », déclare D. de Boisseson, Chairman et PDG d'Alcatel Chine<sup>8</sup>.

« The Chinese – and Asians generally – enter into employment with a different understanding than we have in Europe. For us, the company certainly is important, but mainly as an employment base. To the Chinese, the company is more like a family. The idea is, “I am giving myself to Siemens, now you have to take care of me.” ». E. Behrens, President de Siemens China<sup>9</sup>

## **I.2 : Le respect de la hiérarchie et de l'âge**

Dans la société chinoise, les multiples niveaux de hiérarchie, imposés notamment par la séniorité due à l'âge, sont considérés comme une « nature des choses » (De Miribel *et al.*, 1997), une référence. Selon la morale confucéenne, la sagesse vient de l'accumulation des expériences : « *Jamais les Chinois n'ont peur de vieillir, puisque la considération et le respect de tous leur sont assurés en proportion de leur âge.* » (Huon de Kermadec, 1989, p. 43). Le respect de la séniorité et de la hiérarchie permet ainsi de préserver une « harmonie sociale » (*shehui hexie* 社会和谐), précepte confucéen opportunément remis à l'ordre du jour lors du 16<sup>ème</sup> Congrès du PC Chinois en 2006.

---

<sup>8</sup> Citation de Fernandez, J. A. et Underwood, L. (2006) *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders*, John Wiley & Sons, New York.

<sup>9</sup> *Idem.*, voir note 5.

Les entreprises chinoises, sont ainsi très hiérarchisées, à l'image de la société dans laquelle elles sont encadrées, affirment plusieurs chercheurs (Child, 1990 ; Boisot, 1992) et managers (Chieng, 2006). Chacun doit reconnaître les différences, accepter les inégalités et se tenir à la place fixée par sa condition, sans chercher à en sortir. Autre conséquence, il est rare que les Chinois critiquent, refusent, jugent les autres en public. De plus, quel que soit le contexte, les Chinois ne doivent dévoiler leurs véritables forces intérieures devant les autres afin de ne pas menacer l'équilibre et de maintenir l'harmonie sociale. Pour cela, ils se placent en position d'infériorité par rapport à l'interlocuteur en faisant preuve de respect et d'écoute à son égard, ce qui peut être considéré comme le fait d'avoir du tact ou une forme de politesse (Huon de Kermadec, 1989).

### **I.3 : L'importance des relations interpersonnelles (*guanxi*)**

Longtemps étudiée et théorisée par des chercheurs d'origine chinoise dans leurs communautés ethniques en Asie (ex. Yang, 2001), la notion de « *guanxi* » (关系), généralement employée dans sa forme chinoise, a gagné, au cours des années 1990 et 2000, une popularité considérable dans la littérature académique et managériale (Yang, 2002). Littéralement « relation », « rapport » ou « interaction », le terme de *guanxi* a été défini selon plusieurs niveaux et approches comme « *relations ou connections sociales fondées sur des intérêts et bénéfiques mutuels* » (Bian, 1997 ; Fried, 1954) ou encore « *relation interpersonnelle informelle entre deux individus liés par un contrat psychologique implicite quant au respect d'une norme sociale caractérisée par la vision à long-terme de la relation, l'engagement réciproque, la loyauté et le sentiment d'obligation entre les deux parties* » (Chen et Chen, 2004).

Le principe de *guanxi* joue un rôle majeur dans la société chinoise parce qu'il définit la façon de participer à la vie collective, à l'ensemble des rapports sociaux<sup>10</sup>. La logique qui sous-tend cette pratique est la suivante. D'une part, ces réseaux sont mobilisés afin d'améliorer et de préserver les ressources possédées, matérielles ou pas (Park, 2001). D'autre part, ces réseaux sont hiérarchisés de façon complexe par les relations entre les personnes ou les « centres d'intérêt » (relations verticales, horizontales, croisées, en cercles concentriques, etc. (Padovani, 2000)), conformément aux principes expliqués dans les paragraphes précédents. Les usages traditionnels des *guanxi* ont cependant été transformés sous le triple effet de l'économie de pénurie des trente premières années du régime communiste, puis, inversement, de nos jours, par la marchandisation des relations sociales accompagnant le développement progressif d'une économie de marché (Yang, 2002). Les réformes économiques, y compris la (re)naissance de l'économie privée, ont de plus eu un effet d'accélérateur du phénomène des réseaux informels, ces derniers constituant, pour les entrepreneurs chinois, un soutien dans un contexte institutionnel encore peu établi (Xin et Pearce, 1996).

Au milieu du paradoxe entre la croissance « formelle » de l'économie et le dysfonctionnement « informel » de la bureaucratie (Luo, 2008), les *guanxi* constituent ainsi encore, dans un grand nombre de situations d'ordre économique ou social, une méthode plus efficace que le recours à la loi (d'Iribarne, 2009).

#### **I.4 : Le concept de « face » (*lian, mianzi*)**

Le concept de « face » a un impact fondamental dans la façon de vivre « théâtrale » des Chinois, comme mécanisme moral d'autorégulation (Lin, 1997) ou comportement scénique

---

<sup>10</sup> Cf. Dictionnaire chinois « xinhua zi dian ». L'expression chinois *guanxi* se compose de deux caractères : Guan signifiant « concerner, intéresser, avoir rapport à » ; Xi ayant le sens de « système » ou de « série » d'éléments en rapport entre eux.

(*front stage behavior*) au sens de Goffman (1967). Un nombre considérable d'ouvrages a débattu de l'importance des marques de respect, de déférence, dans la relation avec les Asiatiques en général et les Chinois en particulier, afin de préserver ou donner de la « face » (*mianzi* 面子) ou de l'estime de soi<sup>11</sup>. La perte de cette « face » représente l'affront ultime (ex. Fang, 1998 ; Pye, 1992) et menace la sacrosainte harmonie sociale des canons confucéens<sup>12</sup> (Chen, 2008). Détruire aux yeux du public l'image d'un individu revient à détruire, à nier son rôle sur la scène publique, son prestige social, ce qui revient pratiquement à détruire la personne qui « *perd également toute crédibilité et ne peut donc plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société* » (Vorapheth, 1997).

La « face » d'un individu correspond ainsi à sa position sociale ou prestige, gagné en remplissant un ou plusieurs rôles sociaux spécifiques reconnus par les autres (Hu, 1944) et, comme le remarque Hwang (1987), cette « face » implique un important travail (*face work*) de projection d'une image de soi-même et une gestion des impressions des autres (« *a projection of self-image and impression management* », (*ibid.*, p. 960)).

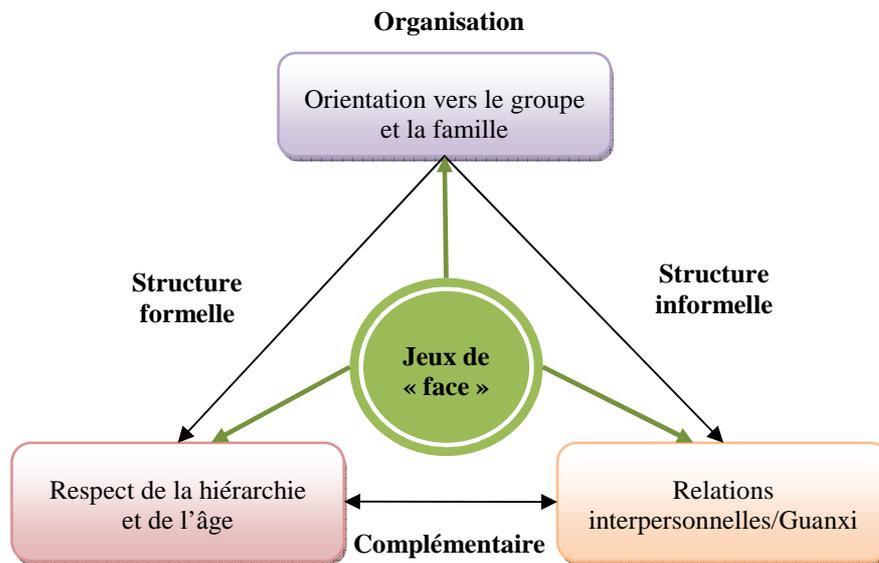
En résumé, la littérature propose donc un modèle reposant sur quatre éléments principaux, qui fonderait l'essence des relations chinoises et, appliqués aux sciences de gestion, le « management chinois ». Nous illustrons l'interaction entre ces quatre notions dans le « management chinois » par le schéma 1 ci-dessous.

---

<sup>11</sup> On considère typiquement trois types de « face »: 德- « *mianzi* », 面- « *lian* » et 名- « *renqing* » désignant respectivement les dimensions morale (dignité humaine), sociale (prestige social) et relationnelle (sentiment personnel issu de la relation) de la « face ». Le format de la communication ne nous permet pas de développer plus avant ces distinctions, la « face » est donc ici considérée au sens général. Voir Zheng (1995), Fernandez et Zheng (2009) (en français) ou Hwang (1987) (en anglais) pour les discussions de référence sur le sujet.

<sup>12</sup> Voir paragraphes précédents.

## Schéma 1 : Le management chinois



L'organisation est, selon les théories du « management chinois », toujours orientée vers la dimension collective, le « collectif » se limitant à un groupe particulier assimilé à une forme familiale. Cette « organisation » peut être traduite par deux structures qui se complètent et évoluent de concert. Premièrement, la structure formelle est définie par les hiérarchies du pouvoir. Dans cette hiérarchisation, la séniorité est considérée comme étant le critère le plus important (Lin et Germain, 2003). Deuxièmement, la structure informelle est construite et gérée par une « main invisible » dans un réseau de multiples relations interpersonnelles, les *guanxi*. Au centre du triangle, les « jeux de face » (Zheng, 1995), élément dynamique, relie les trois autres dimensions.

Néanmoins, comme nous le soulignons en introduction, un nombre croissant d'observateurs s'étonnent que les théoriciens et autres experts persistent à présenter ce management selon des éléments issus d'une tradition que les réformes et l'évolution économique et sociale récente

ont vraisemblablement « agitée ». La partie empirique suivante questionne et analyse ainsi les éventuelles évolutions du modèle.

## **II : METHODES UTILISEES ET RECHERCHE SUR LE TERRAIN**

Dans cette recherche, nous tentons d'apporter un éclairage à la problématique précédente grâce à une analyse empirique qualitative des perceptions des quatre éléments caractéristiques du management chinois mis en évidence dans la littérature.

### **II.1 : Stratégie de recherche et entretiens de recherche**

La partie empirique de cette recherche a été conçue pour identifier les interprétations construites par les entrepreneurs et managers pour comprendre le « management chinois » ou « management en Chine ».

La recherche, conduite par deux chercheurs, l'un français, l'autre chinois, a été effectuée entre 2006 et 2008 en Chine et en France et s'appuie sur une analyse approfondie d'entretiens semi-directifs centrés, qui ne sont ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions précises (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Ce caractère nous permet d'avoir une démarche d'adaptation à une certaine culture, particulièrement aux cultures de pays comme le Japon, la Corée du Sud et la Chine (Yu *et al.*, 1993).

Les entretiens ont été conduits dans la langue maternelle des interlocuteurs afin de réduire les biais et les difficultés linguistiques souvent rencontrés dans les études internationales. Pour comparer les réponses à des questions identiques posées dans un contexte commun, deux versions du guide d'entretien ont été utilisées : une version originale en français pour les interviewés français et une version traduite en chinois pour les interviewés chinois, en majorité non francophones. De plus, pour diminuer la non-équivalence linguistique lors de la

traduction du français en chinois (Roy *et al.*, 2001), un test de compréhension linguistique a été mis en place entre les deux chercheurs ainsi qu'auprès d'étudiants chinois en France avant d'aller sur le terrain.

Les entretiens étaient ainsi centrés autour de questions ouvertes proposées dans un ordre d'enchaînement adapté en fonction du discours mais toutes les questions devant être traitées en fin d'entretien. Bien que chaque entretien couvre les mêmes sujets, nous avons laissé aux interviewés la liberté de développer plus en détails les sujets qui leur semblaient les plus pertinents, le but étant toujours d'appréhender au mieux les interprétations des répondants. Le même guide d'entretien préétabli<sup>13</sup> a été utilisé pour chacune des rencontres, en abordant deux thèmes principaux :

- le parcours personnel et professionnel de l'interviewé à l'international et en Chine en particulier (éducation, expérience professionnelle à l'international et en Chine en particulier, formations formelles spécifiques au travail en Chine dont formation linguistique et interculturelle, autres intérêts pour la Chine ou la culture chinoise, etc.),
- la compréhension des quatre facteurs définis par la littérature (l'orientation collective, le respect de la hiérarchie et de l'âge, l'importance des relations interpersonnelles (*guanxi*) et le concept de « face ») dans le cadre du développement en Chine de leur entreprise.

L'entretien s'achevait par une évaluation subjective des performances et perspectives de développement en Chine ainsi qu'une invitation à nommer d'autres répondants potentiellement pertinents. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

---

<sup>13</sup> Voir en annexe pour une version abrégée du guide d'entretien.

## II.2 : Échantillon

Les répondants ont été identifiés par une approche mixte positionnelle (sélection en fonction du statut et/ou fonction) et réputationnelle (acteurs les plus influents selon les informateurs issus d'associations professionnelles franco-chinoises et les premiers interviewés). Les premiers interviewés ont été sélectionnés d'après la liste des associations professionnelles franco-chinoises établie par la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine et le Ministère des Affaires Étrangères (MAE). Ces premiers répondants ont été à l'issue de l'entretien invités à nommer les personnes jugées pertinentes en matière de développement en Chine. Ce premier ensemble d'interviews nous a permis d'accéder à plusieurs clubs d'entrepreneurs internationalisant ainsi qu'à des managers de grands groupes impliqués dans le développement en Chine de leurs entreprise et de découvrir l'existence d'un « petit-monde » uni par des liens faibles autour d'acteurs publics et privés d'internationalisation.

Dans l'objectif de confronter une diversité d'acteurs issus d'industries variées et de trianguler leurs perceptions et ainsi accroître la validité interne de la recherche, 84 entretiens semi-directifs d'une durée de 45 minutes à 5 heures ont été réalisés. L'échantillon final comprend 34 individus appartenant à des PME et 50 issus de multinationales. Nous avons identifié les interviewés selon trois dimensions :

- leur origine : 37 managers chinois (de nationalité ou d'origine déclarée) travaillant à l'international, identifiés par l'indication [CN] ; 47 entrepreneurs et managers français (de nationalité et sans origine chinoise déclarée) expatriés développant des relations d'affaires avec la Chine, identifiés par [FR] ;
- leur position organisationnelle : 22 entrepreneurs/dirigeants [ENT], 16 top managers professionnels [TM], 26 chefs de département/usine [CD] et 20 middle managers/cadres [MC]). Étant donné que les dirigeants ou top managers ont un rôle

clé dans l'interprétation du contexte et la traduction de ces interprétations dans la stratégie de l'entreprise (Smircich et Stubbart, 1985), la participation des dirigeants/entrepreneurs et/ou top managers était une condition nécessaire de sélection. La sélection des autres répondants a été décidée sur la recommandation des entrepreneurs/dirigeants préalablement interviewés.

- leurs expérience en nombre d'années de travail en Chine ou en contact avec des partenaires chinois pour les Français ; en nombre d'années travaillées dans le contexte international (travail à l'étranger ou en Chine, dans une entreprise étrangère ou gérée par des étrangers) pour les Chinois. Cette expérience varie entre quelques mois et toute une vie ; 69 personnes avaient au moins 2 ans d'expérience à la date d'entretien.

Nous avons en outre collecté de nombreux documents complémentaires (rapports d'entreprises, interviews contextuels, brochures etc.) contribuant à trianguler les données et améliorer la validité interne de la recherche (Denzin et Lincoln, 1998).

### **II.3 : Analyse**

Toutes ces sources ont été ensuite codées à l'aide du logiciel de recherche NVivo, considéré comme étant un outil pertinent de traitement et d'analyse (Bazeley et Richards, 2000). Par rapport à un simple traitement manuel, ce logiciel est particulièrement efficace non seulement dans sa capacité à enregistrer et à synthétiser, mais aussi à croiser des codages et des cas comportant des textes en plusieurs langues. Le codage initial a été effectué d'après les catégories abordées dans le guide d'entretien, catégories définies donc a priori et enrichies au fur et à mesure du codage. L'analyse de contenu a été faite dans un premier temps de façon thématique sur chaque entretien puis de manière transversale afin de faire apparaître d'éventuels points de comparaison entre les récits. Les données ont été codées suivant les catégories définies au préalable (ex. face, guanxi, groupe/hiérarchie, âge), indépendamment

par les deux chercheurs. Un double codage-analyse a ainsi été mis en place, contribuant à minimiser le biais de l'interprétation dans les analyses de données qualitatives (Grawitz, 1996 ; Miles et Huberman, 1984). Le taux d'accord inter-codage de 90%<sup>14</sup>, pouvant, certes, en partie résulter du hasard (Zwick, 1988), nous porte néanmoins à croire en la fiabilité du codage.

### **III : RESULTATS**

Les résultats sont interprétés suivant deux étapes : 1) la présence et la nature des notions observées selon les interlocuteurs ; 2) l'actualisation et la perspective des notions mises en exergue par la littérature sur le management chinois.

#### **III.1 : Présence et nature des notions observées**

Notre recherche sur le terrain confirme la persistance de ces quatre notions, fondements du « management chinois ». Malgré les changements récents de la société chinoise, les fondamentaux de cette culture semblent encore « solides » selon l'observation des interlocuteurs français.

« Le gros obstacle est la notion de la culture. Vous voyez une société avec des buildings partout dans Shanghai, une société très moderne etc. Mais les mentalités changent-elles avec les buildings ? C'est le côté hardware et le côté software. La mentalité chinoise évolue vite mais elle reste très traditionnelle aussi, elle évolue à son rythme et personne ne peut changer les Chinois pour les plaquer sur des cultures occidentales. La culture chinoise évolue à son rythme, elle intègre et elle comprend mais elle fait sa propre voie. », FR/CD/9.

##### **III.1.1 L'orientation collective vers le groupe et la famille**

---

<sup>14</sup> Sur 30 extraits d'entretien sélectionnés et codés indépendamment par les deux chercheurs, 27 ont été codés comme relevant exactement des mêmes codes, les 3 extraits restants marquant un léger désaccord concernant un ou plusieurs codes.

Selon les interviewés français, les Chinois restent orientés vers l'intérêt du groupe et cherchent le consensus. Un interviewé français explique, par exemple, que la Chine est un pays où les gens sont très nombreux et où, par conséquent il faut savoir vivre ensemble ou du moins « *essayer de ne pas avoir de problèmes avec les autres* ». Les gens sont très sensibles à la qualité du rapport entre les personnes, une sensibilité qui relève d'« *une intelligence sociale* » (FR/CN/7). Or cette orientation vers le groupe limite les variations des comportements des membres car la priorité de ces derniers est de rester conformes à l'ensemble des comportements du groupe auquel ils se réfèrent. Les Chinois marquent une nette différence de traitement envers ceux qui appartiennent au « groupe » (□□□, *juneiren*) et ceux « hors groupe » (□□□, *juwairen*), accordant plus de confiance aux membres du groupe qu'à ceux hors du groupe. Cette confiance ne peut pas être transférée vers l'extérieur : l'expérience de nos interlocuteurs montre que pour bénéficier de cette confiance, il est nécessaire, soit d'entrer dans le groupe et de devenir un membre partageant les mêmes intérêts que les autres membres ; soit de redéfinir les groupes en changeant de références associées. Au fil du temps, les individus à l'extérieur du groupe peuvent se transformer en membres d'un groupe existant ou d'un groupe nouvellement créé.

Par ailleurs, les employés chinois attendent toujours un traitement familial, paternaliste de leur organisation, y compris dans les contextes internationaux, notamment celui d'une entreprise étrangère en Chine. Autrement dit, les préoccupations sur l'aspect humain, l'attention prêtée aux hommes, restent relativement attendues par les managers chinois de la part de leurs supérieurs, aujourd'hui occidentaux :

« Le management des Français doit respecter les locaux, les employés locaux, non seulement à propos du salaire, de l'argent, mais aussi faire attention à tous les autres aspects. Par exemple, dans la vie d'entreprise, il faut prendre soin de la vie personnelle de ses employés, le mariage, le décès... il faut leur prêter attention, s'inquiéter pour les personnes et leur donner de l'importance dans la vie de l'entreprise. », CN/MC/5.

### III.1.2 Le respect de la hiérarchie et de l'âge

Selon les interviewés français, les managers chinois restent respectueux vis-à-vis de la hiérarchie et notamment de la « séniorité », typiquement associée à la position hiérarchique :

« Il y a toujours cette vision “il est plus âgé que moi, il faut quand même que je fasse gaffe à ce que je dis.” Ça, c'est encore très vrai, ça changera certainement, mais c'est encore très vrai dans les relations entre Chinois. », FR/TM/3.

« Même si on est dans une entreprise privée, il y a encore beaucoup, beaucoup de cette notion de respect des personnes plus anciennes, hautes dans la hiérarchie. Ceci ne facilite pas forcément la bonne remontée de l'information, la communication. Certains ont parfois peur de faire remonter un problème. », FR/TM/2.

Certains de nos interviewés, français comme chinois, remarquent que ce type très hiérarchique de fonctionnement, qui lie inmanquablement les personnes à un niveau hiérarchique, pose des barrières managériales importantes.

« En France, on peut parfois assister à des choses qui ont du mal à exister en Chine. Par exemple un employé peut dire à son chef : “vous vous êtes trompé dans le tableau, désolé, le chiffre n'est pas bon”. Déjà en Chine, par une question de pur respect des autorités, ça aura plus de mal à passer. Entre gens égaux, au même niveau hiérarchique, dans une réunion, les gens, par respect du consensus, ont plus de difficulté à donner tort aux autres. », FR/CD/10+.

« Vous (les Chinois) apprenez beaucoup par cœur. Il y a peu de débat, très peu. Ce qui fait que, dans les entreprises, les gens ne sont pas beaucoup amenés à argumenter, à discuter, à négocier. On admet ce que le patron dit, même si c'est une bêtise. », FR/TM/10+.

« Les gens sont assez respectueux de la hiérarchie, donc ils ont tendance à dire la même chose, à dire ce que j'attends, qui n'est pas forcément bon. Ils essaient de savoir ce qu'il faut répondre pour que je ne sois pas embêté. », FR/TM/2.

Ce respect des hiérarchies chez les Chinois provoque ainsi un certain manque d'initiative :

« Puisqu'on attend toujours la validation du boss, ou la ligne de conduite du boss, la ligne directrice, il n'y a pas ce côté proactif. Mais il faut aussi un pouvoir critique et constructif. Sinon, on ne peut pas faire avancer les choses. Je pense qu'on a ce droit, c'est légitime. C'est très bien de ne pas être d'accord. Mais il faut le justifier, et il faut trouver d'autres solutions aussi pour améliorer le travail. », FR/CD/2.

D'autres interlocuteurs remarquent également que la violation de la règle implicite associant âge et position hiérarchique peut poser problème dans le développement des affaires et les relations managériales sino-étrangères :

« Les Chinois ont souvent du mal à prendre au sérieux un jeunot, tout juste sorti d'école, qui vient chercher des contacts, enfin des clients, pour son entreprise en Chine. », FR/ENT/5.

### **III.1.3 L'importance des *Guanxi***

Les entrepreneurs et managers ayant le moins d'expérience en Chine (inférieure à deux ans) soulignent l'importance des *guanxi* pour conduire une affaire en Chine, tout en reconnaissant leur difficulté à pénétrer ces réseaux du fait d'une « spécificité chinoise » toujours prégnante :

« C'est immaîtrisable. C'est immaîtrisable en tout cas de la part de la petite entreprise française. Je pense que pour que ce soit maîtrisable, il faut avoir à ce moment-là, un expat, [...] qui a vécu en Chine, qui y a vécu sa jeunesse, dont l'épouse est chinoise par exemple, qui est déjà là dedans et qui peut faire le lien. Mais tant qu'on n'est pas tombé sur la personne, c'est immaîtrisable. [...] Du fait de l'histoire, ces réseaux ne nous (sont) pas accessibles en tant qu'Occidentaux. », FR/PT/2.

Si la plupart des interviewés évoquent spontanément les *guanxi* comme caractéristique du management chinois, la définition qu'ils en donnent varie. Pour certains il s'agit d'un processus relationnel fondé sur des codes moraux proprement chinois :

« Le *guanxi* est... Ça peut ressembler aux clientèles dans la mesure où ça a un caractère familial. [...] Ça a un caractère familial en ce sens que tes réseaux d'amis euh... qui servent quand quelqu'un te rend service, il y a autre chose derrière, qui doit exister dans la clientèle, c'est la confiance. La confiance, telle qu'elle existe dans la

société chinoise est prépondérante sur toute une série de codes qui sont complètement spécifiques chinois. [...] Le code chinois, est inextricable. », FR/ENT/2+.

Pour d'autres, les *guanxi* sont à comprendre plutôt comme l'ensemble des relations elles-mêmes, que celles-ci soient personnelles, professionnelles ou politiques, les trois étant intimement liées avec des conséquences plus ou moins heureuses.

« On sait que le politique est partout. C'est prégnant, c'est plus qu'ailleurs, et d'ailleurs dans notre mission on l'a bien vu parce qu'on a été encadré d'un bout à l'autre par les autorités. La force de ce voyage a été de préparer avec les autorités, les autorités françaises et les autorités chinoises. Ce qui fait que quelque part, il y a eu un peu cette garantie politique. Ça on a vu que ça avait à la fois beaucoup aidé pour rassurer les parties mais aussi entraîné beaucoup d'inertie parce que (il y a) toujours un protocole extrêmement prégnant, long, enfin... et ça on a vu aussi que quelque part, à l'inverse, ça pouvait gêner les contacts. », FR/ENT/1.

### **III.1.4 Le concept de « face »**

La recherche montre une persistance de l'importance de « garder la face » ainsi la peur que « perdre la face » qui influent sur les styles de communication chinois.

« Je pense qu'il y a peut être plusieurs difficultés dans leur tête (les Chinois) : c'est la peur de se tromper, la peur de, la peur... de ne pas savoir ce qu'il faut faire, comment continuer un projet, et peut-être la peur de demander justement. », FR/TM/3.

« Il est très difficile de faire s'exprimer les Chinois... On fait des réunions, on leur demande leur avis, personne ne s'exprime. Très, très peu de personnes s'expriment, quelques uns, mais très très peu. Ça, c'est très très difficile. », FR/CD/2.

« Ils ne veulent pas s'exposer, ils ne veulent pas, ils ont peur. On a toujours l'impression qu'ils ont peur. Je ne sais pas de quoi ils ont peur. », FR/TM/6.

Les euphémismes sont utilisés pour épargner les sentiments des auditeurs et les manifestations de colère sont inacceptables et inutiles. Pour « garder la face », il est important, pour les

Chinois, de ne jamais mettre une personne en position d'avoir à admettre une erreur ou un échec. C'est pour cette raison que la critique et le ridicule sont néfastes, le besoin de vengeance étant fréquent lorsque quelqu'un perd la face.

« Je sais reconnaître aussi les mécontentements non exprimés des Chinois. Ça se voit aussi quand on a l'habitude : en souriant. Ça se reflète sur la figure. On voit très bien comment leur sourire, qu'on appelle le sourire pincé, le rire pincé, on voit bien le rire forcé, qui est le rire, le sourire du malaise. [...] On se dit “*ah, voilà, il n'aime pas trop ce que je viens de lui dire*”. », FR/TM/6.

« Je crois que, alors, aujourd'hui, ce qui choque probablement le plus un occidental, qui vraiment vit dans le milieu chinois, c'est probablement le fait que les Chinois ne cherchent pas à connaître la vérité. Ça choque l'Occidental complètement. Nous, on est capable de se battre pour la vérité, les Chinois, ils s'en fichent apparemment, ils s'en fichent complètement. » FR/TM/6

Imprégnés par la notion de la « face », les Chinois pensent, selon nos interlocuteurs, qu'il existe, avec leurs collaborateurs français, une approche différente de la communication, car les critères traditionnels de bienséance et d'éthique dans la culture de ces derniers n'induisent pas les mêmes comportements. La citation suivante illustre cela :

« On ne peut pas dire que les Chinois n'ont pas de confiance en eux-mêmes, ils sont toujours très fiers d'eux-mêmes. La fierté et la confiance sont interprétées d'une autre façon... Lorsqu'ils se comportent de façon humble, ce ne veut pas dire qu'ils montrent leurs faiblesses. En revanche, leur fierté pour eux-mêmes se cache dans leurs paroles douces, c'est *mian li kang zhen* □□□□ (cacher l'aiguille dans le coton)<sup>15</sup> », CN/TM/10+.

En conséquence, l'expérience des interviewés montre qu'il est pratique d'utiliser des formes indirectes, par exemple celles qui impliquent l'assistance d'une tierce personne. Pour faire face à une demande difficile ou controversée, les formes indirectes sont préférées par les managers

---

<sup>15</sup> Notre interlocuteur nous explique de façon quantitative : « les Français affirment être sûrs à 70 % quand ils le sont à 30 et s'ils se sentent sûrs à 70 %, ils diront (l'être à) 100 %. Tandis que les Chinois, quand ils sont sûrs à 100 % sur une chose, ils ne diront (l'être) qu'à 50 % en donnant un « point à imaginer ». Avec ce point là, les gens peuvent imaginer jusqu'à 100 %. Voilà, le jeu. »

chinois pour éviter de perdre la face et de porter atteinte aux relations interpersonnelles, y compris entre managers expatriés (étrangers) et locaux (chinois).

### **III.2 : Actualisation et perspective**

L'ouverture internationale incite les Chinois à évoluer au contact de modes de management de fonctionnement occidentaux. Les entrepreneurs et managers français les plus expérimentés, certains ayant une expérience en Chine antérieure même aux réformes et à l'ouverture, et un certain nombre de managers chinois « internationalisés » (Gao, 2009b), ayant acquis une expérience internationale au travers de leur formation et/ou de leur carrière professionnelle, s'interrogent sur l'évolution ou la persistance même des concepts « traditionnels » dont la littérature minimise les évolutions pour conserver une image « traditionnelle ». Par exemple :

« Peut-être qu'il y avait des relations de copinage, des relations personnelles, des *guanxi* mais je peux vous dire que ce type là c'était un manager à la mode occidentale, c'est à dire avec une logique industrielle, j'irais presque même à dire une logique de client. C'est un type extraordinaire [...] un type efficace, efficace au sens où un Occidental comme moi peut l'entendre. C'était surtout pas un type différent de nous parce que d'abord il était très accessible [...] c'est un type très ouvert, très cultivé. Pas du tout différent. », FR/ENT/5.

Plusieurs répondants soulignent le changement du contexte social, les réformes économiques et, dans une moindre mesure, politiques, ayant entraînés logiquement de profondes mutations dans les rapports sino-étrangers dans leur ensemble :

« Le contexte était complètement différent : vous aviez un État, vous aviez une économie vraiment communiste, là on n'avait pas le choix, on n'avait pas accès à des relations privilégiées. Les seules personnes avec qui ont avait des relations privilégiées c'était avec les gens de l'Ambassade ou avec les gens des corporations du commerce extérieur mais c'était en plus très très très surveillé. [...] Bon, vous voyez, on est passé par tellement d'étapes alors bon, comment parler de constantes dans ce domaine là ? Simplement à partir du moment où les gens sont un peu plus libres de faire les choses, forcément, si vous voulez c'est comme l'eau qui s'infiltré là où il y a du vide, pareil. Les Chinois sont pareils. », FR/ENT/30+.

Les facteurs caractéristiques du management chinois ont également été actualisés. Plusieurs « répondants » mettent en particulier en question la persistance des *guanxi* comme forme relationnelle « chinoise » :

« On parlait des *guanxi*, mais c'est pas la question qu'on est copain avec quelqu'un et on va avoir des affaires, on a ce *guanxi* là parce qu'on connaît les besoins du client une semaine plus tôt ou deux semaines plus tôt par rapport aux autres, c'est ça l'utilité, c'est pas que vous êtes copains avec quelqu'un et même si vous n'êtes pas compétent vous allez avoir des affaires. [...] Cette histoire de *guanxi* ça a fait long feu. », CN/ENT.

« Je trouve que ces *guanxi*, c'est un terme générique qui veut tout et rien dire. Des relations tout le monde en a, même ici, même en France, on a des relations, il y a des réseaux... Mais en Chine c'est pareil quoi, [...] c'est bien de connaître tel et tel et de constituer son petit réseau mais vous savez une société industrielle pour pouvoir travailler elle n'a pas forcément besoin d'avoir des *guanxi*. Si elle travaille bien, si elle produit des biens de qualité à bon coût, pourquoi aurait-elle besoin de *guanxi* ? », FR/ENT/30+.

Des commentaires similaires ressortent aussi au sujet de la « face » :

« Je les trouve pas si différents finalement et puis quand on dit des choses telles que “attention, en Chine il faut éviter de se mettre en colère dans une discussion, de faire perdre la face...” et tout, ben je sais pas, ce sont des règles de courtoisie... j'ai l'impression qu'il y a quand même des règles communes. [...] On était là dans une discussion et alors ça s'empoignait, il y avait le partenaire chinois, le shanghaien, virulent, vif, etc. J'étais avec un ami qui est consultant et on rigolait en pensant aux conférences dans lesquelles on nous explique “surtout ne jamais se mettre en colère, ne jamais faire perdre la face” ! », FR/ENT/30+.

Au niveau du respect de la hiérarchie, l'évolution des pratiques traditionnelles va de paire avec une incorporation de pratiques jugées « occidentales ». De plus en plus de Chinois veulent, par exemple exprimer leur propre point de vue et faire des commentaires, avec une façon plus directe et plus libre, peut-être moins engoncée dans un protocole induit par une forte hiérarchie :

« Dans un contexte si international et si ouvert comme Shanghai, les employés comme nous qui travaillons depuis longtemps dans des entreprises étrangères, rien n'est étrange pour nous. Donc, pour moi, je préfère la façon directe au niveau des critiques. Il faut être franc, il faut avoir moins de "formules détours". Reconnaître des erreurs et les corriger éventuellement, c'est aussi un processus d'apprentissage, d'évolution, pourquoi pas ! », CN/CD/13.

Des discussions ouvertes et des débats entre les Chinois deviennent également de plus en plus courants :

« Je compare souvent aux Thaïlandais qui ont un naturel très timide, beaucoup plus que les Chinois. Par exemple, ils n'aiment pas que le ton monte, n'aiment pas les discussions, âpres et tendues. C'est quelque chose que j'ai vécu. Alors, qu'en Chine c'est possible. On peut affronter quelqu'un, on peut même hausser le ton avec quelqu'un si ça ne se passe pas bien. [...] Encore une fois, ce n'est peut-être pas la majorité des gens mais il y a de plus en plus de gens qui sont comme ça. », FR/TM/3.

De plus, les interviewés chinois et français semblent se réjouir de cette évolution et des efforts faits de leur part :

« C'est un processus d'échange, d'adaptation, d'ajustement. Petit à petit, les différences ne sont plus claires. Plus on travaille ensemble, plus les différences deviennent ambiguës. », CN/CD/13.

« Je pense que, de jour en jour, il y a de plus en plus une culture de discussion et d'analyse. », FR/TM/3.

Cependant, ces évolutions vers des logiques moins « chinoises » et plus occidentales voire globales, des logiques relationnelles fondées de plus en plus sur des critères économiques et industriels, impliquent souvent la perte de repères éthiques. Paradoxalement, alors que le cadre légal se trouve être de plus en plus structuré, plusieurs interviewés notent la perversion croissante des pratiques traditionnelles :

« Autant si vous voulez avant les relations personnelles c'était... Vous alliez vraiment créer un réseau. C'étaient des relations qui étaient devenues amicales, on était des vieux amis, vous connaissez l'expression<sup>16</sup>. Là, maintenant, c'est plus "bon d'accord, on veut bien vous aider mais il faut payer" quoi. [...] On a contacté quelqu'un dans l'administration qui nous a tout de suite dit "oui mais je veux tant. Je peux vous aider mais ça sera tant". On n'avait pas ça avant, on n'avait pas ça. Avant c'étaient des bonnes relations, ça pouvait être d'autres services qu'on avait rendus mais c'était pas obligatoirement "bon, voilà, il faut payer." », FR/ENT/30+.

« Ceci étant il faut quand même se rendre compte aussi que beaucoup de gens sont maintenant assez spécialisés, sont sur les marchés mondiaux, et commencent à avoir une approche globale des marchés étrangers, ont roulé leur bosse à droite et à gauche. On me raconte encore des histoires pas possibles de dirigeants, qui étaient de vrais *pater familias* mais ça disparaît. », FR/ENT/2.

Pour conclure, nos résultats confirment en partie les discours des théoriciens et d'autres experts qui persistent à présenter le « management chinois » selon des éléments issus d'une tradition. Ces résultats montrent également que les réformes et l'évolution économique et sociale des 30 dernières années impriment des changements significatifs sur les quatre facteurs culturels traditionnels étudiés ainsi que sur les comportements managériaux. La discussion suivante propose ainsi de débattre des évolutions et de l'actualisation du modèle en triangle représentant le « management chinois ».

#### **IV : DISCUSSION**

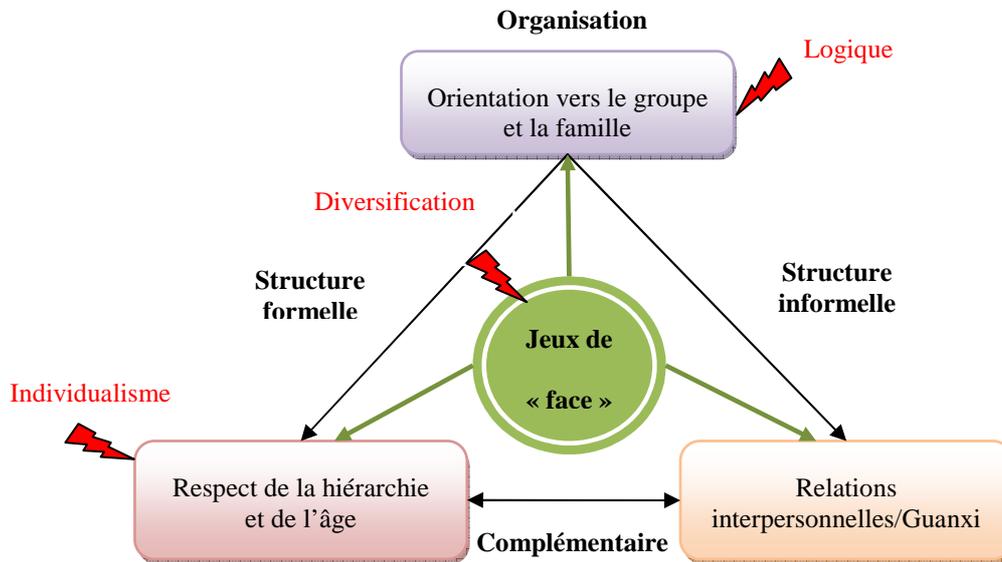
Le management chinois est à l'image de la société. Les valeurs qui structuraient ce management ont été attaquées de part et d'autre bien que ceci reste largement négligé voire nié par la littérature (comme par les autorités chinoises, voir Goxe 2009, 2010). Le schéma 2 illustre ces attaques. Les valeurs traditionnelles semblent, certes, subsister, mais elles se sont

---

<sup>16</sup> Les Chinois appellent souvent leur interlocuteur de « vieil ami » (*lao pengyou* 老朋友).

logiquement « hybridées » après 30 ans d'ouverture et de développement économique permis par les échanges avec l'Occident.

**Schéma 2 : Actualisation du management chinois**



Au niveau de l'organisation, les individus persistent à considérer leurs relations socioprofessionnelles comme liées à celles d'un groupe, souvent compris comme une (extension de la) famille. L'attachement observé, communément assimilé à une forme de collectivisme (Hofstede adaptés par Bond), vient confirmer les observations quantitatives, au niveau sociétal, des quelques rares recherches existantes (Tang, 2008 ; Ralston, 1999). Cependant, les frontières du groupe de référence s'avèrent plus perméables. L'« esprit de siège » (Yoshihara, 1988) qui caractérise traditionnellement les communautés chinoises semble s'amoinrir pour permettre l'établissement de relations avec des « étrangers », littéralement « individus extérieurs<sup>17</sup> », qu'ils soient extérieurs au groupe le plus restreint, la

<sup>17</sup> Un des termes chinois (et japonais) pour désigner un étranger est « wai ren » (□□, japonais « *gaijin* ») ou « homme de l'extérieur ».

famille, ou même au plus large, les « Chinois » ou la « nation chinoise<sup>18</sup> ». Par ailleurs, le fonctionnement même du groupe semble avoir évolué. La réussite du groupe ne se mesure plus seulement à l'aune d'une harmonie collective fondée sur le respect d'une hiérarchie et d'un jeu sur la « face », mais d'après le profit ou la performance économique au nom desquels une « souplesse » vis-à-vis des valeurs traditionnelles et d'un « ethos sino-confucéen » s'avère de plus en plus tolérée, voire recommandée.

Nos résultats viennent également conforter la proposition faite par Ralston (Ralston *et al.*, 1999) selon laquelle les managers chinois de la nouvelle génération (*i.e.* post-maoïste, période des réformes) s'avèrent plus prompts à agir de façon indépendante et à prendre des risques dans la poursuite de profits même si ces actions se trouvent être en contradiction avec les méthodes ou valeurs « traditionnelles ». Le respect de la hiérarchie reste présent même si plusieurs interviewés notent une possibilité croissante de contourner les structures formelles et de s'exprimer plus librement, en particulier lorsque les Chinois travaillent au sein de structures organisationnelles (étrangères/occidentales) moins hiérarchisées. Une évolution sensible dans la structure informelle peut être perçue dans la pratique des *guanxi*. Si la pratique perdure, son efficacité et son usage semblent s'éloigner des descriptions traditionnelles faites par la littérature. Le *guanxi* fait l'objet d'une « dénaturation » en relation avec l'évolution du contexte. Agissant traditionnellement comme un capital social, pris simplement comme un ensemble de relations permettant l'accès à des ressources ; fondées sur la confiance et la réciprocité et servant de soutien de substitution à un soutien institutionnel encore en construction (Xin, 1996), les *guanxi* ou relations interpersonnelles restent présentes mais cèdent du terrain face à une logique économique de plus en plus dominante qui en redéfinit (ou pervertit) les règles de fonctionnement, menaçant, à terme, la pratique. Nos

---

<sup>18</sup> Pour une description complète de la typologie des groupes et populations « chinoises », voir Wang (1981) et Trolliet (1994).

observations font ici écho aux travaux récents de Li (Li, 2008) montrant de façon quantitative la diminution de la valeur des liens managériaux – *guanxi* – dans les entreprises chinoises comme étrangères en Chine. La notion de face, si elle reste présente en Chine, ne semble pas (ou plus) être à considérer pour autant comme purement chinoise et « simple » manifestation d'une éthique confucéenne. La face reste quant à elle un jeu scénique ou théâtral comme le suggérait la littérature.

Néanmoins, d'une part, l'existence de cette « face » et des « jeux de face » observés ne semble guère différente de ceux décrits par Goffman (1967) ou d'autres auteurs (Brew, 2004) dans des contextes non chinois et, d'autre part, les « jeux de face » semblent s'être diversifiés, en réaction à l'arrivée de nouveaux acteurs étrangers. Le jeu de face entre Chinois doit en effet être distingué du jeu vis-à-vis des étrangers, en particulier d'Occidentaux. Alors que ces derniers (Américains et Français notamment) ont été fréquemment décrits comme peu soucieux de préserver la face les uns des autres voire adeptes de la provocation (littéralement « *in-your-face attitude* ») (ex. Beaupre et Hess, 2005 ; Oetzel *et al.*, 2008), le côté provocateur des Occidentaux pousse certains Chinois qui les côtoient fréquemment à adopter des postures semblables ou à jouer de l'image traditionnelle (véhiculée par la littérature) comme éventuel levier de négociation (*i.e.* « vous, occidentaux, devez respecter notre face et devez pour cela faire certaines concessions »). Une observation et une analyse plus précise de cette « face » et, plus largement, d'une ethnicité revendiquée comme levier stratégique reste à explorer (travail en cours, voir notamment Goxe, 2009). Zheng et Fernandez (Zheng, 2002; Fernandez et Zheng, 2009) remarquaient que Français comme Chinois semblent estimer que la notion de face, comme certaines valeurs et pratiques fondamentales telles que les *guanxi*, sont peu compatibles avec les développements modernes. Les mêmes auteurs proposaient alors un débat plus général sur la relation entre culture nationale et changement. Leurs réflexions, comme celles d'autres auteurs « culturalistes » (ex. Yang, (2002) concernant les *guanxi*, ou

encore Redding (1995 ; 1996) sur un ensemble de valeurs et pratiques) s'avèrent souvent du même type. Pour s'intégrer au marché international, les entreprises et managers chinois se verraient dans l'obligation d'adopter des pratiques produites « *par des cultures européennes et ayant pour support des structures entrepreneuriales de type européen, loin(s) de correspondre ni à la mentalité des Chinois, ni aux pratiques traditionnelles des entreprises chinoises, ni à l'ambiance socio-économique du pays* » (Fernandez et Zheng, 2009 : 29). Conscients de la nécessité ou du moins de l'intérêt économique réciproque à la coopération, les Chinois seraient ainsi contraints d'appliquer des systèmes culturellement inadéquats et les étrangers obligés quant à eux de gérer du mieux possible les inévitables hiatus culturels d'où une profusion de travaux sur la gestion interculturelle en Chine. Notre recherche met l'accent non pas seulement sur la résilience de valeurs et pratiques traditionnelles ou l'adoption aveugle de leurs pendants étrangers mais sur leur hybridation au contact des Occidentaux et de leurs entreprises, et suggère de ce fait les limites des approches culturelles et des recommandations pratiques relatives à une gestion interculturelle, fondée sur une conception statique de la culture chinoise « traditionnelle ».

## CONCLUSION

Les recherches sur la culture et le « management chinois » ont développé une simplification heuristique, un assemblage de traits, valeurs et pratiques permettant aux « étrangers » une première approche de la Chine alors que celle-ci ne faisait encore que s'ouvrir au monde. Ces recherches et les théories culturalistes, ethno-centrées, développées ont non seulement imprégné les populations managériales occidentales sinophiles mais également eu des répercussions sur les populations chinoises elles-mêmes (Goxe, 2009), contribuant à ce que « la société s'imagine elle-même » (Oi, 2007, p. 127). Une actualisation plus complète d'autres « valeurs chinoises » constitue une perspective de recherche future.

Barney et Zhang (Barney, 2009) notent la difficulté pour les chercheurs de poursuivre deux routes différentes, si ce n'est contradictoire : l'une chinoise et l'autre « occidentale ». Les chercheurs (chinois) de la « théorie chinoise du management » (« *Chinese theory of management* ») peuvent percevoir une théorie du management chinois (« *Theory of Chinese management* ») comme le fait de chercheurs jugés imprégnés de préjugés occidentaux, distillant, par conséquent, une théorie de peu de valeur pour la science et les pratiques managériales autochtones. Les chercheurs de ladite « Théorie du management chinois » peuvent inversement ne pas être en mesure de saisir les subtilités linguistiques et conceptuelles requises pour apprécier les travaux chinois et de ce fait juger ces derniers inutiles. L'approche conduite dans la présente étude apporte de ce point de vue une contribution en alliant, d'une part, deux chercheurs aux origines et expériences complémentaires et en prenant un terrain de recherche hybride, le management chinois étant observé et analysé par des acteurs ayant eux aussi un double ancrage français et chinois.

Si nous n'observons pas une « rupture », *i.e.* un changement brutal et rapide, des pratiques managériales chinoises qui mettrait définitivement fin au « management chinois » décrit par la littérature, les résultats présentés ici montrent une évolution de ces pratiques. D'un point de vue théorique, une contradiction apparaît à première vue entre une conservation des valeurs et pratiques traditionnelles dont font état une partie de nos résultats et déjà mis en exergue par certaines recherches culturalistes, et une actualisation voire un abandon de ces pratiques du fait d'une ouverture et de rapports internationaux à la fréquence et à l'importance grandissante. Une raison potentielle à cela nous semble être, comme l'ont souligné Ralston *et al.* (1999) le fait qu'il pourrait exister différents « cadres de références » en coexistence dans la société et dans les entreprises chinoises actuelles :

- un premier cadre, celui des managers ayant commencé à exercer avant les réformes et

jusqu'alors principalement imprégnés d'une « culture » chinoise et de pratiques managériales développées en quasi-autarcie ;

- un deuxième, celui de la « jeune »<sup>19</sup> génération, n'ayant connu que la « Chine de l'ouverture », influencée par les théories et pratiques occidentales éprouvées par ces « jeunes » chinois au gré d'expériences professionnelles et/ou personnelles, au contact de managers étrangers en Chine ou à l'étranger.

Une des limites de la présente étude est peut-être de n'avoir pas au préalable identifié ces deux populations afin de considérer, comme le fait l'essentiel de la littérature, un « management chinois », appliqué indistinctement par « les Chinois ».

Quoi qu'il en soit, la contradiction entre conservation des pratiques « traditionnelles » et assimilation de nouvelles, grâce notamment au contact avec l'« étranger » nous paraît parfaitement caractériser l'évolution de la société chinoise et du management sur ces terres. Mao (1937), n'affirmait-il pas dans *De la contradiction (Maodun Lun □□□)* que :

« La cause fondamentale du développement des choses et des phénomènes [...] se trouve dans les contradictions internes des choses et des phénomènes eux-mêmes. Toute chose, tout phénomène implique ces contradictions d'où procèdent son mouvement et son développement. Ces contradictions, inhérentes aux choses et aux phénomènes, sont la cause fondamentale de leur développement, alors que leur liaison mutuelle et leur action réciproque n'en constituent que les causes secondes <sup>?</sup><sup>20</sup> ».

D'un point de vue managérial, l'actualisation du management chinois telle que proposée ici met en garde contre l'approche culturaliste traditionnelle depuis longtemps proposée par les

---

<sup>19</sup> Nous utilisons le terme de « jeune » entre guillemets car les réformes datent déjà, pour la première vague, du début des années 1980.

<sup>20</sup> Citation extraite de Mao, Z. (1967) *Le petit livre rouge – Citations du président Mao Tsé-toung*, Paris : Seuil (p. 128). Pour une analyse de la contradiction dans la pensée de Mao voir notamment J. Bellassen, (1973) *Philosophie et conservation des tomates – le mouvement d'étude de la philosophie en Chine contemporaine*, Paris: L'impensé radical.

formations à destination des managers occidentaux. Si la différence culturelle chinoise ne peut être niée, les évolutions de la société chinoise et, par conséquent, du management non pas « chinois » mais « en Chine » semblent également pertinentes. Il apparaît logiquement que les nouvelles générations de managers chinois sont et seront moins imprégnées des valeurs traditionnelles, notamment confucéennes, et plus semblables à leurs homologues occidentaux que ne l'étaient les générations précédentes. Comment alors comprendre et collaborer avec les futurs managers chinois ? Les interactions entre et avec des générations appliquant un modèle de management, fondé sur des valeurs de plus en plus différentes, représentent une formidable perspective de recherche future. Une autre perspective, objet d'une future recherche est constituée par la possibilité de développer cette étude dans le champ du management interculturel, en s'intéressant à la distinction entre les perceptions des managers français et chinois et aux difficultés éventuelles des premiers dans le contexte chinois. Une analyse comparative spécifiquement dédiée aux points de convergence ou de divergence entre ces perceptions et leurs conséquences sur les entreprises étrangères est à venir et fait l'objet d'un autre projet de publication.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Barney J. B. et Zhang S. (2009), « The Future of Chinese Management Research: A Theory of Chinese Management versus a Chinese Theory of Management », *Management and Organization Review*, Vol.5, No.1, p.15-28.
- Bazeley P. et Richards L. (2000), *The NVivo qualitative project book*, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, London.
- Beaupre M. J. et Hess, U. (2005), « Cross-cultural emotion recognition among Canadian ethnic groups », *Journal of Cross - Cultural Psychology*, Vol.36, No.3, p. 355.
- Bellassen J. (1973), *Philosophie et conservation des tomates – le mouvement d'étude de la philosophie en Chine contemporaine*, L'impensé radical, Paris.
- Bian Y. J. (1997), « Bringing strong ties back in: indirect ties, network bridges, and job searches in China », *American Sociological Review*, Vol.62, p. 366-385.
- Boisot M. et Xing G. L. (1992), « The nature of managerial work in the Chinese enterprise reform: a study of six directors », *Organization Studies*, Vol.13, No.2, p. 161-184.
- Bond M. H. (Ed.) (1986), *The psychology of the Chinese people*, Hong Kong University Press, Hong Kong.
- Brew F. P. et Cairns D. R. (2004), « Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: a study with Anglos and Chinese », *International Journal of Conflict Management*, Vol.15, No.1, p. 27-58.
- Chen G. M. (2008), « Towards Transcultural Understanding: A Harmony Theory of Chinese Communication », *China Media Research*, Vol.4, No.4.
- Chen M. (1992), « Socialism and Confucianism: Problems of Chinese Management », *Journal of Contemporary China*, Vol.1, No.1, p. 86-98.
- Chen, M. (1995), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*, International Thomson Business Press, London.
- Chen X. P. et Chen C. C. (2004), « On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.21, p. 305-324.
- Chieng A. (2006), *La Pratique de la Chine en compagnie de François Jullien*, Grasset, Paris.
- Child J. (1990), « Introduction: The character of Chinese enterprise management », in J. Child, J. et M. Lockett (Eds.), *Advances in Chinese industrial studies*, Vol. A, p. 137-152. JAI, Greenwich.
- Chinese Culture Connection (1987), « Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture », *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol.18, p. 143-164.
- Clegg R. S. (2003), « Guest editor's introduction to special forum: constituting management in China », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.20, p. 299-306.
- Dirlik, A. (1997). « Critical reflections on "Chinese capitalism" as a paradigm », in R. A. Brown (Ed.), *Chinese Business Enterprise*, p. 17-38, Routledge, Londres.
- Fang T. (1998), *Chinese Business Negotiating Style*, Sage, Thousand Oaks.
- Faure S. (2003), *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'Organisation, Paris.

- Fernandez J. A. et Underwood L. (2006), *China CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders*. John Wiley & Sons Pte Ltd., New York.
- Fernandez B., Zheng L. (2009), Culture et gestion en Chine, Chapitre VII.1 in Davel E., Dupuis J-P., Chanlat J-F. (dir.) *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université Laval (Pul).
- Fried M. H. (1954), *Fabric of Chinese Society, A Study of Social Life of a Chinese County Seat*, Praeger, New York.
- Friedman J. (1994), *Cultural Identity and Global Process*, Sage, Londres.
- Gamble J. (2006), « Introducing Western-style HRM practices to China: shopfloor perceptions in a British multinational », *Journal of World Business*, Vol. 41, p. 328-343.
- Gao H. (2009a), *Pratiques de la planification stratégique et effets du contexte culturel – cas des entreprises multinationales françaises en Chine*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3.
- Gao H. (2009b), « Réflexion croisée sur la gestion des compétences et les diversités sous-culturelles – cas des multinationales françaises en Chine », *XX<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH*, 9-11 septembre 2009, à l'Université Toulouse 1.
- Goffman E. (1967), *Interaction Ritual. Essays in Face-to-Face Interaction*, Aldine, Chicago.
- Goxe F. (2009), « Chineseness, Chinese management and entrepreneurship: mobilizing ethnicity for strategic purposes? », *2<sup>nd</sup> International Workshop on Asian Management and Entrepreneurship*, EIASM-Fondation Universitaire, Bruxelles.
- Goxe F. et Mitussis D. (2010) « From Bad to Worse ? The Survival of *Guanxi* and Corruption in the Evolving Institutional and Legal Context », *5<sup>th</sup> European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, ISBE, Athènes
- Goxe F. et Viala, C. (2010), « Innovation with “Chinese” characteristics? Reflecting on the implications of an ethnic-based paradigm of innovation », *10<sup>th</sup> EURAM Annual Conference*, Rome.
- Grawitz M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, (11<sup>e</sup> éd), Dalloz, Paris.
- Hobsbawm E. et Ranger T. (Eds.) (1992), *The invention of tradition*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hofstede G. (1991). « Empirical models of cultural differences », In N. Bleichrodt, P. D. Drenth (Eds.), *Contemporary Issues in Cross-cultural Psychology*. Swets & Zeitlinger, Amsterdam.
- Hofstede G. et Bond M. H. (1988), « The Confucius connection: From cultural roots to economic growth », *Organizational Dynamics*, Vol.16, No.4, p. 5-21.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. et Gupta V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Huon de Kermadec J. M. (1989), *Les paradoxes de la Chine – des clés indispensables*, Encre, Paris.
- Hurley R. et Hult T., (1998), « Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination », *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, p. 42–54.
- Hwang K. K. (1987), « Face and favor: the Chinese power game », *American Journal of Sociology*, Vol.92, No.4, p. 945-974.

- D'Iribarne P. (2009), *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, Paris.
- Lang N. S. (1998), *International Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures*, Deutscher Universitäts Verlag: Wiesbaden.
- Liang S. (2000), *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, PUF, Paris.
- Lin Y. (1997), *La Chine et les chinois*, Payot, Paris.
- Lin X. et Germain R. (2003), « Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises », *Strategic management journal*, Vol.24, No.11, p. 1131-1151.
- Li J., Poppo L. et Zhou K. (2008), « Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty and domestic vs. foreign firms », *Strategic Management Journal*, Vol.29, p. 383-400.
- Liu S. (2003), « Cultures within culture: Unity and diversity of two generations of employees in state-owned enterprises », *Human Relations*, Vol.56, p.387-417.
- Lockett M. (1988), « Culture and the Problems of Chinese Management », *Organization Studies*, Vol.9, No.4, p. 475-496.
- Luo Y. (2008), The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption », *International Business Review*, Vol. 17, No.2, p. 188-193.
- Malhotra N., Agarwal J. et Peterson M. (1996), « Methodological issues in cross-cultural marketing research », *International Marketing Review*, Vol.13, No.5, p.7-43.
- De Miribel J. et Vandermeersch L. (1997), *Sagesses chinoises*. Dominos Flammarion, Paris.
- Mao, Z. (1967) *Le petit livre rouge – Citations du président Mao Tsé-toung*, Seuil, Paris.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, de Boeck, Paris.
- Oetzel J., Garcia A.J. et Ting-Toomey S. (2008), « An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation », *International Journal of Conflict Management*, Vol.19, No.4, p. 382.
- Oi C.-S. (2007), « Un-Packing Packaged Cultures: Chineseness in International Business », *East Asia*, Vol.24, p. 111-128.
- Padovani F. (2000), « Les guanxi au cœur de la société chinoise », dans Zheng L.H. et Desjeux D. (Coll.), *Chine-France : approche interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, L'Harmattan, Paris.
- Park S. et Luo, Y. (2001), « Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No.5, p. 455-477.
- Peng W. M., Lu Y., Shenkar O. et Wang Y. L. D. (2001). « Treasures in the China house – a review of management and organizational research on Greater China », *Journal of Business Research*, Vol.52, p. 95-110.
- Pye L. (1992), *Chinese commercial negotiating styles*, Quorum Books, New York.
- Quivy R et Van Campenhoudt L. (2006), *Manuel de recherche en Sciences sociales*, nouvelle édition, Dunod, Paris.

- Ralston D. A., Egri C. P., Stewart S., Terpstra R. H. et Yu, K. (1999), « Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: A study of generational shifts in work values in China », *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.2, p. 415-428.
- Redding G. (1990), *The Spirit of Chinese Capitalism*, De Gruyter, Berlin.
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche », in F. Wacheux, et P. Roussel (Eds.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, p. 101-137. Bruxelles: De Boeck.
- Sassen S. (2009), *La globalisation. Une sociologie*, Gallimard, Paris.
- Smircich L., Stubbart C. (1985), « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, Vol.10, p. 724-736.
- Steensma H. K. et Lyles M. A. (2000), « Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol.21, p. 831-851.
- Tang L. et Koveos P. E. (2008), « A framework to update Hofstede's cultural value indices: economic dynamics and institutional stability », *Journal of International Business Studies*, Vol.39, p. 1045-1063.
- Trollet P. (1994), *La diaspora chinoise*, PUF, Paris.
- Tsui A. S. (2004), « Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 21, p. 491–513.
- Tsui A. S., Schoonhoven C.B., Meyer W.M., Lau Ch.-M. et Mildovich G.T. (2004), « Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: the People's Republic of China », *Organization Science*, Vol.15, No.2, p.133-144.
- Thierry S. (dir.) (2007), *Dictionnaire de la Chine contemporaine*, Armand Colin, Paris.
- Vorapheth K. (1997), *Chine, le monde des affaires*, Harmattan, Paris.
- Wang G. (1981), « Southeast Asian Huaqiao in Chinese History-writing », *Journal of Southeast Asian Studies*, Vol.12, No.1.
- Xin K. R. et Pearce J. L. (1996), « Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support », *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.6, p. 1641-1658.
- Yang C. F. (2001), *The interpersonal relationship, affection and trust of the Chinese* (Zhongguoren de renji guanxi, xingan yu xinren) (en Chinois), Yuan Liu, Taipei.
- Yang M. H. (2002), « The resilience of guanxi and its new deployments: A critique of some new guanxi scholarship », *China Quarterly*, Vol.170, p. 459-476.
- Yao S. (2002), *Confucian capitalism: discourse, practice and the myth of Chinese enterprise*, Routledge, Curzon Londres.
- Yoshihara K. (1988), *The Rise of Ersatz Capitalism in South East Asia*, Oxford University Press, Singapore.
- Yu J. H., Keown C. F., Jacobs L.W. (1993), « Attitude scale methodology: cross-cultural implications », *Journal of International Consumer Marketing*, Vol.6, No.2, p.45-64.
- Zheng L. (1995), *Les Chinois de Paris et leurs jeux de face*, L'Harmattan, Paris.
- Zwick, R. (1988), « Another look at interrater agreement », *Psychological Bulletin*, Vol.103, p.374-378.

## **ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN ABREGE<sup>21</sup>**

### **Parcours personnel et professionnel (en Chine)**

Naissance et reconnaissance de l'opportunité de développement

- Depuis combien de temps vous intéressez-vous à la Chine?
- D'où est venue l'idée d'aller en Chine (de monter cette affaire) ?
  - o Comment en êtes-vous venu à vous intéresser à la Chine? (D'un point de vue personnel? D'un point de vue professionnel?)
  - o Quelles autres expériences internationales avez-vous eues avant?
  - o Quel a été votre parcours (académique, personnel, professionnel) auparavant ?

Début des opérations

- Comment l'entreprise a-t-elle fait ses premiers pas en Chine ? (Quand? Avec qui? Comment? Etc.)
- Quel a été l'impact et le rôle des partenaires (Quels partenaires? Pourquoi? Etc.)
- Avez-vous rencontré des obstacles, des surprises particulières ?

### **Compréhension de valeurs / pratiques chinoises (exemple avec « guanxi »)**

- Vous parlez de « guanxi »/ « réseau », « face », etc., comment définissez-vous ce(s) terme(s)? Pouvez-vous me donner une illustration dans vos efforts de développement en Chine?
- En quoi ce « guanxi » / « face » / « orientation collective »/ etc. vous semblent-ils importants dans le développement de vos affaires en Chine? / Qu'est-ce qui vous amène à penser que le facteur « xxx » a contribué à votre succès/échec ?
- (Pour ceux depuis plusieurs années en Chine, a fortiori plus de 10 ans) L'importance de ce(s) facteur sur vos affaires a-t-elle évolué? Comment? Pouvez-vous me donner une illustration

### **Résultats et Performance**

- Appréciation générale
- Mesures de Performance (Questionnaire)

### **Conclusion**

- Autres éléments à ajouter pour expliquer développement en Chine ?
- Autres personnes susceptibles d'apporter un éclairage pertinent ?

---

<sup>21</sup> Les questions présentées ici étaient, dans le guide d'entretien détaillée en plusieurs sous-questions et tout l'objet de demandes d'illustration/reformulation.